

440  
u

Kornai János:

A túlzott centralizáció és az anyagi érdekeltség egyes  
problémái a könnyűiparban szerzett tapasztalatok

alapján.

## TARTALOMJEGYZÉK

	<u>oldal</u>
B e v e z e t é s . . . . .	1.
<b>I. AZ UTASÍTÁSOK RENDSZERE . . . . .</b>	<b>10.</b>
1./ A vállalati tervek . . . . .	10.
Távlati terv . . . . .	11.
Évi terv . . . . .	12.
Az évi terv megalapozottságáról, stabilitásáról . . . . .	21.
A negyedévi terv . . . . .	33.
A negyedévi terv stabilitásáról és módosításáról . . . . .	40.
2./ A termelési terv mutatószámai . . . . .	48.
A termelés volumenének forintmutatói . . . . .	48.
A cikkenkénti termelési terv, a program . . . . .	74.
A tervszerűségi mutató . . . . .	78.
A minőség mutatói . . . . .	80.
Műszaki-gazdasági mutatók . . . . .	89.
3./ A termelést szabályozó egyéb utasítások . . . . .	94.
<b>II. A GAZDASÁGI VEZETÉS ÖSZTÖNZŐI . . . . .</b>	<b>101.</b>
1./ Az anyagi ösztönzés . . . . .	103.
Az egyéni, a vállalati és a társasági érdek kapcsolatáról . . . . .	103.
A kereset összetevőinek /alapfizetés, prémium, jutalmak/ arányai . . . . .	105.
A gazdasági vezetők rendszeres prémiuma . . . . .	109.
Célprémiumok és jutalmak . . . . .	118.
Az alapfizetések . . . . .	122.
A kereset összetevőinek együttes hatá- sa - és a szocialista bérezés elvei . . . . .	133.
A vállalatnak adott kollektív jutalmak . . . . .	144.
A vállalatra kirótt büntetések . . . . .	146.
Az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap. A nyereség szerepe az anyagi ösztönzés mai rendszerében . . . . .	147.

2./	Erkölcsei-politikai ösztönzők . . . . .	165.
3./	Az állami ellenőrzés és az adminisztratív rendszabályok szerepe . . . . .	172.
<b>III. A TERVUTASÍTÁSOK ÉS AZ ÖSZTÖNZŐK EGYÜTTES HATÁSÁRA FELLEPŐ NÉHÁNY HASZNOS ÉS KÁROS TENDENCIA. . . . .</b>		
		184.
1./	A termelés mennyiségének erőteljes emelkedése . . . . .	186.
2./	A feladatok hamis "fontossági sorrendje. . . . .	191.
3./	A "100 %" fetiszizálása . . . . .	203.
4./	"tervgazdasági spekuláció" . . . . .	208.
5./	Harc a terv lazítása és feszítése körül . . . . .	210.
6./	A terv periodikus egyenetlensége . . . . .	217.
7./	A "ma" és a "holnap" konfliktusa . . . . .	220.
<b>IV. A VÁLLALATOK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK. A VÁLLALAT, MINT "VEVŐ" ÉS MINT "ELADÓ" . . . . .</b>		
		230.
1./	A könnyűipar és a belkereskedelem kapcsolata . . . . .	231.
	Az árukészletek . . . . .	231.
	Vállalatok közötti kapcsolat vagy igazgatóságok közti kapcsolat . . . . .	240.
	A szerződések . . . . .	242.
	Az ipar és a kereskedelem megállapodásainak időtartama . . . . .	248.
2./	Az anyaggazdálkodás egyes kérdései . . . . .	252.
	A készlethelyzet. Az anyagihiány gazdasági következményei . . . . .	252.
	Az anyagihiány és a túlzott centralizáció összefüggései. . . . .	262.
3./	A termelés és a fogyasztás helyes arányairól . . . . .	275.
4./	Gazdasági mechanizmusunk "modellje". . . . .	296.

V. A TULZOTT CENTRALIZÁCIÓ, MINT TÁRSADALMI-POLITIKAI PROBLÉMA. . . . .	310.
1./ Az utasítások túltengésének elvi gyökereiről és társadalmi hatásáról . . . . .	315.
2./ Félelem minden spontaneitástól. . . . .	324.
3./ Az apparátus felduzzadása. . . . .	333.
4./ A helyi vezetők iránti bizalomról . . . . .	341.
5./ A vállalatok munkásellenőrzésé . . . . .	344.
VI. A HELYI KEZDEMÉNYEZÉS. A VÁLLALATI ÖNÁLLÓSÁG KIFEJLESZTÉSÉNEK UTJA . . . . .	347.
1./ A túlzott centralizáció - összefüggő, egységes mechanizmus . . . . .	347.
2./ Az 1954. évi racionalizálás . . . . .	352.
3./ Néhány helytelen véleményről. . . . .	360.
U t ó s z ó . . . . .	378

A TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.

Oldal

- I. A négy negyedévi operatív terv összegének eltérése az évi tervtől egyes iparágakban . . . . 16.
- II. A negyedévi operatív tervek eltérése az évi terv negyedévi bontásától egyes iparágakban . . . 18.
- III. A négy negyedévi operatív terv összegének eltérése az évi tervtől egyes bőripari vállalatoknál 19.
- IV. A prémium és az alapfizetés aránya a könnyűiparban 106.
- V. A prémium és az alapfizetés aránya premizálási kategóriák szerint egyes vállalatoknál . . . 107.
- VI. Az igazgatók prémiumának és alapfizetésének aránya egyes bőr- és cipőipari vállalatoknál . . 108.
- VII. A műszakiak keresetének arányai a felszabadulás előtt és most a Pannónia Szőrmeárugyárban . . 124.
- VIII. A tisztviselők keresetének arányai a felszabadulás előtt és most a Lóden Posztógyárban . . . 125.
- IX. A munkások és műszakiak átlagkeresetének arányai 126.
- X. A művezetők keresetének arányai a felszabadulás előtt és most a Pannónia Szőrmeárugyárban . . 132.
- XI. Az élüzem-jutalmak . . . . . 145.
- XII. A könnyűipari igazgatói alap forrásai . . . . . 151.
- XIII. A könnyűipari igazgatóság<sup>ok</sup> eredmény-tervének teljesítése . . . . . 161.
- XIV. A vállalatfejlesztési alapok között lebonyolított "virement" a gyapjuiparban . . . . . 162.
- XV. A könnyűipari iparágak vállalatfejlesztési alapjából elvont összegek . . . . . 163.
- XVI. A termelés emelkedése egyes könnyűipari iparcsoportokban . . . . . 186.
- XVII. A főbb könnyűipari cikkek termelésének növekedése 187.
- XVIII. Egyes könnyűipari cikkek exportjának növekedése 188.
- XIX. A kiemelt műszaki intézkedések tervének teljesítése a könnyűiparban . . . . . 194.

XX.	A termelési és a tulóraterv teljesítése a könnyüipar ágaiban . . . . .	196.
XXI.	A termelési és a felújítási terv teljesítése a könnyüipar ágaiban . . . . .	199.
XXII.	A termelési terv teljesítésének foka a bőr- iparban . . . . .	206.
XXIII.	A termelési költséghányad javasolt és jóvá- hagyott tervszáma, valamint teljesítése egy-egy cipőipari vállalatoknál . . . . .	221.
XXIV.	A bérhányad havonkénti alakulása a könnyü- iparban . . . . .	217.
XXV.	Egyes könnyüipari cikkek termelésének deká- donkénti alakulása . . . . .	228.
XXVI.	A ruházati nagykereskedelmi készletek alakulása . . . . .	232.
XXVII.	A nagykereskedelmi cipőkészletek alakulása	233.
XXVIII.	Könnnyüipari nyersanyagok országos készletei- nek alakulása . . . . .	253.
XXIX.	Pamutfonódák gyapotkészleteinek alakulása	255.
XXX.	A pamutiparban végrehajtott "leminősítések" összege . . . . .	259.
XXXI.	Gyapotkészletek a tőkés világ fő importáló országai és Magyarországon . . . . .	290.
XXXII.	A munkások és az alkalmazottak aránya a tőkés és a mai Magyarország könnyüiparában	333.
XXXIII.	A munkások és az alkalmazottak aránya egyes jugoszláv és magyar könnyüipari ágakban	335.
XXXIV.	A jóváhagyott vállalati tervmutatók körének bővülése a bőr- iparban . . . . .	357.

## BEVEZETÉS

Ennek az értekezésnek a jellege némiképp eltér a nálunk eddig vitárabocsájtott közgazdasági disszertációkétől. Ez ugyanis nem lép fel azzal az igénnyel, hogy a maga témájával kapcsolatban többé-kevésbé befejezett, lezárt kutatás végeredményéről adjon számot. A tanulmány szerzője e disszertáció megírása után is folytatni kívánja ugyanennek a témának a további kutatását. A túlzott centralizáció jelenségei - ez olyan óriási témakört ölel fel, amelynek vizsgálata messze túlnő egy viszonylag rövid kandidátusi disszertáción.

Ezért is kapta az értekezés ezt a címet: A túlzott centralizáció egyes jelenségei a könnyűiparban.

Az anyagnak ez a sajátos jellege indokolja, hogy előljáróban tájékoztassuk az olvasót az értekezés születésének körülményeiről.

Mi volt ennek a kutatásnak az eredeti célja? 1953-1954 óta egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy tervezésünk, gazdasági vezetésünk módszereiben komoly hibák vannak; mindinkább fékezte a vállalatok, a helyi szervek vezetőinek és dolgozóinak önálló kezdeményezését az irányítás túlzott centralizációja s az ezzel együttjáró bürokrácia. Élesen rávilágított erre a káros jelenségre a Magyar Dolgozók Pártjának III. kongresszusa is. "A bürokrácia és a túlzott centralizáció kezd egész fejlődésünk akadályává

válni - állapította meg a Központi Vezetőség beszámolója<sup>1/</sup>  
- Káros következményei odavezettek, hogy a pártban, de különösen az állami téren komolyan csökkent a vezetők hatásköre, felelősségtudata és kezdeményezése. A túlzott centralizáció azt eredményezte, hogy egyre többen mindenre felülről várnak döntést, hogy egyedül nem mernek intézkedni, határozni és minden kérdésben a felsőbb szervekhez fordulnak. Gyorsan változtatni kell ezen a tarthatatlan helyzeten. Centralizációra szükség van, de olyan centralizációra, amely bátran támaszkodik az apparátus és vezetőinek tudására, szakképzettségére, amely bizik a munkatársakban, amely növeli a vezetőség és a munkatársak felelősségtudatát és fejleszti kezdeményezésüket."

A kutatás kiindulópontja az volt: javaslatot kell tenni olyan tervmutatószámrendszerre, amelynek keretében a vállalat sokkal kevesebb kötelezően jóváhagyott tervmutatót kap, s így jóval önállóbban gazdálkodhat. Először is azt kellett tehát vizsgálni: milyen a kötelező tervmutatószámok jelenlegi rendszere, mi az egyes tervmutatók közgazdasági tartalma, milyen hatást gyakorolnak ezek a vállalat tevékenységére.

Igen hamar kiderült azonban, hogy ezt a kérdést nem lehet önmagában, gazdasági mechanizmusunk egyéb problémáitól elszigetelten vizsgálni. Ezért a kutatás témaköre

---

<sup>1/</sup>Az MDP III. kongresszusának rövidített jegyzőkönyve, Szikra 1954. 96.old.



kiszélesült, kiterjedt olyan területekre is, mint pl. a prémiumrendszer, a többi anyagi ösztönzők, a termelői árrendszer, a kereskedelemmel való kapcsolat stb. kérdéseire is, mert csak így vált lehetővé, hogy jelenlegi gazdasági mechanizmusunkat mint összefüggő rendszert vizsgáljuk meg.

Az első lépés, amit itt meg kell tenni: a helyzet leírása. Azt hihetnők, hogy ezt már könyvek tucatjai tartalmazzák. Sajnos, ez nem így van. Vannak persze tucatjával tankönyvek, egyetemi jegyzetek, amelyek leírják gazdaságvezetési, tervezési módszereinket, ár- és bérrendszerünket stb. Ezeknek azonban van egy közös súlyos hibájuk: nem azt mondják el, hogyan működik ez a gazdasági mechanizmus a valóságban, hanem azt: hogyan működne, ha úgy működne, ahogy azt a szerzők szeretnék. Az olvasóra ezek a tankönyvek és jegyzetek olyan benyomást tesznek, mintha a mi tervgazdaságunkban mindenütt a legteljesebb harmonia uralkodnék, mintha ebben a gépezetben minden fogaskerék a legsimábban illeszkednék egymáshoz, mintha problémák, belső ellentmondások nem is lennének ebben a rendszerben. Éppen ezért új, eddig el nem végzett feladatot jelent hazai közgazdasági irodalmunkban annak összefüggő leírása: hogyan is működik a valóságban gazdaságunk mechanizmusa.

Igaz, megjelentek ebben az időszakban olyan cikkek, tanulmányok is, amelyeket már nem az előbbieken jellemzett idealizáló szemlélet jellemzett, hanem a problémák éles,

bátor felvetése.<sup>1/</sup> Ezek nagy segítséget, serkentést adtak kutatásunkhoz. E cikkek egyrésze azonban csak szűkebb területre, egyes részproblémák elemzésére korlátozta mondanivalóját; amelyik pedig átfogóan nyult a kérdéshez - mint Péter György vagy W. Brus tanulmánya - az nem merült el a jelen gazdasági mechanizmus részletes vizsgálatába, csupán jelezte a problémákat. Ezek a cikkek tehát nem tették főlegessé, ellenkezőleg, nagyon időszerűvé tették az olyan kutatómunkát, amely mai gazdaságvezetési módszereink összefüggő, részletekbemenő leírását és elemzését tűzi ki célul.

Ez a helyzet, a feladat újszerűsége rányomta bélyegét a kutatás módszereire is. Itt nem elég csupán a számok, a statisztikák tanulmányozása, /bár persze ezeket is fel kell használni, s a további kutatás során még nagyobb mértékben, mint eddig./ Az sem elég, ha csupán a gazdálkodást, a gazdasági irányítást szabályozó rendeleteket

---

<sup>1/</sup> A hazai irodalomból főként a következő cikkeket emelem ki: Péter György: A gazdaságosság jelentőségéről és szerepéről a népgazdaság tervszerű irányításában /Közgazdasági Szemle 1954.december/; Balázs Sándor: Javítsuk meg tervezési módszereinket /Többtermelés, 1954.november/; Friss István: A személyes érdekeltségről /Szabad Nép, 1955.július 24./ . Azóta, a XX.kongresszus után már több hasonlószellemű írás jelent meg.

A külföldi irodalomból különösen a következő két cikk emelkedik ki:

E.Liberman: Az önálló elszámolás és az ipari dolgozók anyagi ösztönzése /Voproszi Ekonomiki, 1955.6.szám./

W.Brus: Az anyagi érdekeltség ösztönzőinek kérdéséről /Nowe Drogi, 1955. 12.szám/.

E cikkek egyes problémáira a tanulmány megfelelő helyén még visszatérek.

és utasításokat ismerjük meg. Azt kellett itt megvizsgálni: hogyan készül az évi és negyedévi terv a gyakorlatban /függetlenül attól, mit ír elő a rendelet/, hogyan zajlik le az életben az ipar és a kereskedelem tárgyalása stb. Éppen ezért ebben a vizsgálatban különösen fontos szerepet kapott a közvetlen megfigyelés és a szakemberekkel, a gazdasági élet gyakorlati vezetőivel való sokoldalú megbeszélés, tapasztalataik meghallgatása, összevetése. Ebből következik, hogy ebbe a tanulmányba elkerülhetetlenül belekerült nem egy olyan megállapítás is, amely a szó klasszikus értelmében nincsen igazán "bizonyítva", /s talán nem is igen "bizonyítható"/ bizonyítéka csupán az, hogy a terület érdekelt szakembereinek /köztük olyanoknak, akik más-más területen dolgoznak, tehát más, esetleg egymással éppen ellentétes nézőpontról értékelik a kérdést/ egyöntetű véleményére alapul.

+ + +

A tanulmány csak egyetlen területtel, a könnyűiparral foglalkozik, sőt ezen belül is elsősorban négy iparággal: a cipőipar, a bőripar, a gyapjuipar és a pamutipar állami, minisztériumi vállalataival. Ez természetesen szükségképpen korlátozza jelentőségét. Ugy gondolom azonban, hogy sok jelenség, amelyet ez a tanulmány leír, más területen is megtalálható. A többi iparág gazdasági veze-

tőinek, közgazdászainak kell majd megállapítaniuk, mennyire általánosíthatók a tanulmány megállapításai.

Mindenesetre sok jel azt mutatja, hogy a könnyűipar - szélsőséges példája a túlzott centralizációnak, s ezért az itteni tapasztalatok különösen szemléletesek. Kevés olyan iparág van még hazánkban, amelyben a vállalat egész negyedévi programját a "legmélyebb bontásban", minden egyes konkrét gyártmányt részletezve központilag írják elő - mint ahogy ez a könnyűiparban történt 1955-ben és a megelőző években. S éppen olyan területen van ez így, amely némében fogyasztási cikkekét gyárt, tehát különösen gyorsan és rugalmasan kell alkalmazkodnia a szükségletekhez, a nem egyszer szeszélyes, a divtához igazodó kereslethez. Olyan területen, amely igen nagy exportot bonyolít le, jelentős részben a kapitalista piacra, ami ismét nagy rugalmasságot, operatív vezetést igényel.

A tanulmány általában a könnyűipar tapasztalataiból indul ki. Egyes fejezetekben azonban túl kellett lépnem a könnyűipar keretein; különösen azoknál a részeknél, ahol bizonyos elméleti összefüggések megvilágítására törekszem, /pl. a IV. rész 3. és 4. fejezetében/ vagy ahol

politikai-társadalmi jelenségeket írok le /pl. az V. részben/. Ezeket a helyeken megkíséreltem néhány kérdést szélesebben felvetni. Tudom, hogy ezek a tanulmány legkevésbé kidolgozott részei. Mégis elkerülhetetlennek éreztem, hogy ezeket is - még mai vázlatos formájukban is - leírjam, mert ez teljesebbé teszi a túlzott centralizációról alkotott képet.

x x x

A tanulmány általában az 1955. évi helyzetet írja le.<sup>1./</sup> Ez az az év, amikor még nagyjában-egészében a maga teljességében előttünk állt a túlzott centralizáció gazdasági gépezete. Való igaz, hogy már addig is történtek erőfeszítések ennek leküzdésére; gondoljunk csak az 1954. évi racionalizálásra. De - amint azt a tanulmány majd igyekszik kimutatni - ezek alig-alig hoztak eredményt.

1956-ban már hatásosabb es. közelebbel indult meg a harc a vállalatok nagyobb önállóságáért, s nem kétséges, hogy ez a folyamat csak ezután fog teljes erővel kibontakozni. Látnunk kell, hogy honnét indultunk el, mit akarunk ~~k~~ kijavítani, módosítani - ezért tanulságos éppen az 1955. évet közelebbről megvizsgálni.

---

1./ A tanulmány csak néhány helyen utal az 1956-ban végrehajtott változtatásokra; ezeket általában nem elemzi részletesen. Ahol kifejezetten az ellenkezőjére nem utalok, ott mindenütt az 1955-ös állapotról van szó.

15. melléklet

1956-ban már hatásosabb eszközökkel indult meg a harc a vállalatok nagyobb önállóságáért, s nem kétséges, hogy ez a folyamat csak ezután fog teljes erővel kibontakozni. Látnunk kell, hogy honnét indultunk el, mit akarunk kijavítani, módosítani - ezért tanulságos éppen az 1955. évet közelebbről megvizsgálni.

+ + +

A disszertáció a túlzott centralizációval kapcsolatos kérdések egész sorára még nem ad választ. Még ha csak a könnyűipar területén maradunk is, számos probléma nincsen még tisztázva. A kutatás eddig főként a termelési tervvel kapcsolatos kérdésekre összpontosult; nem vizsgáltam még részletesebben a munkaügyi terv, a műszaki fejlesztési terv s több más terv-fejezet problémáit. A tanulmányban több helyen külön rá is mutatok majd a nyitva álló, kutatásra váró kérdésekre.

Sőt, az sem tekinthető befejezett vizsgálati eredménynek, amit ez a tanulmány leír. Ebből is sokat felül kell majd vizsgálni szélesebb összefüggéseiben akkor, ha a kutatás később kitér a terv többi fejezeteire, a gazdasági mechanizmus egyéb problémáira.

Mégis, meggyőződésem szerint megvan a létjogosultsága annak, hogy máris tanulmány készült a kutatás eddigi rész-eredményeiből, s hogy ennek vitájára most ke-

rüljön sor. Ezek a kérdések most forrnak, most bontakoznak ki a szenvedélyes problémák gazdasági vezetésünk kérdéseiről - s ebben a helyzetben ez a tanulmány is hozzájárulást jelenthet az országban folyó vitához. S természetesen megfordítva: e disszertáció felett gyakorolt kritika bizonyára jelentős segítséget nyújt majd a szerzőnek a további kutatáshoz.

Ez szükséges egyébként ahhoz is, hogy kiforrottabb, részletes javaslatok szülessenek a kutatás végeredményeképp. A kutatás jelenlegi szakaszában még nem részletes reformjavaslatok kidolgozásán, hanem a helyzet feltárásán van a hangsúly, s még ennek jelentős része is előttünk van. Noha sokfelől hangzik el az a követelés, hogy máris, a legrövidebb időn belül készüljenek el átfogó konkrét tervezetek a gazdasági mechanizmus gyökeres megjavítására - a mi kutatómunkánk erre ma még nem tud vállalkozni. Éppen elég kárt okozott az elmúlt években az, hogy sokszor kellőképpen át nem gondolt, dilettáns, tudományos szempontból megalapozatlan javaslatok kerültek végrehajtásra; legfőbb ideje szakítani ezzel a gyakorlattal. Természetesen ez nem jelenti azt, mintha nem lenne véleményem egyes teendőkről. De ezek még elég általános, sok tekintetben kidolgozatlan irányelvek. A tanulmány több helyén röviden kitérek az ilyen irányelvekre is, de abban a tudatban, hogy ezek egyelőre munkahipotézisek, amelyeket

majd a további kutatás során kell alátámasztanom, igazolnom - vagy elvetnem.

Végül még egy megjegyzés. Bizonyára lesznek majd e tanulmány olvasói között, akik felvetik: a szerző nem ad tárgyilagos értékelést, mert nem emeli ki az eredményeket.

Nos, ez a tanulmány nem is lép fel azzal az igényvel, hogy értékelést adjon, valamiképpen mérlegre tegye az eredményeket és a hibákat. Mindenki tudja, a tanulmány szerzője is, hogy könnyűiparunkban számottevő eredményeket értünk el: sokat emelkedett a termelés; az elmúlt években javult a termékek minősége, bővült a cikkek választéka. S ezt súlyos nehézségek közepette érte el a könnyűipar, amelynek csak nagyon kevés jutott a beruházásokból, s amely évek óta gondokkal küzdök az anyagellátásban. Világos, hogy a könnyűipar ezeket az eredményeket az eddigi gazdaságvezetési módszerekkel, a tervezés eddigi rendszerében érte el.

De ugyanakkor ezek a gazdaságvezetési módszerek egyre inkább kezdték megmutatni hátrányos oldalukat is, s ennek a kutatásnak éppen az a feladata, hogy ezeket a bajokat felszínre hozza. Ez a tanulmány tehát szükségképpen a hibákra: a túlzott centralizáció káros következményeire összpontosítja a figyelmet. Egyébként is úgy gondolom: a kritika építő jellegének nem az a mércéje, milyen arányban adagolja a "pozitívumokat" és a "negatívumokat", hanem az: vajon a bírálatot a hibák kijavítására való törekvés vezérli-e, vajon mennyire járul hozzá a kritika a bajok gyakorlati orvoslásához.



## I. AZ UTASÍTÁSOK RENDSZERE.

### 1./ A vállalati tervek.

Gazdaságunkban a termelés központi irányításának alapvető eszköze a tervutasítások átfogó rendszere. A Minisztertanács, illetve az Országgyűlés jóváhagyja a népgazdaság öt éves és évi terveit. Ezek a tervek számos jóváhagyott tervmutatószám segítségével megszabják az egyes ipari minisztériumok feladatait. A minisztériumok azután ezeket a feladatokat felosztják az ipari igazgatóságok között, azok pedig tovább "bontják" a vállalatok számára.

Mindez következik a tervezésnek azokból az alapelveiből, amelyeket eddig egyedül lehetséges elveknek ismertünk: a terveknek legyen minden körülmények között "utasítás-jellegük" és "címezett-jellegük". Vagyis: csak az tekinthető tervnek, amelynek végrehajtása feltétlenül kötelező a "címezett": a minisztérium, az ipari igazgatóság, a vállalat számára. Minden tervmutatószámot, amelyet valamilyen felsőbb szerv számára jóváhagynak, tovább kell bontani, fel kell osztani az alsóbb egységek között, hiszen az egymáshoz kapcsolódó utasítások zárt láncolata nélkül - tanítottuk eddig - nem biztosítható a kormány gazdasági terveinek végrehajtása.

A továbbiakban nem vizsgáljuk: hogyan készül a népgazdasági terv, mennyire megalapozott az; hogyan bontja fel a feladatokat az Országos Tervhivatal a minisztériumok,

a minisztérium pedig az ipari igazgatóságok között. Az elemzés tárgya csupán az a kapcsolat, amely a gazdálkodás alapegysége, sejtje, a vállalat és annak közvetlen irányító szerve, az ipari igazgatóság között a tervezésben, a gazdasági irányításban kialakul.

Távlati terv.

Vállalatainknak - legalábbis a könnyűiparban - a hároméves és az első ötéves terv időszakában nem volt távlati tervük. Most, kísérletképpen néhány nagyüzem, köztük két könnyűipari nagyüzem is készített ötéves tervet.<sup>1/</sup>

Rövidlejáratu programokat természetesen egy kapitalista vállalat is készít. Kézenfekvő lenne ez a gondolat: a tervgazdaság előnye mutatkozzék meg abban, hogy a vállalat tekinthessen hosszabb időre előre. Nagy vonalakban tervezze meg azt, amit valóban célszerű, gazdasági-lag előnyös évekre előre átgondolni: a vállalat fejlesztését, tehát a beruházásokat, a felújítást, a műszaki fejlesztést, az átfogó, nagyobb szabású műszaki-szervezési intézkedéseket. A tervgazdaságnak ezt az - elméletileg kétségkívül fennálló - előnyét azonban a tervgazdaság első kilenc évében nem használtuk ki.

---

<sup>1/</sup> E tanulmány írásakor már szó van arról, hogy számos további könnyűipari nagyüzem megbízást kap vállalati ötéves terv kidolgozására.

Évi terv.

A könnyűiparban a vállalatok 1955. évi tervét központilag, az ipari igazgatóságok dolgozták ki.

A vállalati tervek megszabásakor nem ismerték a termelést átvevő bel- és külkereskedelem részletezett, specifikált igényeit, csak a két megrendelő minisztérium nagy vonalakban megadott u.n. "igénybejelentésére" támaszkodhattak. Régebben, 1954. előtt ilyenkor azt tették, hogy - feltételezések alapján - "megtervezték" részletesen a termelés választékát, s ebből a feltételezett, tehát a valóságban pontosan soha meg nem valósuló választékból kiindulva számították ki a globális termelési értéket. Az 1954. és 1955. évi terv kidolgozásánál ez már általában nem történt meg. Ehelyett abból indultak ki: mennyi legyen a termelés természetes egységben /méterben, párban stb./ számolva. Az így megkapott számot pedig egy átlag-árral /pl. egy négyzetméter gyapjuszövet átlagára/ szorozták meg s így kapták meg a termelés forint-értékét. A tervezett átlagárak megállapításánál az előző időszak tényezőszámain, az elmúlt év tényleges választékának átlagárát vették alapul. Ezt legfeljebb valamennyire korrigálták, ha biztosan számítani lehetett a választék jelentős arányú eltolódására.

Egyszóval: a vállalat évi terve általában csak kevésbé van megalapozva a szükségleteknek, a kereskedelmi igényeinek részletes felmérésével.

A kérdés másik oldala: helyesen mérik-e fel a vállalatok teljesítőképességét a tervfeladat megszabásakor az igazgatóságok? A tapasztalatok szerint az igazgatóságok általában elég jól ismerik vállalataikat; nagy, durva tévedések nemszoktak ezen a téren előfordulni. De azért itt is vannak problémák. Teljesen általános az a vélemény, hogy nem elég megbízható a kapacitás felmérése. Ez éppen a jelen pillanatban a könnyűipar legtöbb ágában nem okoz gondot, hiszen 1956-ban csökkentjük a termelést, számos területen egyenesen megakadályozzuk a terv túlteljesítését mennyiségi tekintetben. De olyan időszakokban, amikor ezen a területen is kívánatos volt a mennyiség emelése, ez gondot okozott, s minden bizonynyal lesz olyan időszak a könnyűiparban is, amikor ez a kérdés ismét előtérbe kerül. Nagyon sok kritikai megjegyzés hangzik el a kapacitás felmérésének metodikájáról.<sup>1/</sup> E megjegyzések jogosságát mutatják az olyan tapasztalatok is, mint pl. a tényszámok összehasonlítása a felmért kapacitás számaival a bőr- és cipőiparban. Eszerint a cipőipar kapacitását irreálisan nagyinak, a bőrparét pedig tulságosan kicsinek jelezte a felmérés.

A vállalat igazgatója, főmérnöke, a tervosztály vezetője a vállalati évi terv kidolgozásában alig vesz részt. Az 1954. évi racionalizálás keretében megszüntették

---

<sup>1/</sup> A kapacitás-mérés mai módszereinek kritikája külön részletes vizsgálatot követelne, ami nyilvánvalóan nem tartozik jelenlegi kutatásunk körébe.

azt a régebbi gyakorlatot, hogy a vállalat maga dolgozza ki saját évi tervjavaslatát. Régebben a vállalati tervjavaslatot benyújtották az igazgatóságnak, azt többször is átdolgoztatták, s végül jóváhagyták. Ebből a rendszerből már csak a név maradt meg: az igazgatóság által a vállalatnak küldött tervdokumentációt most is "tervjóváhagynak" hívják. A vállalat közreműködése legfeljebb abban merül ki, hogy egy-két kérdésben kikérik a véleményét.

Régebben az volt a gyakorlat, hogy az igazgatóság által jóváhagyott évi tervet a vállalatnak önállóan tovább kellett részleteznie, majd ismét beküldenie az igazgatóságra. Ezt hívták "visszatervezésnek". Ezt a gyakorlatot is megszüntették, a "visszatervezés" nem kötelező.

Ilyen körülmények között, amikor még a vállalat vezetői sem vesznek részt igazi aktivitással a vállalati évi terv kidolgozásában, természetesen szó sem lehet arról, hogy a vállalati szakembergárda, vagy éppenséggel a munkáskollektíva komolyan bekapcsolódják ebbe a munkába.

A vállalat műszaki, gazdasági vezetői az évi tervet nem veszik komolyan. Ennek főképpen három oka van:

1./ Az évi terv nagyon keveset mond a vállalatnak; tulságosan általános ahhoz, hogy ennek alapján a vállalat valóban fel tudjon készülni feladataira. Vegyük pl. egy gyapjuszövetgyárat. Ez az évi termelési tervben

a következő mutatószámokat kapja: a./ a teljes termelés és a befejezett termelés forintösszege. Ez nagyon keveset mond a vállalat számára, hiszen ugyanaz a forintösszeg - a választéktól függően - nagyon különböző szövetmennyiségeket jelenthet; b./ a cikkenkénti termelési terv - ez sem jelent igazán konkrét kiegészítést, hiszen csak cikkcsoportonként jelöli meg a feladatot /pl. mennyi kártolt-, fésűs-, műszál-szövetet kell gyártani/, további részletezést nem ad. Márpedig mondjuk 10.000 négyzetméter szövet - ez lehet ugyanannak a gyárnak sok is, meg kevés is, aszerint, hogy konkrétan milyen szövetből lesz majd szó, milyen lesz a vetéssűrűség stb. A fonaltermelési tervet tonnában, a szövettermelési tervet négyzetméterben szabják meg, ami pedig csak félig határozza meg a fonódától, illetve a szövődétől kívánt teljesítményt, hiszen azt elsősorban az előállítandó fonal hossza, illetve a vetésszám jellemzi; c./ a termelési terv tartalmaz műszaki-gazdasági mutatókat - ezeket azonban a vállalat ugyancsak nem érzi komolyan megalapozottnak. /Erre még visszatér ek./

2./ A vállalatok az évi tervvel kapcsolatban eleve azzal számolnak, hogy a négy negyedév összege amugysem felel meg majd az évi tervnek; vagy több lesz annál, vagy kevesebb. Egyhangú az a vélemény: legfeljebb véletlenül fordul elő, hogy a negyedévi tervek összege és az évi terv

egybeessék. Az év vége felé külön eldöntik, hogy tulajdonképpen "mit is számitsanak" évi tervnek. A gyapjuiparban pl. 1955 év végén a következőt minősítették vállalati évi tervnek: az első félév operatív terve /az évi tervet későn adták ki, úgy hogy annak első és második negyedévi bontása jelentette egyuttal az első és második negyedévi operatív tervet is/ + az évi terv harmadik negyedévi bontása + a negyedik negyedévi operatív terv /nem lehetett az évi terv negyedik negyedévi bontását alapulvenni, mert ezt az év végén komolyan módosították./

Az alábbiakban adatokat ismertetek arról: hogyan tért el az elmúlt években a négy negyedévi operatív terv összege az eredetileg jóváhagyott évi tervtől négy fontosabb iparágban.

I. Táblázat.<sup>1/</sup>

Eredeti évi terv = 100

A táblázat adatai = a négy negyedévi operatív terv összege.

I p a r á g	1952	1953	1954	1955
Pamutipar . . . . .	97.7	93.6	100.2	97.7
Gyapjuipar . . . . .	88.6	-	-	99.9
Ruhaipar . . . . .	106.0	86.4	96.7	98.2
Cipőipar . . . . .	96.0	87.5	99.4	99.6

<sup>1/</sup> Az I. és a II. táblázat adatait a Könnyűipari Minisztérium által megadott abszolút adatok alapján számítottuk ki. Az adatok mindenkor a teljes termelési értékre vonatkoznak. A táblázatokban üresen álló helyekhez nem állnak rendelkezésre a szükséges adatok.

A táblázat egyes években, egyes iparágakban rendkívül nagy eltérést mutat az eredeti évi terv és az operatív tervek összege között. Kivételnek látszik ez alól az 1955. év. Ennek azonban sajátos okai voltak. Az év első felében magasabb telteljesítették a tervet, ami azt mutatja, hogy az évi terv tulajdonképpen irreálisan alacsony volt a könnyűipar műszaki lehetőségeihez képest. Az év végén viszont hirtelen radikálisan csökkentették a tervet, a termelést, mert nagy készáru-készletek halmozódtak fel, s fokozódtak a külkereskedelmi nehézségek. Az évi terv tehát 1955-ben sem adott megbízható alapot az egész évi munkához.

Egyébként ez még világosabban kiderül a következő, II. táblázatból. Ez a mindenkori évi terv eredeti negyedévi bontását veti össze az operatív tervvel és a tényleges teljesítménnyel. Csak az egyes évek II., III. és IV. negyedéjét vizsgáljuk, mert az I. negyedév még általában megfelel az eredeti évi terv negyedévi bontásának.



II. táblázat. Eredeti évi terv negyedévi bontása = 100.

Iparág	Év	II.negyed		III.negyed		IV.negyed	
		Op.terv	Telj.	Op.terv	Telj.	Op.terv	Telj.
Pamutip.	1952.	99.7	99.3	98.1	98.0	93.3	98.2
	1953.	96.0	94.1	88.7	87.7	88.8	90.2
	1954.	-	-	-	-	-	-
	1955.	99.4	104.8	99.5	101.8	92.2	94.3
Gyapjuip.	1952.	-	98.1	-	88.5	73.4	79.4
	1953.	92.8	105.4	-	102.2	89.9	92.3
	1954.	-	-	-	-	-	-
	1955.	100.0	104.7	100.8	104.3	93.7	96.1
Ruhaipar	1952.	108.1	101.9	104.6	96.9	110.8	105.8
	1953.	90.6	91.9	84.8	82.0	76.2	75.1
	1954.	-	-	-	-	-	-
	1955.	100.0	104.1	99.8	101.1	93.6	93.4
Cipőipar	1952.	100.5	101.8	88.3	85.1	96.9	97.1
	1953.	87.8	88.7	74.1	71.2	89.3	90.3
	1954.	-	-	-	-	-	-
	1955.	102.3	103.4	101.6	103.4	91.0	91.9

Ez a táblázat világosan megmutatja, milyen kevésbé tekinthetik a gazdasági vezetők a munka alapjának az évi tervet, milyen nagy <sup>az</sup> eltérés az operatív és az évi terv között. Láthatjuk, hogy nem kivétel az ~~XXXXX~~ 1955. év sem, hiszen a IV.negyedévben már gyökeres módosítások történtek. /Egyébként pl. az 1955 II.negyedévi operatív terv azért egyezik olyan pontosan az évi terv II. negyedévi bontásával, mert ezt az iparágak egész sorában együtt adták ki - annyira későn került sor ugyanis az évi terv jóváhagyására! /

Eddig csak iparági adatokat ismertettem. De a mi témánk szempontjából tulajdonképpen nem ez, hanem a vállalat terve a jellemző. Vizsgáljuk meg ebben a tekintetben a

bőrripar 1954. évi terveit, hasonlítsuk össze: hogyan aránylott a négy negyedévi operatív terv összege az eredeti éves tervhez.

III. táblázat. <sup>1/</sup>

Eredeti évi terv = 100

A táblázat adatai = a négy negyedévi op.terv összege.

Megnevezés	Index
Iparág összesen	96.7
Pécsi Bőrgyár	89.9
Táncsics Bőrgyár	94.2
Ujpesti Bőrgyár	106.7
Pannónia Szőrmeárugyár	86.6
Szőrmekefkeció	93.7

A táblázat megmutatja, hogy az iparági adat sokkal kisebb eltérést jelez, mint a vállalatiak. A vállalatok operatív terveinek és eredeti évi tervének még kevesebb közülük van egymáshoz - az eltérések valamennyire kiegyenlítődnek az iparági átlagban. Ez a kiegyenlítődés persze rányomja a bélyegét az I. és II. táblázat adataira is.

3./ Az évi terv teljesítéséhez - egy-két, nem jelentős kivételtől eltekintve - nem fűződnek anyagi konzekvenciák. A prémium a negyedévi terv mutatószámához kapcsolódik.

<sup>1/</sup> A táblázat adatait a KIM bőr- és cipőipari igazgatósága által megadott adatok alapján számítottuk ki. Az adatok mindenkor a teljes termelési értékre vonatkoznak. A felsorolt vállalatok adják az iparág termelési értékének kb. a felét.

A vállalati évi tervnek mindezek miatt nincsenek  
tekintélye sem a könnyüipari üzemekben, sem pedig a minisz-  
tériumban, az ipari igazgatóságokon. Miután megkapták, el-  
teszik a fiókba. Eleve rossz jel, hogy a vállalat nem is  
igen vitatkozik a terv számai felett az igazgatósággal,  
nem protestál, holott - ha komolyan venné - biztos lenne  
egy sor jogos vagy jogtalan reklamációja. Két jellemző vé-  
leményt szeretnék idézni erről a kérdésről. "Az évi terv-  
re azért van szükség, mert politikailag hasznos" - jelen-  
tette ki az egyik textilgyár tervosztályvezetője; "poli-  
tikailag hasznos" alatt értvén azt, hogy az évi terv tel-  
jesítésének jelszavával lehet mozgósítani, agitálni a dol-  
gozókat. "Az évi terv csak arra kell, hogy legyen mire  
felajánlást tenni. Továbbá azért, mert ezt beépítik a kol-  
lektív szerződésbe. Egyébként nincs rá szükség" - ez egy  
másik könnyüipari vállalat tervosztályvezetőjének vélemé-  
nye.

A könnyüipari gazdasági vezetők körében - a mi-  
nisztériumban csakugy, mint a vállalatoknál - elterjedt az  
a nézet, hogy nem kell vállalati évi terv. Adjanak ugyan  
egész évre szóló mutatószámokat, de ezt ne is nevezzék  
tervnek, /hiszen ugysem valósul meg pontosan/ hanem csak  
"tájékoztató számoknak", "irányszámoknak". A vállalatot  
tájékoztatni kell a termelés várható nagyságáról, a leg-  
jellemzőbb műszaki mutatószámokról, hogy a vállalat veze-  
tése ennek alapján megtehesse a szükséges műszaki intéz-  
kedéseket - de többre nincs szükség.

Ez a vélemény, a könnyűipari vezetők álláspontja az Országos Tervhivatalban nagy felzúdulást váltott ki; a tervhivatali elvtársak lehetetlennek tartják, hogy egy vállalatnak ne legyen évi terve. S ez nem is csoda. A könnyűiparnak ez a gyakorlata élesen ellentétes azzal, amit erről a kérdéstről a tankönyvek írnak. A tervezésről szóló irodalomban axiómaként szerepel az a tétel, hogy a vállalat munkája elsősorban és mindenekelőtt az évi tervre épüljön. Az igazság azonban az, hogy a könnyűipari vezetők tulajdonképpen csak nyíltan kimondják azt, ami már jóideje érvényesül a gyakorlatban: azt, hogy a vállalatnak nincsen utasításjellegű évi terve.

#### Az évi terv megalapozottságáról, stabilitásáról.

De vajon ez szükségszerű-e, vajon nem lehetne-e ezen változtatni?

Három tényezővel magyaráztam azt, hogy az évi terv nem igazi utasítás. Harmadik okként említettem, hogy az évi terv teljesítéséhez nem fűződnek jelentős anyagi konzekvenciák. Gyakorlatilag ez a fő magyarázata annak, hogy az évi tervet nem veszik komolyan, de éppen ezen lehetne - egyenlőre elméletben - a legkönnyebben segíteni. Egyszerűen el kellene határozni, hogy a vállalat igazgatójának, vezetőinek prémiuma ezentúl az évi terv számainak teljesítésétől függjön, s csak attól - nem kétséges, hogy tústént megnőne a vállalati évi terv tekintélye.

Csakhogy ez, mai tervezési rendszerünkben megvalósíthatatlan.

Tekintsük át még egyszer az I., II. és III. táblázatot. Azt látjuk, hogy minden iparágban, minden évben eltér egymástól az eredeti évi terv és a négy negyedévi operatív terv összege, a ennek megfelelően eltér az eredeti tervtől a teljesítés is. Azt felelhetik erre: legtöbbször nem olyan nagy ez az eltérés. Valóban, nem lenne sok, ha a termelési tervet munkaprogramnak tekintenénk, amely a vállalat tevékenységének alapjául, kiindulópontjául szolgál. /Erre gondolnak a könnyűipari vezetők, amikor csak "tájékoztató számokat" kérnek./ De a tervet jelenlegi elveink alapján nem ilyen munkaprogramnak kellett tekintenünk, hanem feltétlenül kötelező utasításnak, amelynek 100 % alatti teljesítése egyet jelent az állami parancs megszegésével, vagyis erkölcsileg és anyagilag elítélendő mulasztás. Tervezési elveink a 100 %-ot abszolútizálják; ez az az ugrópont, amelyhez az anyagi konzekvenciák /prémium stb./ kapcsolódnak. Ilyen körülmények között persze a terv olyan bizonytalansága, amely 3-4 százalékos, sőt néha 10-14 százalékos eltérést is okozhat egy-egy tervszakaszban, már semmiképpen sem hanyagolható el. Ennyi bizonytalanság már azt jelentheti, hogy a vállalat esetleg teljesen önhibáján kívül, egyszerűen a terv pontatlansága miatt, nem tudja évi tervét teljesíteni, s így valamennyi vezető elesik a prémiumtól - vagy megfordítva, nem saját

nagyobb erőfeszítésének, hanem a terv lazaságának eredményeképp többletprémiumhoz jut.<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> Egyébként itt újra fel akarom hívni a figyelmet: a probléma még élesebb, mint ahogy azt az I. és II. táblázat számai jelzik. Ne feledjük el: ezek iparági adatok, amelyek számos vállalat adatait foglalják össze. Az ilyen összefoglaló számokban, átlagokban természetesen érvényesül bizonyos kiegyenlítődés. Gondoljunk csak a III. táblázatra! Az operatív terv eltérése az eredeti tervtől az egész bőrparban csak 3-4 százalékot jelentett, viszont az egyes vállalatoknál 7-14 százalékot.

Azért hangsúlyozom ezt, mert ezt a szempontot a fejezet egész további okfejtésénél figyelembe kell venni. Szó lesz például az anyagellátás; különösen az importanyagokkal való ellátás zökkenőiről. Erre azt felelhetik majd: miért kell ezt a nehézséget "felfujni", hiszen importterveinket minden alapvető cikknél nagyjában-egészében, legfeljebb néhány százalék eltéréssel teljesíteni szoktuk? Csakhogy itt is a teljesítés globális, összefoglaló számaira utalnak! Vegyük a bőr-import példáját. A külkereskedelem globálisan teljesíti a bőrbehozatali tervet, legfeljebb egy-két százalékkal marad el, ami az összimportban nem esik súlyosan a latba. Sőt, a Tannimpex vezérigazgatója kijelentette: nagy eredményeket értek el a tervszerűség betartásában, mert sokszor alérik a 95-96 százalékos tervszerűséget is. Ennek ellenére a bőrgyárak állandóan arra panaszkodnak, hogy teljesen kiszámíthatatlan, megbízhatatlan, rapszódikus a nyersbőrellátás. Miért? Mert a Tannimpex a maga "tervszerűségi" mutatószámát nem a gyárak megrendeléseire méri, hanem a bőr-és cipőipari igazgatóság összesített megrendeléséhez, ami már az ipar és a külkereskedelem "kompromisszumaként" jött létre, s lényegesen eltér a gyárak megrendelésétől. Továbbá: mert a tervszerűség mérésénél csak a bőr-súlykategóriáit veszi számba, a különböző bőrfajtások szerinti megoszlást nem, holott ez is messzemenően kihat a bőrgyár tervteljesítésére, termelésére. S végül: ami az összes bőrimportnál esetleg csak 1-2 százalékos elmaradást jelent, az egybizonyos bőrgyárnál, egy bizonyos fajta készbőrfajta előállításánál 20-30 százalékos anyaghiányt idézhet elő s teljesen felboríthatja a gyár termelési tervét.

Ezzel kapcsolatban is ismételni szeretném: mindez valóban nem jelentene súlyos problémát, ha tervezésünk csupán azt tűzné ki célul, hogy többé-kevésbé pontosan biztosítani akarja a népgazdaság tervezett fő arányainak megvalósulását. De tervezésünk jelenlegi rendszere annál sokkal többre kíván vállalkozni: utasításokkal akarja szabályozni minden egyes vállalat tevékenységének minden fő oldalát. S ilyen körülmények között persze nem térhetünk egyszerűen napirendre afölött, hogy mennyire pontosak, reálisak a vállalatnak szóló utasítások; nem elégedhetünk meg azzal, hogy az iparági, vagy éppenséggel a népgazdasági számokban - nagyobb, átfogóbb átlagszámokban! - ezek a problémák kevésbé élesen jelentkeznek.

Eddig arról a bizonytalanságról beszéltem, ami a vállalat globális, összefoglaló tervmutatószámait jellemzi. /A táblázatok a termelés volumenének forintmutatójáról szóltak, de hasonló a helyzet pl. az önköltségcsökkentés előirányzataival is./ Dehát ahhoz, hogy ezeket az összefoglaló mutatószámokat megbízhatóbban meg lehessen alapozni, mindenekelőtt részletesebben ki kellene dolgozni a vállalat konkrét termelési programját is. Minél részletesebben határozzuk meg egy évre előre, hogy pontosan milyen gyártmányokat termel majd a vállalat, annál megalapozottabb - egyszerűen a számolás szempontjából is - a termelés volumenének, az önköltség csökkentésének tervszáma, a beralap- és a létszámterv, a sokféle műszaki-gazdasági mutató stb. Ha viszont a részletes gyártási programot nem szabjuk meg előre, akkor természetesen mindezek az összefoglaló évi előirányzatok jelentős részben becslések alapulnak - tehát így is hasznos tájékoztatásul szolgálhatnak, de nem tekinthetők abszolút érvényű, "100 százalékos" utasításnak. Nos, mint látni fogjuk, nincsenek meg a reális feltételei annak, hogy egy évre előre részletesen megtervezzük a könnyűipari termelés konkrét választékát.

Melyek azok a "bizonytalansági tényezők", amelyek miatt a vállalat évi termelési terve nem tekinthető elég stabilnak, megalapozottnak - s amelyek súlyosan latba esnének, ha az évi terv teljesítéséhez komoly anyagi konzekvenciák fűződnének?

1./ Az anyagi-műszaki ellátás akadozása. Erről a későbbiekben, egy külön fejezetben részletesen szó lesz, itt csak röviden szeretnék utalni egy-két összefüggésre. Ismeretes, hogy könnyűiparunk nyersanyagait tekintélyes részben külföldről hozzuk be. 1955-ben a könnyűiparban felhasznált összes alapanyagok 80,6 %-át importáltuk, mégpedig számottevő hányadát kapitalista piacokról. Ez a jelenlegi körülmények között azzal jár, hogy az anyag beérkezése nem egyenletes, nem elég tervszerű. Az anyag gyakran csak az utolsó pillanatban, vagy éppenséggel késve fut be; minősége sokszor eltér attól, amire az ipar, a vállalat számított.

Az anyagok másrésze a mi mezőgazdaságunkból származik. A mezőgazdaságnál elve bizonytalanságot okoz az időjárás. De túl ezen: nálunk zömében még kisárutermelő gazdaságokról van szó, amelyek tervszerű befolyásolására csak korlátozottak a lehetőségek.

Mindezt a bizonytalanságot természetesen messzeemenően ellensúlyozhatná az, ha komoly nyersanyag- és félkésztermékkészletekkel rendelkeznénk. Ebben az esetben a termelésben semmiféle fennakadást nem okozna egy-egy késve érkező importszállítmány, vagy a begyűjtés egy-egy zökkenője, hiszen a szükségletet átmenetileg fedezhetnénk a készletekből. Sajnos azonban - amint ezt az erről szóló fejezetben számos adat bizonyítja majd - készletek dolgában évek óta rosszul állunk.



Az akadozó, kapkodó anyagellátás, a szűkös készlet-helyzet - ez az egyik alapvető oka annak, hogy a könnyűipari vezetők úgy érzik: meddő dolog egy évre előre részletesen és utasítás-szerűen tervezni. Ugy gondolják: ugyis minden negyedéwből, sőt azon belül talán minden hónapban hozzá kell majd igazítani a tényleges programot az anyagellátás reális lehetőségeihez.

2./ A szükségletek, a kereslet változásai. Ez kétségtelenül a könnyűiparban okoz leginkább bizonytalanságot, hiszen a termelés zöme a ruházkodás céljait szolgálja, s itt a szükségletek eléggé változékonyak.

A hiba ott kezdődik, hogy maga a kereskedelem sem ismeri elég jól a szükségleteket, nem mérlegeli elég gondosan a megrendeléseit. A probléma ott folytatódik, hogy a könnyűipar - elsősorban az igazgatóságok - a tervprogram megszabásakor nem támaszkodnak eléggé a megrendelésekre, vagy nem is ismerik a tervezéskor azokat.

Ezek mellett vannak azonban az igényeknek olyan változásai is, amelyek még a legjobb tervezés, a szükségletek leggondosabb tanulmányozása esetén sem láthatók előre. Ilyen pl. a divat alakulása, amelyet persze bizonyos fokig lehet befolyásolni, alakítani - de amely a női ruházkodásban elég gyakran hoz meglepetéseket: egyes kismennyiségben gyártott cikkeket tömegesen keresnek, mások iránt hirtelen csökken az igény.

Egy másik ilyen tényező: az időjárás, amely nagyban befolyásolja a fogyasztási cikkek iránti keresletet. 1955-ben pl. a rendkívül esős nyár számos előre nem látható változást hozott, a vártnál sokkal kevésbé fogytak a fürdőruhák, strandcikkek, stb.

Egy harmadik ilyen tényező: a vásárlóerő különböző változásai. Ez a bérből és fizetésből élőkénél többé-kevésbé pontosan megtervezhető. De a parasztságnál, a termeléstől függően, az év elején nem láthatjuk pontosan előre - márpedig a parasztság kereslete messzemenően rányomja bélyegét a könnyűipar termelésére, különösen azért, mert izlése, igényei részben mások, mint a városi lakosságé.

Végül a negyedik, a legfontosabb, a legtöbb területen az előbbieknél sokkal súlyosabb tényező: az exportmegrendelések bizonytalansága. A könnyűiparban nagy exportfeladatai vannak, mégpedig jelentős részben a kapitalista piac számára. 1955-ben a könnyűipar késztermékeinek 22,8 %-át exportáltuk. A megrendelések rendszerint elég későn érkeznek, az előzetes exporttervek, programok folytonosan módosulnak. A pamutipar számára pl. a külkereskedelem rendszerint csak 45 napra előre adja meg a specifikációt - tehát a vállalatnak még az egész negyedévre sincsen biztos áttekintése a feladatokról. A cipőipar exportfeladatát 1955-ben négyszer módosították; egyszer nagyon nagy arányokban emelték, máskor meg ismét csökkentették.

Ezeket a problémákat még fokozza, hogy nem egyszer az import és az export nincsen összehangolva; az exportszervek lekötnek kivitelre olyan árut, amelyhez az importszervek nem szerezték be a szükséges anyagot; olyan határidőt vállalnak, amely teljesen irreális a nyersanyag megérkezésének túl késői határideje miatt stb.

Nem lenne helyes mindezek alapján a szükségletek, s ezzel együtt a könnyűipari termelés változékonyságát eltulozni. Sok a "standard-cikk". Becslések szerint a könnyűipar termelésének mintegy 60-70 százaléka eléggé állandó. A többi 30-40 százalék változásai sem okoznának a termelésben különösebb zavart, ha nem lenne nagyon szűkös az anyagellátás, s nem kötné meg a vállalat vezetésének kezét a számtalan szigorú tervmutatószám. Így azonban a tervezett termelés kisebb részének megváltozása nem egyszer magával rántja az egész programot, hiszen esetleg egy új exportmegrendelés kedvéért el kell venni azt az anyagot, amelyet más szokványos gyártmány termelésére szántak. Esetleg át kell alakítani a "standard-cikkek" programját is, hogy "kijöjjenek" az alapvető tervszámok: teljesüljön a termelés forint-mutatója, az önköltségcsökkentés előirányzata stb. Nem egyszer a termelés 5-10 százalékos hanyadánál bekövetkezett hirtelen módosítás felborítja az egész vállalati tervet, hiszen itt egymással összefüggő számok rendszeréről van szó.

A könnyűipari cikkek iránti keresletet elég pontosan meg lehet közelíteni, különösen, ami a belföldi igényeket illeti. Sőt, alapos piackutatás esetén az export szükségletei sem okoznak teljesen váratlan meglepetéseket. A problémát tovább enyhítheti kellő készáru-tartalék, de mindezek mellett józanul számításba kell venni, hogy mindig marad némi bizonytalanság. Akármilyen átfogóan építjük ki az utasítások rendszerét - sem a külföldi megrendelőt, sem a boltban vásárló vevőt nem utasíthatjuk arra, hogy mit vegyen. Ezért lehetetlen a keresletet és ezzel együtt a könnyűipari termelést 100 százalékos pontossággal tervezni. Reális lehet egy olyan évi terv, amely előirányozza a vállalat szokvány-termelését és "tájékoztató számokat", nem feltétlenül kötelező programot tartalmaz a termelés változékony részével kapcsolatban; azzal a meggondolással, hogy azt majd ugyis rugalmasan alkalmazni kell a kereslethez. De a mi évi tervezésünk igyekszik egy évre előre teljesen "kitölteni" a vállalat teljesítőképességét, s pontosan megszabni valamennyi feladatát - márpedig ez csak irreális, bizonytalan számokhoz vezethet.

3./ A népgazdasági tervek módosításai. A könnyűipar tervei természetesen beleilleszkednek a népgazdasági terv összefüggő rendszerébe. Számtalan kapcsolat van a könnyűipar terv és a népgazdasági terv más részei között a külkereskedelem, a belkereskedelem, a nyersanyagellá-

tás, az energiaellátás, a vásárlóerő stb. stb. vonalán. A népgazdasági terv különböző módosításai tehát többnyire kihatnak a könnyűiparra is.

Az elmúlt években a kormány rendszeresen rákényszerül arra, hogy a népgazdasági terveket menetközben, néha egy évben nem is egyszer megváltoztassa. Tekintsünk végig röviden az elmúlt éveken.

1952. év végén kezdtek megduzzadni a készáru-készletek.

1953. második negyedévében - a növekvő készletek láttán - lecsökkentették a könnyűipar tervét.

1953. negyedik negyedévében - most már a Központi Vezetőség júniusi határozatának szellemében - ismét emelték a könnyűipar termelési tervét.

1954. első negyedévében a könnyűipari vállalatok súlyosan elmaradtak a tervtől az emlékezetes villamosenergia-ellátási zavarok miatt. Ezt az elmaradást azután "ráemelték" a második és harmadik negyedévi tervre.

1955. első negyedében a könnyűipari tanácskozás elhatározta, hogy az évi tervet 3 százalékkal teljesíti. Erre azonban nem került sor, mert a negyedik negyedév tervét - az árukészletek felhalmozódása és az import nehézségei miatt - radikálisan csökkentették.

1956. elején már menetközben csökkentették az első negyedévi tervet.

1956. második negyedévében újabb határozat született az eredeti évi terv második, illetve harmadik negyedévi tervének csökkentésére.

A népgazdasági tervezés e bizonytalanságai<sup>1/</sup> természetesen messzemenően kihatnak a vállalatokra is. Ez szinte egymagában is elegendő lenne ahhoz, hogy a

- 1/ Lesznek, akik ezt felelik erre: ez a bizonytalanság nem szükségszerű; ezen változtathatunk. A kérdést nem tanulmányoztam közelebbről, ez kivülesik e kutatás körén, úgyhogy részletesen nem foglalkozhatom vele. Mégis, úgy gondolom: elkerülhetetlen a népgazdasági terv bizonyosfoku labilitása, már csak azért is, mert a gazdaságban hat sok olyan tényező, amelyek központi szerveink egyáltalán nem tudnak, vagy legfeljebb csak részben tudnak szabályozni. Címzavakban felsorolok néhány ilyen tényezőt:
- A nemzetközi helyzet, amely rányomja bélyegét az egész gazdaságpolitikára.
  - Az időjárás, amely elsősorban messzemenően eldönti a termelést, továbbá befolyásolja a keresletet, egyes idényiparok termelését, stb.
  - A világpiac, amely az exporton és az importon keresztül komoly hatást gyakorol.
  - A népgazdaság nem-állami szektorai, amelyeket természetesen igyekszünk tervszerűen befolyásolni, amelyben azonban elkerülhetetlenül több a spontán mozgás, mint az állami szektorban.
  - Saját hibáink, a gazdasági vezetés felső fokán csakugy, mint "lent", a vállalatoknál. A hibák ellen persze küzdeni kell - de az, hogy az emberek újra és újra hibáznak, tévednek, olyan realitás, amely előtt nem lehet szemethunyni.

Persze, ha a népgazdasági tervezés bizonyosfoku labilitása elkerülhetetlen is - ez nem magyarázza azt a nagy ingadozást, hullámzást, amely az elmúlt években tervezésünket jellemezte. Ennek - a tervezésben való járatlanságunk mellett - más okai is voltak. A terveknek ez a gyakori nagy megváltoztatása azzal függött össze, hogy újra és újra nem elég reálisan mértük fel erőinket; továbbá azzal, hogy ismételten elég nagy megrázkódtatásokkal járó módosításokra került sor a párt és a kormány gazdaságpolitikájában.

vállalatoknál úgy érezzék: az évi tervet nem érdemes nagyon komolyan venni, hiszen maga a kormány ugyanis megváltoztatja majd évközben.

+ + +

Ezekután sokan felteszik majd a kérdést: szóval az-e a szerző véleménye, hogy lehetetlen egy évre előre tervezni? Dehát akkor miért kifogásoltam néhány oldallal előbb, hogy a vállalatnak nincsen több évre szóló távlati terve?

Szeretném tehát határozottan leszögezni: véleményem szerint lehetséges a vállalatnál egy évre előre tervezni. A kérdés csak az: mit és hogyan?

Feltétlenül érdemes, meg lehet és meg is kell tervezni egy évre előre elsősorban a beruházásokat és a felújítást, továbbá a termelés műszaki fejlesztését, a gyártmányok tökéletesítését, a nagyobb, átfogó műszaki-szervezési intézkedéseket. Egyszóval: a vállalat, a termelés fejlődését, haladását kell elsősorban megtervezni - /ami egyébként ma sokkal kevésbé részesül figyelemben, mint a folyó termelés tervezése./

Magát a folyó termelést viszont - a maga teljes egészében - lehetetlen egy könnyűipari üzemben egy évre előre abszolút pontossággal megtervezni. Nem lehet aprólékos részletességgel előre megszabni a termelés konkrét választékát s ezért nem lehet száz százaléknyi pontossággal

megalapozni a termelés többi mutatószámát /a termelési terv, az önköltség, a beralap stb. mutatóit/ sem. Ilyen körülmények között nem lehet reális az olyan évi terv, amely utasítás-szerűen megköveteli a pontos, 100 százalékos teljesítést ezeknél az előirányzatoknál. Itt most fel sem vetem azt a kérdést: egyáltalán célszerű-e ilyenféle feltétlenül kötelező, utasításjellegű részletes évi termelési terv. Ugyancsak nyitvahagyom még azt a kérdést: ki döntsön a vállalat tervének egyes részei felett - maga a vállalat vagy pedig - felsőbb szerv? Itt csupán azt akarom leszögezni: nem lehet reális, szilárdan megalapozott az ilyen évi terv. Súlyos hiba lenne ilyen évi tervekhez komoly anyagi konzekvenciákat fűzni.

A könnyűiparban nem tettek mást, minthogy - nem elvi megfontolások alapján, hanem a gyakorlati tapasztalatot józanul mérlegelve - tudomásulvették ezt.

#### A negyedévi terv.

Az évi tervtől gyökeresen különbözik a negyedévi terv szerepe. Ennek nagyon nagy a tekintélye, sulya, ezt valóban kötelező utasításnak, a vállalati munka alapjának tekintik. Ez a legszorosabban összefügg azzal, hogy a negyedévi terv teljesítésétől függ a prémium.

Milyen előirányzatokat tartalmazott 1955-ben a vállalati negyedévi terv?

Vegyük pl. a gyapjuipart. A termelési terv megadja a teljes termelést és a vállalaton belüli halmozott



termelést változatlan áron, a befejezett termelést folyó áron és a cikkenkénti tervet cikkesoportonként, természetes egységben. A műszaki-gazdasági mutatók a következők: km/1000 orsóóra - külön a kártolt - és külön a fésűs-fonódára; az anyagkihozatal; 1000 vetés/gép-ára. Ezek általában olyan mutatószámok, amelyeket az igazgatóság is megkap a minisztériumtól, s csupán ezeket bontja tovább.<sup>1/</sup> Kivétel ezalól a befejezett termelés - ezt az igazgatóság számára nem írják elő, mégis megadja a vállalat részére./Indokolás: viták szoktak lenni a befejezett termelés körül./

A terv többi fejezetére /munkaügyi, önköltségi, anyagfelhasználási terv stb./ most nem térek ki.

---

<sup>1/</sup> A legutóbbi időnkig jellegzetes vonása volt a tervezési módszereinknek, hogy azokat a mutatókat, amelyeket a felsőbb szerv az alsóbb szerv számára jóváhagy /pl. az Országos Tervhivatal a minisztériumnak, a minisztérium az ipari igazgatóságnak/ - azt feltétlenül tovább "bontják", vagyis utasítás formájában adják "lejjebb". Eddig ismeretlen volt az a gyakorlat, hogy a minisztérium vagy az igazgatóság kap egy terv-számot, de azt nem "bontja" fel a hozzá beosztott egységek számára, hanem más eszközökkel biztosítja a végrehajtását.

Jellegzetes példája ennek az u.n. anyagkihozatali mutató, amelyről a 264 oldalon lesz szó. Ezt a mutatót is gépiesen le bontják - holott számos más módszerrel /anyagnormák, az anyagtakarékosság ösztönzése stb./ célszerűbben biztosíthatnák az országos számok teljesülését.

Egyetlen lényeges eltérés van az igazgatóság és a vállalat számára jóváhagyott mutatók köre között: a vállalat számára az igazgatóság a negyedévi tervvel egyidőben programot dolgoz ki. Ez a negyedévi terv szer- ves része. A program a legtöbb könnyűipari iparágban konkrét gyártmányonként jelöli meg a vállalat feladatát. Pl. a gyapjuiparban a program előírja, hogy mennyi "Oslo" szövetet, vagy mennyi "Erőd" szövetet kell gyártani. Ez a megjelölés már megszabja a gyártmány anyagösszetéte- lét, technológiai adottságait stb. - minden kritériumát, kivéve a mintát és a színárnyalatot. Ez megfelel az Egy- séges Termék- és Árjegyzékben a "legmélyebb bontásnak": a gyapjuiparban a 8 számjeggyel megjelölt "konkrét gyárt- mánynak." Emellett a program megjelöli a megrendelőt, a fogyasztót is /nagykereskedelem, konfekcióipar stb./. Azonos a helyzet a pamutiparban és a bőriparban is; vala- mivel kevésbé részletezett, de még mindig igen aprólé- kos a program a ruházati- és a cipőiparban.

A negyedévi tervet teljes egészében az igazgató- ság dolgozza ki; elsősorban a tervosztály, együttműködve az anyag- és áruforgalmi osztállyal és más osztályokkal. Igazgatóságoként különbözik a mértéke annak, hogy a ter- vezésnek ebben a stádiumában mennyire kapcsolódik bele a vállalat. Talán a legszélsőségesebb példa a gyapjuipar, ahol az igazgatóság teljes részletességgel megállapodik a programban a kereskedelemmel, majd az így kialakult

számokat "lebontja" a vállalatok számára. Ennek során a vállalat kialakult profilját veszi alapul. Az igazgatóság természetesen jól ismeri a vállalatokat, de a terv bontásában sok a gépiesség, a rutinmunka. A vállalat itt már kész programot kap kézhez, amihez még jóváhagyás előtt hozzászólhat. Dehát ez a hozzászólás inkább tiltakozás szokott lenni valamilyen túlfeszített szám, vagy nagyon előnytelen gyártmány ellen. Javaslatokat nem igen tesz, hiszen nem ismeri eléggé a fogyasztás igényeit, a keresletet, s szinte le is szokott arról, hogy alkotóan részt vegyen saját programjának kialakításában. A gyakorlat az, hogy a vállalat az ipari igazgatóság által kapott részletes program alapján kidolgozza a részlettervet - tervezési zsargonban: elvégzi a "visszatervezést" - de ebben szigorúan tartania kell magát az igazgatóság által kiadott programhoz. Az így elkészült részlettervet azután benyújtják az igazgatóságnak, ahol jóváhagyják.

Némileg más a helyzet a cipőiparban, ahol már a szorosabban vett terv készítése közben is kikérik a vállalat hozzászólását. A program végleges összeállítás előtt pedig összehívják a kereskedelem és a gyárak közvetlen megbeszélését, az u.n. "börze-tárgyalást", amelyen a gyárak és a nagykereskedelem képviselői megállapodnak a részletekben. Csak ezután kerül sor a

program végleges rögzítésére. A "börze" értékelésére később még visszatérek, itt csak röviden a következőt akarom megjegyezni: ez a tárgyalás kétségtelenül ad bizonyos lehetőséget a vállalatnak arra, hogy megismerje a fogyasztó, a kereskedelem igényeit, s személyes tárgyalásokkal maga is résztvegyen saját programjának kialakításában. De azért az első látszat itt nagyobb vállalati önállóságot mutat, mint amennyivel a valóságban rendelkezik. Már a börze előtt részletesen megállapodott a bőr- és cipőipari igazgatóság - igaz, valamenynyire meghallgatva azért a vállalatok véleményét is - a belkereskedelmi minisztérium ruházati főigazgatóságával nemcsak a globális számokban, hanem a részletes választék szerinti összetételben is /férfi vagy női cipő; száras cipő vagy félcipő; zárt vagy szandál; milyen bőrből; milyen technológiával stb./. A börzén már csak a következőkről lehet vitatkozni: milyen legyen a cipő színe, a bőr vastagsága és présmintája. Továbbá: milyen legyen a megoszlás modellek szerint - de itt már csak olyan modellek jöhetnek számba, amelyeket az év elején, a modellbemutatón központilag jóváhagytak. Tehát csak a megszabott modellek közötti arány lehet itt a vita tárgya. A börzén résztvesz a bőrripar is, hogy azonnal meghallgathassák: rendelkezésre áll-e a szükséges bőr.

Ez is megkönnyíti a program összeállítását. De a bór-gyár szerepe itt csaknem teljesen passzív: kész, központilag kialakított programmal jön már el a tárgyalásra, amelyen legfeljebb az igazgatóság kívánságára módosít valamit - ő maga alig vesz részt érdemben saját programjának kialakításában. Összefoglalva: a börzerendszer nem jelent lényegesen több önállóságot a vállalat számára, mint amennyiben pl. a gyapjuszövet-iparban részeseül, hiszen a szinten és a mintában ott is közvetlenül állapodik meg a gyár és a kereskedelem. A főkülönbség inkább az, hogy ez ügyesebb szervezeti formája a gyárak és a kereskedelem kapcsolatának; elősegíti, hogy a gyárak jobban megismerjék a fogyasztók igényeit, a kereskedelem pedig a termelés problémáit.

A vállalat - mint említettem - kidolgozza a vállalati részlettervet, felbontja a feladatokat az egyes üzemrészek számára stb. Sajátos problémát okoz az ott, ahol a feladatot nem a legmélyebb bontásban kapta meg a vállalat. Pl. a pamutiparban a fonoda és a szövőde tervét a legmélyebb bontásban kapja meg az igazgatóságtól a vállalat, a kikészítőét azonban nem: itt a központi program megszabja az összetételt alapanyag szerint, de a kikészítés módja szerint nem /milyen festés, hány szín nyomás stb./. Márpedig a cikk ára utóbbtól is függ. Ekkor megkezdődik az, amit a tervosztályvezetők a terv "kitotózásának" neveznek; elkezdik úgy összeállítani a programot,

hogy az összeg megfeleljen a tervben előírt forintösszegnek. Az igazgatóság a kikészítő forinttervét egyszerűen az előző időszak tényszámai alapján, a régebbi választék szerint szabja meg. Ilyenkor hiába hivatkozik a vállalat arra, hogy esetleg kezében van már a rendelésállomány hatvan százaléka, s ez arra enged következtetni, hogy a jelenlegi választék - azonos, vagy nagyobb műszaki teljesítmény esetén is - "kevesebb forintot hoz". A számon ennek ellenére általában nem változtatnak.

+ + +

Nézzük meg most már az évi és a negyedévi tervet együtt: mit jelentenek ezek a vállalat önállósága szempontjából?

Az évi terv formális; a vállalat vezetőinek nem kell egy évre előre gondolkodniuk, nincsenek negyedévnél távolibb perpektívájuk. Ugyanakkor a negyedévi terv s vele a részletes termelési program az ipari igazgatóságon születik. Az igazgatók, a vállalati vezetők feladata tehát arra korlátozódik, hogy az igazgatóság negyedévi utasításait végrehajtsák; saját termelési programjuk kialakításában nem tudnak, vagy alig tudnak alkotóan résztvenni. Mindez azt jelenti, hogy az ipari igazgatóság gyakorolja a vállalat igazgatójának egyes alapvető funkcióit.

Az igazgatóság jelenti itt a tényleges gazdasági egységet; a vállalat önállósága többé-kevésbé formális. A helyzetet - egy kis túlzással - egy olyan vállalathoz hasonlíthatnánk, amelynek területileg szétszórva vannak a telepei, műhelyei. Az ipari igazgatóság egyenlő a vállalatvezetéssel, a vállalat pedig egyenlő egy-egy teleppel, műhellyel.<sup>1/</sup>

#### A negyedévi terv stabilitásáról és módosításáról.

A negyedévi terv természetesen - ez az eddigiekből is világosan kiderült - összehasonlíthatatlanul megalapozottabb, mint az évi terv. Ez az igények és az anyagellátási ~~kar~~ helyzet elég alapos számbavételén alapul.

De azért még ilyen viszonylag rövid időszakon belül is fellepnek azok a "bizonytalansági tényezők", amelyekről az előbb az évi tervvel kapcsolatban beszéltem. Az ipari igazgatóság még egy negyedévre sem látja elég pontosan, megbízhatóan előre az anyagellátás várható alakulását; különösen az importanyagok beérkezése

---

<sup>1/</sup> Nagyon jellemző módon igazolja ezt az a szervezeti változás, amelyet a selyemipar irányításában hajtottak végre. Ehhez az iparághoz számos vállalat tartozott, amelyet a selyemipari igazgatóság irányított. Most valamennyi vállalatot egyesítették - egyetlen vállalattá, az igazgatóság pedig átalakult a vállalat központjává.

körül támadnak újra és újra zavarok. Elég gyakori, hogy a kereskedelem igényei menetközben módosulnak, különösen az export okoz újra és újra bizonytalanságot.<sup>1/</sup>

Láttuk, hogy a negyedévi terv teljesítéséhez - ellentétben az évi tervvel - messzemenő anyagi konzekvenciák fűződnek, mindenekelőtt ettől függ a vállalat vezetőinek, műszaki személyzetének prémiuma. Ilyen körülmények között minden százalék a termelési tervnél, minden tizedszázalék az önköltségsökkentési tervnél - súlyosan esik a lapba, mert nem egyszer ezen áll vagy bukik a prémium. Ezért olyan fontos az a kérdés: vajon mennyire rugalmasan kezelik a negyedévi tervet? Van-e mód arra, hogy - változott körülmények esetén - menetközben módosítsák a tervet?

---

<sup>1/</sup> Felvethetik: de hát azt már igazán megkövetelhetjük a kereskedelemtől, hogy - ha egy évre nem is - de legalább egy negyedévre egészen pontosan megmondja az igényeket.

Nem akarom itt elismételni, amit már az előbb, az évi tervvel kapcsolatban elmondtam arról: mik a korlátai az igények pontos felmérésének, a kereslet tervezésének. Itt csak azt szeretném újra hangsúlyozni: a tervezés mai rendszere mellett az is bürokratikus akadályokba ütközik, hogy a kereskedelem viszonylag kicsi, a termelés 5-10 százalékát érintő változtatásokat érjen el menetközben. Ennyi még a mainál sokkal gondosabb piackutatás, a kereslet megalapozottabb tervezése esetén is szükségessé válhat.

Különösen áll ez a könnyüipari termékek, divatcikkek exportjára, amelyet a rövid határidőre szóló megrendelés, a változékony kereslet jellemez.



Nézzük először a valóságos gyakorlatot.

A Minisztertanács 1955 elején olyan határozatot hozott, amelyben teljesen megtiltotta a minisztériumok számára a negyedévi terv menetközbeni módosítását. A könnyűiparban ezt az első perctől kezdve nem tartották be. Később a Minisztertanács is módosította az eredeti döntést, s a szeptemberben megjelent újabb határozat értelmében most már egy negyedévben belül egyszer szabad módosítani a tervet, de csak az első hónap végéig. További módosításra csak exportokokból kerülhet sor, mégpedig legkésőbb a második hónap 25-ig. A gyakorlatban azonban még ezt az enyhébb tilalmat is rendszeresen át-  
hágják. Nagyon sok a tervmódosítás, programmódosítás - sokhelyütt több, mint a korlátozó rendelkezések előtt.

Gyakori a módosítás felemás megoldás, vagy félig burkolt formája. Pl. csak a termelési számot változtatják meg, de a bérre, létszámra, önköltségre stb. vonatkozó tervszámokat nem, holott értelemszerűen ezeknek is módosulniuk kellene. Vagy pedig: a negyedév harmadik hónapjában, amikor a rendelkezések szerint semmit sem szabad módosítani a terven, csak a programot módosítják, a tervet nem - tehát "betartják" a rendeletet. /Miközben tudják, hogy az így módosított program nem felel majd meg a negyedévi tervnek, tehát a vállalat rendszerint nem is tudja a tervet teljesíteni, ha teljesíti az

igazgatóság programmódosító utasítását/. S nem ritka a rendelkezés egyszerű megszegése sem - az igazgatóság egyszerűen tilalom ellenére többször is módosít. A tervvel foglalkozó gazdasági vezetők ezt "fekete tervmódosításnak" nevezik.

A Minisztertanács határozata tehát a gyakorlatban nem valósul meg. Mi a baj itt? A határozat helytelen - vagy egyszerűen mulasztás, hogy nem hajtják végre?

Három szempontból vizsgáljuk meg ezt a kérdést.

Az első: a kereslethez való rugalmas alkalmazkodás követelménye. A bel- és külkereskedelem érdeke nyilvánvalóan az, hogy a negyedévi programot ne kezeljék mereven, hanem menetközben igazítsák rugalmasan a szükségletekhez. A kereskedelem módosítási kérései azonban igen gyakran beleütköznek az ipar ellenállásába. Beleütköznek akkor, ha a módosítás problémát okoz az anyagellátásnál, ha az átállítás műszaki nehézségeket idéz elő stb. De ellenállásba ütköznek olyankor is, ha a módosítási kérelem teljesítése nem a tényleges termelésben, hanem csupán a kötelező tervmutatószám teljesítésében okoz zavart. Pl. a kereskedelem az egyik szövetfajta helyett inkább másikat szeretne - de ez kevésbé anyagigényes, s így a program, a tervezett választék módosítása esetén a vállalat "nem tudja hozni a forintot", vagyis nem tudja teljesíteni a tervezett "termelési értéket".

Vagy: a kereskedelem egy bérigényesebb cikk gyártását kéri - de ez nem telik a vállalat tervezett beralapjából. Ilyenkor már nem materiális gazdasági, termelési tényezők, hanem a fetiszizált tervmutatószámok akadályozzák az igényekhez való rugalmas alkalmazkodást. A gazdaságvezetési módszer, eszköz /a tervmutatószámrendszer a maga mechanizmusával/ elsődlegessé válik, s felülkerekedik az igazi cél: a szükségletek kielégítése felett.

Ezekben az esetekben - vagyis ha a kereskedelem kívánsága nem teljesíthető a vállalat jóváhagyott tervmutatószámain belül - a gyár az igazgatósághoz fordul, s kéri tervének módosítását.<sup>1/</sup> Az igazgatóság teljesen hasonló szemlélettel kezeli a kérdést, mint a vállalat: ha "belefér" az ő számaiba, ha nem kockáztatja saját tervmutatószámainak teljesítését, akkor beleegyezik - ha viszont veszélyezteteti, akkor nem járul hozzá.

Miután az MFT határozat külön tiltja, korlátozza is a tervmódosításokat a negyedéven belül - az igazgatóságnak s a vállalatnak minden törvényes módja megvan ahhoz, hogy visszautasítsa a kereskedelem kívánságait, s ragaszkodjék az eredeti - az élet által esetleg túlhaladott - negyedévi tervhez.

---

<sup>1/</sup> Az igazság kedvéért meg kell mondani: előfordul, hogy a vállalat saját elhatározására teljesíti a kereskedelem módosító kívánságait olyankor is, ha ezzel veszélyezteteti saját prémiumát - egyszerűen jobb belátásból, a népgazdasági érdek világos felismeréséből. De éppen mert ez külön áldozat a vállalat vezetői részéről - nem szabad ebből rendszert csinálni, nem szabad és nem is reális erre belferdőznie.

Am második szempont: a vállalat érdeke. Igaz, a vállalat termelését zavartalanabbá, a vezetők munkáját nyugodtabbá teszi, ha nincsenek unos-untalan tervmódosítások - s az MT határozat egyebek között azt célozta, hogy megkímélje a vállalatokat ettől a zaklatástól. De a jelenlegi bürokratikus kottlatozás ebben a tekintetben inkább visszafelé sül el. Először is: igen gyakran éppen a vállalat lenne a tervmódosítás kezdeményezője, mert tervének teljesítése valamiféle objektív nehézségbe ütközött /anyaghiány stb./. A jelen rendszerben az ilyen vállalati kérés teljesítése ugyanazokba az akadályokba ütközik "belefér-e" az igazgatóság tervszámaiba stb./, mint az előbb a kereskedelem kívánságainak kielégítése.

Emellett a vállalat póruljárhat más okok miatt is. Az igazgatóság gyakran rákényszerül arra, hogy utasítsa a vállalatot programjának megváltoztatására - anélkül, hogy módjában lenne premizált tervmutatószámait is megváltoztatni. Pl. a Tatai Cipőgyárnak a II. negyedévben krupon-talpu marhabox férfiszandált kellett volna gyártania. Az export elmaradt; erre utasítást kapott, hogy devizatakarékossági okokból pvc-talpas sertésbőr cipőt gyártson. Ezt kívánta a népgazdasági érdek. Ez azonban kevesebbet jelent forintértékben, a vállalat a teljes termelési tervét nem teljesítette. A prémiumtól elesetek. A Duna Cipőgyár a

II. negyedévben a tervet természetesen egységben számítva 106,7 százalékra teljesítette, de forintban csak 98,7 százalékra, mert - felsőbb utasításra - módosult a programja, a borjibox helyett részben marhaboxot használt fel, krepptalp helyett bőrtalpat, stb. Ennek következtében elesett a prémiumtól.

A harmadik szempont: a tervfegyelem erősítése.

A Minisztertanács határozatával a tervfegyelem megszilárdításához kívánt hozzájárulni, mert az örökös ~~tervm~~tervmódosítások rombolják a terv tekintélyét. Mégis, ez rossz megoldás, mert a módosítások eltiltása, megkülönböztetés nélkül szigorú kötlározása még jobban árt a terv tekintélyének. Ez ugyanis a vállalati emberekben azt a nézetet fejleszti ki: a felsőbb szerv olyan terv végrehajtását követeli, amelynek teljesíthetőségében maga sem hisz. Sőt esetleg népgazdasági érdekekre hivatkozva azt követeli a vállalattól, hogy mást gyártson, mint amit a terv előír - de azért változatlanul sújtja a vállalatot a terv nemteljesítésének anyagi és erkölcsi konzekvenciáival.

A tanulság: ha az aprólékos, nagyon kötött vállalati tervet örökösen módosítgatják - az rossz, mert aláássa a tervfegyelmet. Ha az ilyen tervet megmerevítik /s ezt célozza az MT határozata/ - az is rossz, mert ez árthat a szükségletek kielégítésének, az igazi népgazdasági

érdeknek; nem is szólva arról, hogy nem is reális, mert az élet újra és újra keresztültöri magát.

Olyan ellentmondás ez, amit a tervmódosítás semmilyen /sem nagyon szigorú, sem pedig "liberális/ szabályozásával nem lehet megoldani, mert gyökeres sokkal mélyebben, tervezési rendszerünk ellentmondásaiban rejlik. Tervezési rendszerünk a maga rendkívül erős centralizációjával, aprólékos központi utasításaival, a tervmutatószámok 100 százalékos, pontos teljesítésének feltétlen követelésével - ellentmondásban van azzal a ténnyel, hogy népgazdaságunk rendkívül bonyolult, összetett rendszerében nem tudunk minden folyamatot pontosan előre látni és utasításokkal szabályozni.

A tervmódosítás dilemmáját valamennyire enyhítheti egy "középutas", nem túl merev, s nem is túl liberális gyakorlat, amely nem általánosan kötelező szabályokból, hanem minden tervmódosítási kérelem egyéni elbírálásából indul ki. De a problémát megoldani csak tervezési rendszerünk mélyebb reformjával, a túlzott centralizáció gazdaságvezetési módszereink általános megváltoztatásával lehet.

## 2./ A termelési terv mutatószámai.

Foglaljuk össze az eddigi megállapításokat. Kiderült, hogy a központi szerv rendkívül sok tervmutatószámmal, aprólékos gyártási programmal utasítja a vállalatot a termelési feladatok elvégzésére. Kiderült továbbá, hogy nem eléggé pontosan megalapozottak és tulságosan merevek ezek a számok. A következő kérdés, amit ezek után tisztázni kell: vajon híven kifejezik-e az állam akaratát? Vajon egyértelműen azt közlik-e a vállalattal, amit az állam, a központi gazdasági szervek valóban kívánnak tőle?

Ezt a kérdést meg kell nézni egész tervmutatószámrendszerünknek, a terv minden fejezetének mutatószámaival kapcsolatban. A vizsgálat eddigi részében azonban ez csak a termelési terv mutatószámaival történt meg. A többi tervfejezet /önköltségi terv, munkaügyi terv stb./ ilyenirányu vizsgálata a további kutatás feladata lesz.

### A termelés volumenének forint-mutatói.

A tervezés gyakorlata a termelés volumenének mérésére többféle értékbeni mutatót ismer. A könnyűipar legtöbb ágában - a pamut-, gyapju-, selyem-, len-, kender-, és papiriparban - az u.n. "korrigált termelési érték" mutatóját használják alapvető, a premizálás alapjául szolgáló volumen-mutatónak. Két iparágban - a bőriparban és a butoriparban - 1955-ben a befejezett termelés volt ál-

talában a volumen fő mutatója. A többi iparágban a teljes termelés a premizált volumen-mutató.<sup>1/</sup>

1/ Röviden tisztázzuk a könnyűiparban használatos három volumenmutató jelentését.

Vállalati befejezett termelés = egy meghatározott időszak /hónap, negyedév, év/ alatt a vállalat által gyártott késztermékek + más vállalatok számára végzett ipari szolgáltatások értéke. Vállalati szempontból késztermékek tekintendők az a gyártmány, amelyen az adott vállalatnál már nem végeznek további műveleteket, amelyeket a MEO ellenőrzött és a készáruraktár átvett. Az ipari szolgáltatásokhoz tartozik pl. a más vállalat számára végzett javítás, megmunkálás, stb.

Vállalati teljes termelés = az adott időszak befejezett termelési értéke + a befejezetlen termelés és a féligkész gyártmányok állományának értéke az időszak végén, mínusz a befejezetlen termelés és a féligkész gyártmányok állományának értéke az időszak elején.

A teljes termelés tehát az adott időszak tényleges termelő tevékenységét mutatja - ellentétben a befejezett termeléssel, amely magában foglalja a vállalat dolgozóinak az előző időszakban kifejtett teljesítményét is, /amennyiben az most jelenik meg a késztermékben/, viszont nem foglalja magában az olyan most elvégzett teljesítményt, amely csak egy későbbi szakasz késztermékében jelenik meg. Tehát pl. az a tevékenység, amelyet az első negyedévben egy olyan butordarab készítésére fordítottak, amely csak a második negyedévben lesz teljesen kész - beleszámít az első negyedévi teljes termelésbe, de nem számít bele az első negyedévi befejezett termelésbe.

"Korrigált" termelési érték, vagy más kifejezéssel:

Vállalaton belül halmozott termelési érték = teljes termelés + a vállalat által gyártott állandó, jellegzetes félkésztermékek értéke, tekintet nélkül arra, hogy ezek a félkésztermékek a vállalaton belül kerülnek-e továbbfeldolgozásra, vagy más gyárban. Tehát pl. egy textilgyárban a korrigált termelési érték = fonal értéke + nyersszövet értéke + készszövet értéke + szolgáltatások stb. Egyébként mindhárom mutatót, /ill. azt, amelyik az illető iparágban a premizálás alapjául szolgál/ változatlan áron, mégpedig nettó /forgalmiadó nélküli/ termelői áron veszik számba.



/Különleges kivételt képez a nyomdaipar, amelyben az anyagmentes u.n. nettó termelési érték /folyó áron számítva/ képezi a premizálás egyik alapját. Miután a nyomdaipar jellege nagyon elüt az általam vizsgált, a ruházódáshoz kapcsolódó iparágak jellegétől, a problémáit külön egyáltalán nem tanulmányoztam, erre nem térek ki./

Azok az összefüggések, amelyekről az alábbiakban szó lesz, általában egyaránt érvényesek mind a három mutatóra. Ezért általában csak "termelési értékről" írok.

A termelési érték mutatója az érték, az ár, a pénz kategóriájának közvetítésével igyekszik jelezni az anyagi javak, a használati értékek tömegét, mennyiségét. A népgazdaság a legkülönfélébb anyagi javakat termeli: butort és traktort, cipőt és szenet stb. Egy-egy ilyen cikk termelését kifejezhetjük természetes mértékegységben: pl. hány tonna acélt, hány pár cipőt, mennyi kalória szén termeltünk. De a legkülönfélébb anyagi javak mennyiségének együtt tes mérésére, összehasonlítására gyakorlatilag nem lehet más mutatót találni, mint az értéket, a termelés volumnének forintban, rubelben stb. kifejezett mutatóit.

Ebből következik, hogy feltétlenül megvan a mutató használatának létjogosultsága a tervezésben és a

statisztikában. Sok egyéb mutató tanulmányozása is szükséges a termelés mennyiségi arányainak elemzésénél, tervezésénél, de a teljes termelés és a befejezett termelés alakulásának vizsgálata kétségtelenül nélkülözhetetlen.<sup>1/</sup>

Bennünket azonban most a teljes termelési mutatónak nem ez a funkciója érdekel, hanem egy egészen más kérdés: mi a szerepe ennek a mutatónak a vállalatok termelésének központi irányításában, ösztönzésében és ellenőrzésében? Jelenleg ugyanis ez a vállalatok termelési tervének döntő mutatószáma; ez az egyik a két alapvető premizált mutató közül.

---

<sup>1/</sup> Természetesen ilyen célra is csak fenntartásokkal, kellő kritikával használható ez a mutató. Nem szabad pl. azt hinni, hogy két iparág "termelési értékének" aránya valóban pontosan tükrözi az ott előállított termékek értékének arányait /az értéket itt most a marxi politikai gazdaságtan szóhasználata szerint értve/. Az u.n. nettó termelői árak arányai ugyanis, amelyekben a volumen-mutató alapul, sokféle tényező következtében jelentős mértékben eltérhetnek az illető termékekre fordított társadalmilag szükséges munka arányaitól. E tényezők közül számosat ismertet az a tanulmány, amely a Közgazdaságtudományi Intézet pénzügyi osztályának kutatása alapján készült. /Jávorka Edit-Wilcsek Jenő-Schmidt Ádám: "Az ipari termelői árak egyes kérdései"/. E tanulmány egyik fejezete külön ki is tér arra a kérdésre: mennyire torzítja jelzi a társadalmi munka elosztását a termelési volumen forintmutatója, éppen az árrendszer torzításai következtében.

Mindezek miatt teljesen indokolt az a követelés, hogy nagy kritikával és óvatossággal kezeljék a közgazdasági elemzések, a tervezés, a statisztikai munka során ezt a mutatót. De ismétlem: felhasználása erre a célra jogosult, sőt nélkülözhetetlen.

Véleményem szerint ez valóban két kérdés. Nyilvánvaló például, hogy a kapitalista gazdálkodásban is felhasználják a termelési érték mutatószámát, amikor a központi statisztikai hivatalok kiszámítják az ipari össztermelés volumenének alakulását, indexeit. /Ebben az összefüggésben közömbös, hogy ők ezt más statisztikai metodikával számítják. Ők sem nélkülözhetik a volumen megközelítésénél az értéket, az árak felhasználását./ Az árak ott is számos torzítást okoznak a volumen alakulásának, arányainak számbavételénél. Ennek ellenére ezt kell felhasználniok.

Viszont az már esze ágába sem jut egyetlen tőkésnek sem, hogy saját vállalatában azt tekintse fő dolognak: mennyire növekszik a "termelési érték", mennyi dollárban kifejezve a gyárából kibocsátott összes áruk értéke. Az ő szemében a fő dolog a profit, s tudja, hogy ez hōnet esetleg akkor is, ha a "termelési érték" csökken, s megfordítva. Persze figyelemmel kíséri az össztermelés értékét is - de azért ennek csak másodlagos, alárendelt jelentőséget tulajdonít.

Nálunk a termelés célja nem a profit, tehát nem lehet azonos a viszonyunk ehhez a kérdéshez, mint a tőkésnek. De mi az az igazi követelmény, amelyet nekünk kell támasztanunk a vállalattal szemben?

A vállalattól a folyó termeléssel kapcsolatban végső soron négy dolgot követelünk:

- termeljen minél többet
- termeljen a kívánt választékban
- termeljen minél jobb minőségű terméket
- termeljen minél kevesebb ráfordítással.

Mai tervezési rendszerünkben mindezeknek a követelményeknek a teljesítésére a központi szerv igyekszik közvetlenül utasítani a vállalatot, /s itt most egyenlőre ne is térjünk ki arra az alapvető kérdésre, vajon célszerű-e ez így, vajon nem biztosítható-e ezeknek a követelményeknek a teljesítése külön utasítások nélkül is./ Az említett követelmények közül a második teljesítésére - tehát a szükséges választék biztosítására - utasít a cikkenkénti terv, ill. a program. A harmadik követelmény kielégítését különböző minőségi és műszaki mutatók írják elő, a negyediket elsősorban az önköltségi terv. Bennünket azonban most az első követelmény érdekel: a vállalat növelje a termelés mennyiségét.

Vizsgáljuk meg közelebbről: mit kívánunk a vállalatától, amikor azt akarjuk, hogy nagyobb mennyiséget, többet termeljen? Véleményem szerint nem célszerű az e kérdésre adott választ egyetlen formulába összesűriteni, mert itt sokoldalú követelményről van szó.

1.követelmény: a vállalat járuljon hozzá minél több saját munkával a társadalmi termeléshez, vagyis növekedjék a vállalatnál megtermelt új érték. Hogyan telje-

sítheti ezt, ha most az új érték fogalmát a marxi politikai gazdaságtan értelmében vesszük? Mindenekelőtt úgy, ha több dolgozót foglalkoztat, ha az alkalmazott dolgozók munkaidejük teljesen kihasználják, ha nő a munka intenzitása, ha nő a vállalatnál felhasznált munkán belül a bonyolult munka aránya.

2.követelmény: a vállalat dolgozók minél termelékenyebben. Az adott létszám által elvégzett adott munkamennyiség testesüljön meg minél több termékben.

/Ez a követelmény nem minden esetben azonos az előbbivel, bár szorosan összefügg vele, s részben "átfedik" egymást./

3.követelmény: a vállalattól nemcsak azt kívánják, hogy a rendelkezésre álló eleven munkamennyiséget minél jobban "használja ki", minél több használati értéket produkáljon vele, hanem azt is, hogy a rendelkezésre álló gépek is minél több használati érték előállítását segítsék elő. Másszóval: a vállalat használja ki optimális mértékben gépeinek, termelőberendezéseinek kapacitását.

Ez ismét szoros kapcsolatban van az 1.követelménnyel - de ez sem azonos vele. A vállalat az új értéket növelheti úgy is, hogy közben nem javítja a gépi kapacitás kihasználását. /Pl.elvállalja egy új cikk gyártását, ehhez új munkásokat fogad fel, új, speciális gépeket szerez be - s közben nem emeli az eddigi géppark kihasználását./

A gyakorlatban persze ez a három követelmény összefonódik - de itt helyes ezeket absztrakt tisztaságukban elkülönítve is számbavenni.

A mi jelenlegi tervmutatószámrendszerünk az 1.követelményt - az új érték növelését - egyáltalán nem közli közvetlenül a vállalattal.

A 2.követelményt, a termelékenység emelését kötelezően előírják a munkaügyi terv különböző mutatói. De ezek a mutatók, különösen ha nem természetbeni, hanem értékben számított mutatókról van szó - ugyancsak nem tükrözik hűen a termelékenység tényleges alakulását. /Ennek részletesebb tanulmányozása azonban a vizsgálat egy későbbi szakaszán, a munkaügyi tervvel kapcsolatban következik./

A 3.követelményt, a kapacitás jobb kihasználását számos területen - nem mindenütt - előírják különböző műszaki mutatók. Ezek is csak többé-kevésbé pontosan jelzik ezt a követelményt. De úgy a termelékenységi, mint a kapacitáskihasználási mutatók nem tartoznak a vállalat döntő - prémiummal alátámasztott - mutatószámai közé. Tényleges ösztönző szerepük eléggé csekély.

Ezt a három követelményt közvetlenül, "tisztán" nem közöljük a vállalattal, ill. nem adunk erre komoly, hatékony, anyagi konzekvenciákkal is alátámasztott utasítást. Ehelyett előírjuk számukra a termelési értéket. Amikor a felsőbb szervek ezt a mutatót időről-időre feszi-

tik, akkor ez közvetve ösztönöz az új érték, a termelékenység, a kapacitáskihasználás növelésére is.<sup>1/</sup> De a termelési érték nemcsak ezzel a három, egymással szorosan összefüggő módszerrel növelhető, hanem más utakon keresztül is. Ezek a következők:

1./ A termelési érték nagysága messzemenően függ a termelés összetételétől, a választéktól.

Ez közismert, százszor elmondott probléma, amelynek immár nagy külföldi és magyar irodalma van - amely azonban a sokszor hangoztatott bírálat után is teljes mértékben fennáll. A terv előír egy bizonyos forintösszeget, amit a vállalati termelésnek el kell érnie. Ezt könnyen teljesítheti, ha drágább, "forintosabb", s nehezen, ha olcsóbb cikket gyárt. A Magyar Posztógyárban pl. egy négyzetméter gyapjuszövet hozhat 20 forint termelési értéket, vagy 100 forint termelési értéket. A vállalat termelési értéke egy adott időszakban - azonos termelékenység, azonos kapacitáskihasználás mellett is - többszáz százalékos eltérésekkel ingadozhat, aszerint, hogy milyen a termelés választék szerinti összetétele.

A termelési érték mutatójának ez a természete rányomja a bélyegét a tervezésre. Említettem az évi tervvel kapcsolatban a 12. oldalon, hogy az igazgatóságon a

---

<sup>1/</sup> A 186-191. oldalon látni fogjuk: nagyon erőteljes az az ösztönzés, amelyet tervmutatószám- és prémiumrendszerünk a termelés mennyiségének növelésére kifejt.

tervezés kiindulópontja a természetes mértékegységben megadott termelési terv. Tehát pl.: ebben az évben összesen X négyzetméter fésűs gyapjuszövetet kell termelni. Ezt a mennyiséget megszorozzák az átlagárral, amelyet az előző évi tényleges választék átlagos ára alapján számítottak ki. Ez a szorzat azután megadja a fésűs-ipar xx készártermelésének értékét. Igenám - de mi van, ha ez nem adja ki azt az összeget, amelyet az egész ipar, ill. az egész könnyűipar összes termelési értékéből éppen ennek a területnek kell szolgáltatnia? Akkor elhangzik a követelés: "emelni az átlagárat" - vagyis /miután az árak rögzítettek/ átalakítani a termelés tervezett választékát a magasabb értékű cikkek javára. Ilyen kívánság merült fel pl. most legutóbb is számos területen az 1956. évi terv készítésénél.

A magasabb átlagár kétféleképpen érhető el. Vagy: több eleven munkát fordítanak a termelésre a vállalatnál; bérigényesebb, jobban kidolgozott terméket készítenek. Vagy: drágább, értékesebb, több anyagot dolgoznak fel egy termékegységhez. Esetleg mindkét módszert kombinálják. Az átlagár emelése révén elérendő magasabb termelési érték mindenesetre abba az irányba nyomja az Országos Tervhivatalt, a minisztériumot, az igazgatóságot, hogy igyekezzenek a vállalatékat eltolni az értékesebb cikkek, a több munkát, ill. több, drágább anyagot tartalmazó gyártmányok felé.



Még mindig a tervezés szakaszánál maradva: a választék tervezését befolyásolja a munkaügyi terv "optikája". S itt már ellentétes értelemben hat az átlagár emelésének említett kétféle módszere. Minél drágább, értékesebb, több anyagot tartalmazó cikkeket gyárt a vállalat azonos létszám és béralap mellett, annál "jobban" alakulnak a munkaügyi terv mutatói: az egy főre vagy egy munkaóraóra jutó termelési érték, a 100 forint bérrre jutó termelési érték stb. Vagyis "javul a termelékenység" - anélkül, hogy a vállalat vagy az iparág saját teljesítménye akárcsak egy jottányit változna. Viszont ha a bérigényesebb cikkek felé tolódik el a választék, akkor mindezek a mutatók "romlanak".

Nagyon jellegzetes az előbb említett kifejezés: a terv "optikája"; nem csoda, ha gyakran használják gazdasági életünkben. Ez jól tükrözi azt a szemléletet, amely nem a tényleges gazdasági eredményeket érzi elsődlegesnek, hanem az "optikájukat", a mutatószámok alakulását, amelyek pedig csak többé-kevésbé pontosan, sőt gyakran erősen torzítva jelzik a gazdálkodás valódi folyamatait. Közgazdasági szemléletünket annyira áthatotta a mutatószámoknak ez a fetiszizálása, hogy ez komolyan befolyásolja az ipari, gazdasági szerveket a tervezésben.<sup>1/</sup> Nem egyszer komoly csatákba kerül

---

<sup>1/</sup> Ezt a fetiszizált szemléletet tovább erősítik a gazdaságpolitikai agitáció egyes dillejtáns megnyilvánulásai. Ezek azt sugalmazzák, hogy az ilyen mutatóknak rendszeresen, minden körülmények között és minden területen emelkedniük kell, mert különben vaj van - holott ez nem feltétlenül kötelező szabály.

az olyan terv elfogadtatása, amely pl. a termelési érték csökkentését írja elő, /mert mondjuk a választék az olcsóbb cikkek felé tolódott el/, vagy amely a termelékenységi mutató csökkenését szabja meg, /mert kevésbé anyagigényes cikket gyártanak/.

A vállalat vezetői számára természetesen az a legfontosabb, hogy tervüket teljesítsék, s ha a terv eleve alacsonyabb termelési értéket ír elő a számukra, mint az előző szakaszban, ebben a maguk szempontjából nem tálnak semmi kivetnivalót. De nemcsak a felsőbb szervekre, hanem a vállalatokra is nehezedik bizonyos "erkölcsi nyomás", amely rossz néven veszi tőlük, ha "csökken a termelésük", csökken, vagy egyhelyben topog "a munka termelékenysége" stb. Ezért szivesebben veszi a vállalat az olyan tervet, amely pl. az anyagigényesebb cikkek ~~re~~ tolja el a választékot, mert akkor könnyűszerrel büszkélkedhet "eredményeivel": a növekvő termeléssel, a magasabb termelékenységgel.

Eddig a tervezésről volt szó - de a dolog folytatódik a terv végrehajtásánál. Ha már a vállalat megkapta a termelési érték előirányzatát, az az érdeke, hogy minél jobban telteljesítse, mert ezzel nő a prémiuma.<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup>A könnyűiparban most számos intézkedéssel korlátozzák a terv telteljesítését. De ez rendkívüli állapot - a mi tervezési rendszerünkre mégis csak az jellemző /s a könnyűiparon kívül más iparágakban ma is így van/, hogy messzemenően ösztönözni akar a termelési terv telteljesítésére.

Tehát érdeke menetközben lehetőleg úgy módosítani a programot, hogy a termelés az értékeesebb, s különösen az anyagigényesebb cikkek felé tolódjék el. Ezt a tendenciát még csak erősíti az, hogy a beralap- és létszámgazdálkodást központilag szorosan ellenőrzik, korlátozzák; a vállalatvezetésnek ehhez komoly anyagi érdekeltsége is fűződik. Ráadásul a drágább nyersanyagfélét többnyire műszakilag is könnyebb feldolgozni /pl. jobb gyapotnál - kevesebb szálszakadás, stb./, tehát még inkább javulnak a mutatók, javul a vállalat beralap-helyzete.

Eddig arról beszéltem, hogy milyen "érdekeket" teremt, milyen tendenciát fejleszt ki ez a mutatószám.

Más kérdés, hogy ez a tendencia mennyire tud érvényesülni.<sup>1/</sup>

A gyakorlatban a könnyűiparban ez a tendencia nem igen tud keresztültörni. Ennek okai a következők:

- Elsősorban és mindenekelőtt az anyagihiány, s nehéz külkereskedelmi helyzetünk. Hiába volna törekvés a választék eltolására drágább, anyagigényesebb cikkek felé - nem áll elég deviza, s anyag a rendelkezésre ehhez.

- Csak a vállalat vezetőinek fűződik közvetlen anyagi érdekük /prémium, stb./ a tervek teljesítéséhez. Az

---

<sup>1/</sup>Olyan számítások, amelyek az önköltség anyaghányadának alakulását mutatják, nem sokat mondanak erről. Az önköltséget ugyanis folyó árakon és a mindenkori bérek alapján veszik számba, az árak és a bérek pedig az elmúlt években többször változtak. Az ilyen adatok összehasonlítása tehát nem ad komoly lehetőséget következtetésekre.

ipari igazgatóság mégis csak elfogulatlanabb, tárgyilagosabban meg tudja ítélni ebben az esetben az igazi népgazdasági érdeket, hiszen legalább prémium szempontból, közvetlen anyagi ösztönzés tekintetében nem érdekelt az anyagigényesség növelésében. /Bár, mint láttuk, ez sem elfogulatlan./ Mindenesetre a részletes programot, amely eldönti a választékot, a viszonylag kevésbé elfogult igazgatóság állítja össze.

- A kereskedelem megrendelései is korlátozzák az ipar önkényes elhatározásait ebben a kérdésben.

Felvethetik ezután a kérdést: ha ilyen erők a tendencia ellen ható erők, érdemes-e egyáltalán ilyen sok szót vesztegetni erre a problémára? Igen, érdemes, több okból is.

Először is: ez még ilyen körülmények között is nehézségeket okoz a tervezésben. Pl. az idén is - mint említettem - nyomás volt abban az irányban, hogy "emeljék az átlagárakat". Menetközben azután csakhamar kiderült, hogy túlfeszítették a tervet, amelyet egyebek között emiatt is csökkenteni kellett.<sup>1/</sup> S túl ezen: ha nem is tud általánossá válni ez a tendencia, egy-egy területen, egy-egy vállala-

---

<sup>1/</sup>A Könnyűipari Minisztérium megállapította, hogy az 1956. évi tervben a termelési érték meghatározásához figyelembevett átlagárak túlzottak voltak. A belkereskedelem igényeinek részletes megismerése is bebizonyította ezt. Egyedül emiatt több mint 80 millió forinttal csökkenteni kellett a könnyűipari évi tervben a termelési érték előirányzatát.

latnál, egy-egy termékénél újra és újra keresztültör.<sup>1/</sup>

Másodszor: a tendencia ellen ható erők nem szükség szerűek, gyengülhetnek, vagy meg is szűnhetnek. Pl. elképzelhető, s messzemenően törekedni is kell rá, hogy az anyagellátás gyökeresen megjavuljon. Ilyen esetben - változatlanul megtartva a termelési érték növelésének nagy anyagi ösztönzését - egyszeriben rendkívül megerősödne az anyagigényesebb cikkek termelésére való törekvés.

Harmadszor: még jobban megerősödne ez a tendencia akkor, ha megvalósítanák azt a felemás reformot, amelyet ma sokan kívánnak a könnyűiparban: maradjon meg a tervezés, a gazdaságvezetés egész mai mechanizmusa, a vállalatot kötelezzék továbbra is a termelési érték tervének teljesítésére, sőt ösztönözzék a túlteljesítésre - de kapjon sokkal szabadabb kezet a választék, a részletes program összeállításában. A fenti elemzés alapján világos, hogy az

---

<sup>1/</sup> A Belkereskedelmi Minisztérium Tervfőosztályának jelentése szerint a könnyűipar számos cikk gyártásától azért húzódik, mert túlságosan munkaigényes, rontja a termelékenység mutatóit, "nem hoz elég forintot". Ilyen cikkek: tarkánszőtt "négerflanell", kockás kanavász, tisztaselyem shantung, tisztaselyem tweel, nyomottmatlassé, "Diana"-gyapjuszövet, uttörő "Rába"-nadrág, férfi zippes kulikabát, finom kivitelű vállfa.

A könnyűipar vagy már eleve a programba sem veszi fel a kellő mennyiségben ezeket a cikkeket. Vagy pedig - ha ezt megteszi - a vállalat húzódzik a szerződés megkötésétől. Emiatt ezekből a cikkekből hiány van. A minisztérium jelentése egyébként csak olyan cikkeket említ, amelyeknél a hiány nem tényleges objektív okokkal /kapacitás-hiánnyal, anyaghiánnyal/ függ össze, hanem elsősorban a "kedvezőtlen mutatók" miatti vonakodással. Meg kell még jegyezni, hogy az ipar más területein - pl. a kohászatban, a gépiparban - sokkal több kárt okoz ez a tendencia, mint a könnyűiparban.

ilyen felemás reform esetleg legalább annyit árthat, mint amennyit használ. Ma az itt tárgyalt tendencia, az anyagigényesebb cikkek felé való törekvés azért érvényesül talán a legkevésbé a könnyűiparban, mert itt vitték a leginkább a végletességig a centralizációt; sokkal erősebb a központosítás, mint pl. a gépiparban. A vállalat nagyobb önállósága a program összeállításában egymagában /vagyis ha nincs összekapcsolva más mélyreható változtatásokkal/ ezt a különbséget oldaná fel. Ezért tehát segítené kiélezni a választék egyoldalú eltolásának káros tendenciáját, /különösen, ha az anyagellátás javulásával párosulna./

2./ A "forintosabb" gyártmány kérdésével kapcsolatban egy másik problémát is fel kell vetnünk. Két azonos anyag- és munkaigényességű, azonos önköltségű cikk közül is lehet az egyik "forintosabb", mint a másik - aszerint, hogy melyiken van több nyereség. Világos: ha nyereségesebb cikkeket állítják programba, akkor a vállalat, az iparág ugyanazzal a fáradtsággal több "termelési értéket" produkál.

Az következik-e ebből, hogy a vállalat vezetőit emiatt nagyon érdekli, izgatja, vajon mennyire nyereségesek az egyes gyártmányok? Nem, a vállalat eléggé közömbös ez iránt. Közömbös, nemcsak azért, mert a vezetők nincsenek komolyan anyagilag ösztönözve a nyereség növelésére.<sup>1/</sup> De

---

<sup>1/</sup> Erre még részletesebben visszatérünk az árakról szóló fejezetben; itt csak a termelési értékkel összefüggésben említem.

közömbös azért is, mert az egyes gyártmányok nyeresége közötti különbség nem sokat nyom a latba a termelési érték szempontjából sem, hiszen a legtöbb esetben 1-2-3 %-os különbségről van szó, esetleg kivételesen 5-10 %-ról. Mi ez ahhoz képest, hogy egy drágább nyersanyagból készített cikk beállítása a programban kétszer-ötszörannyi "forintot hozhat"? A különböző gyártmányok árában lévő nyereség különbségei eltöröülnek emellett! Ha a termelési értéket a választék átalakításával növelni akarják, nem is vizsgálják külön: vajon X gyártmány a magasabb nyereség, vagy pedig a magasabb önköltség révén "forintosabb"-e. Az igazgatóság a program összeállításakor nem is tanulmányozza a programba beállítandó cikkek nyereségét.

Ezt azért kell külön hangsúlyozni, mert a termelési érték mutatójának torzító, helytelen irányba ösztönző hatásáról szólva gyakran szokták azt mondani: ez árkérdés. Véleményem szerint azonban ez nem árkérdés, vagy csak kis részben az. Köztudomásu, hogy árrendszerünk is okoz sok problémát, csak hogy nem ebben az összefüggésben, a vállalati terv termelési értékmutatójával kapcsolatban. Más árrendszer mellett is fennmaradna az a helyzet, hogy a vállalat, az iparág anyagigényesebb cikkekkel könnyebben érhet el magasabb termelési értéket.

3./ A vállalat által megtermelt "termelési érték" nő, ha mesterségesen fokozzák a vállalatok közötti kooperációt. Ez ugyancsak közismert probléma, elsősorban a gépipar

területén. A könnyűiparban ezt a problémát lényegében megoldották. Mint említettem: bevezették a vállalatban belül halmozott termelés, az u.n. "korrigált termelési érték" mérését, s a legutóbbi időben már a prémiumot is ehhez kapcsolták.<sup>1/</sup> Eszerint nemcsak a késztermék számít bele a teljes termelésbe, hanem ehhez mindig külön hozzá kell adni az állandó, jellegzetes félkésztermékek értékét is. A félkésztermék értékét hozzáadják, tekintet nélkül arra, hogy a vállalatban belül kerül-e továbbfeldolgozásra, vagy pedig a vállalatban kívül értékesítik. A vállalat tehát nem érdekelt többé abban, hogy mesterségesen, feleslegesen növelje a kooperációt.

Ezt bevezették minden olyan könnyűipari ágba, ahol ez a probléma felmerült. Általában jól be is vált.<sup>2/</sup>

---

<sup>1/</sup> E mutató bevezetését már régóta vitatták a könnyűiparban. Lásd pl. Fülöp Sándor cikkét: A termelési volumen mérése textilipari vállalatoknál /Iparstatisztikai Értesítő, 1954.május./ Ebben a cikkben a szerző javasolta, hogy a vállalatban belüli halmozott termelés mérése legyen a volumen mérésnek fő mutatója a textiliparban.

<sup>2/</sup> Természetesen az ipar sok más területén ez nem jelent megoldást. Ez csak ott alkalmazható, ahol a vállalatnál aránylag kevés vertikum van, mégpedig stabil vertikumok. /Pl. textilipar: fonal - nyersszövet - készszövet./ Kb. hasonló a helyzet pl. a kohászatban. De pl. a gyógyszeriparban, ahol igen széles a kooperáció, s egy-egy gyár sokszázele cikket, félkész- és készterméket gyárt, ahol a kooperáció foka és iránya örökké változik - ott ez megoldhatatlan. Ott nincsenek rendszeresen számbavehető félkésztermékek. Tehát a könnyűiparban /s néhány más iparágban/ kívül sok más területen továbbra is jelentkezik ez a hiba - a felesleges kooperáció kiépítése - a termelési érték mutatójának hatására.



Némi kibuvót azért ez a tökéletesített mutató is lehetővé tesz. Ha a vállalat elmaradt a készterméktervével, akkor ezt pótolhatja azzal, hogy több fonalat vagy több nyersszövetet készít az adott időszakban. A három vertikum aránytalan tervteljesítésével biztosíthatja a halmozott termelési terv teljesítését, tehát a prémiumot. Sőt, tulajdonképpen nem is az kell, hogy több fonalat, vagy nyersszövetet gyártson a "finisben", elég, ha a drágábbakat a "forintosabbakat" veszi előre. Nagyon sokat nem jelent ez, de 2-3 %-ot feltétlenül hozhat - s néha éppen ennyi hiányzik a terv teljesítéséhez. A halmozott termelési tervvel kapcsolatban jelentette ki az egyik tervosztályvezető: "A paragrafuson azért van lyuk, hogy azon ki lehessen bujni." Általában: ahogy megjelenik valamiféle új mutató, új rendelet valamilyen eddigi kibuvó elzárására - rövid idő múltán már megtalálták az újabb kibuvókat.

4./ Néhány százalék erejéig lehet "játszani" a félkésztermék állománykülönbözettel, illetve a befejezetlen termelés állománykülönbözetével is. Pl. a bőrriparban a beralap a teljes termeléshez kapcsolódik. Ezért, ha a tervszakasz végére bajba kerülnek a beralappal, a következő módszerrel segítenek magukon: bevisznek nagy tömeg nyersbőrt az "ázóba". Egy óra alatt két vagon is bedobnak a kádakba - s így ez a bőr azonnal jelentkezik a teljes termelésben, mint "befejezetlen termelés." Jóformán semmi

saját ráfordításuk nincsen - de az ázóba dobott anyag máris a készbőr értékének 75 százalékával jelentkezik a teljes termelésben. Igaz, rendelkezést hoztak, amelynek értelmében 2 %-nál nagyobb mértékben nem léphetik túl a "bedolgozási tervet," /vagyis azt a tervet, amely előírja: mennyi nyersbőr kerüljön be egy adott időszakban a termelési folyamatba./ Ez azonban újabb kötöttséggel akadályozza meg a nagyobb visszaélést, s kisebbre így is van lehetőség, hiszen gyakran éppen ez az egy-két százalék hiányzott a terv teljesítéséhez, a beralap betartásához.

5./ Végül növelni lehet a termelési értéket - egyszerűen felesleges gyártmányok termelése révén is. Ahhoz, hogy egy terméket a statisztikában "készre-jelentsenek", csak az szükséges, hogy a gyári MEO elfogadja és a vállalat készáruraktárába bekerüljön. Hogy kell-e a fogyasztónak - az ebből a szempontból teljesen közömbös. Ha utólag selejtesnek, vagy gyengébb minőségűnek találják, akkor a pótlólag adott engedményt megfelelő arányban levonják majd az akkori termelési értékből. De ha történetesen nem selejtes, nincs benne anyag- vagy műszaki hiba, csak éppen senkinak sem kell - akkor annak nincs konzekvenciája. Attól még hozzászámít a vállalat által produkált "termelési értékhez".

Hogyan kerülhet sor felesleges gyártmányok termelésére?

a./ A vállalatok időnként olyan cikkeket termelnek, amelyekre nincs szerződésük; esetleg tulteljesítik a tervet olyan gyártmányokból, amelyekből a többletet nem rendel meg tőlük. Régebben ezt a kérdést elég liberálisan kezelték, s ezért ilyen felesleges termelésre gyakrabban került sor. Most a könnyűiparban szigorú utasítás van arra, hogy szerződés nélkül semmit sem szabad termelni. Egyes területeken a premizálásnál is figyelembeveszik ezt.

Ez azonban nem ideális megoldás, hanem legfeljebb szükséges rossznak tekinthető. Ez ugyanis újabb merev köztöttséget jelent. Vegyünk összehasonlításként egy kapitalista gyárat. A tőkés jelentős részben megrendelésre termelt. De ha úgy látta célszerűnek /pl. a kapacitás jobb kihasználása, nagyobb sorozat, folyamatosabb munka stb. érdekében/, termelt megrendelés nélkül is, a saját raktárára. Ezt azonban saját kockázatára tette. Ha sikerült jó áron eladnia, jóljárt - de ha a nyakán maradt, akkor előbb-utóbb olcsóbb áron kellett odaadnia s ráfizetett. Nálunk azelőtt, amikor még nem vették ezt a kérdést szigorúan, nem az volt a fő baj, hogy a vállalat megrendelés, szerződés nélkül is gyárthatott, hanem az, hogy az anyagi hátrány minden kockázata nélkül tehetett ezt. Akár megfelelt a termék a keresletnek, akár nem - teljes áron vették számba a termelési érték megállapításánál, a premizálásnál.

b./ Az ipar gyakran nem az előírt minőségben, nem a kívánt választékban, nem a megbeszélte határidőre szállít - s az így előállított gyártmány feleslegessé válik. /Az átvevő, a kereskedelem egyébként nem egy esetben engedékeny az ilyen hibákkal szemben - ennek okairól majd később lesz szó./

c./ A kereslet a terv elfogadása, a megrendelés feladása óta megváltozott, de az ipar nem járul hozzá a sztornirozáshoz, a program módosításához. /Ezt a kérdést már ismertettem a 43-44oldalon./

d./ Az ipar egyes esetekben kényszeríteni tudja a kereskedelmet, hogy kívánsága ellenére kössön szerződést bizonyos gyártmányokra. A Központi Döntőbizottság nem egyszer hozott már ilyenértelmu döntést. Erre pl. akkor kerül sor, ha valamilyen cikk szerepelt a belkereskedelmi minisztérium évi igénybejelentésében, s ennek megfelelően a könnyüipari minisztérium e cikk termelését felvette tervébe. Ilyenkor a kereskedelmi vállalatot kötelezik a szerződéskötésre, mégha az nem is akarna megrendelést feladni. Hasonló a helyzet olyan cikkek esetében, amelyek az Országos Tervhivatal mérlegeiben, vagy a Minisztertanács által jóváhagyott ipari tervben szerepelnek. Az ilyen cikkeknel kötelezni lehet a belkereskedelmet az átvételre, mégha saját véleménye szerint nincs is szükség az árura.

e./ A gyárak az exportrendelések teljesítésénél gyakran túlzott "biztonsági tartalékot" gyártanak. A cipő-

gyár mondjuk 100 pár cipőre szóló exportmegrendelés teljesítésekor biztonság végett 120 párat gyárt, hogy - amennyiben a cipők egyrészénél a minőség körül nem lesz minden rendben - a megrendelést mégis hiánytalanul teljesíthesse. A többletet nevezik "biztonsági tartaléknak". Ez tehát tulajdonképpen olyan áru, amelyre nincsen megrendelés. Egyáltalán nem biztos, hogy akár külföldön, akár belföldön van-e eziránt kereslet. Különösen a textilféléknél térnek el egyes külföldi igények /pl. a félgyarmati országok megrendeléseit/ merően a hazai ízléstől. Ezeknél a cikkeknel a biztonsági tartalék egyszerűen eladhatatlan. Ráadásul ez a tartalék gyakran igen nagy; jóval több annál, ~~mint~~ mint ami technikailag indokolt lenne.

Természetesen vannak olyan tényezők, amelyek fékezik, korlátozzák a felesleges gyártmányok termelésének tendenciáját. Ilyen maguknak a gazdasági vezetőknek a lelkiismeretessége, felelősségérzete. Ilyen értelemben hat a pénzügyi - és hitelrendszer is. Ha pl. a vállalatnál felduzzad a készáruraktár, az pénzügyi nehézségeket okoz; a többletkészletre hitelt kell kérni stb.

Felmerül ezután a kérdés: mennyire súlyos ez a probléma?<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup>Erről a témáról két fontos és tanulságos cikk jelent meg a közgazdasági sajtóban. Az egyik Somogyi Miklós cikke: Az ipar feleslegesen gyártott és elfekvő késztermékeiről /Statisztikai Szemle, 1955.május/. A másik Gergely Sándor és Wessely Vilmos cikke: Fontos anyag tartalékaink: az elfekvő készletek /Közgazdasági Szemle, 1956.február/. Mindkét cikk érdekes elemzést ad a felesleges gyártmányok, az elfekvő készletek keletkezésének okairól és igen sok adatot hoz, egyebek között a könnyűipar területéről.

A kérdésre nehéz egyértelműen felelni. "Felesleges gyártmány" - ez relativ fogalom. Felesleges a gyártmány - bizonyos áron; ha az eladhatatlan áru /üzleti zsargonban: "bóvli"/ árát radikálisan leszállítják, általában előbb - utóbb sikerül kiárusítani.<sup>2/</sup> Felesleges a gyártmány - az azonnali eladás lehetőségei szempontjából; de egy-két év alatt kínos-keservesen esetleg sikerül tudni rajta. Sőt, áruhiány esetén aránylag elég könnyű a vevő nyakába varrni.

A választ nehezíti az is, hogy elfekvő, nagyon nehezen eladható készletek nemcsak a fentiekben felsorolt okokból keletkezhetnek, hanem egyszerűen azért is, mert a kereskedelem rosszul mérte fel a szükségletet, helytelenül rendelt. A gyárak készáruraktárában általában aránylag kevés áru fekszik el. A felesleges gyártmányok többnyire eljutnak a nagykereskedelembé, esetleg a kiskereskedelembé is. Különösen kedvelt lerakódóhelyük az ilyen termékeknek az u.n. készletezővállalatok. Ezek ugyanis a termelő minisztérium saját kezelésében vannak, tehát az ipar szabadon átárazponálhatja a terméket a gyárból a készletezőbe. S ezt érdemes is megtenni, hiszen kevésbé feltűnő, ha a készletezőnél hevernek hosszú

---

<sup>1/</sup>A termelés és a fogyasztás arányairól szóló fejezet erre a kérdésre is vissza fog térni.

ideig az értékesíthetetlen vagy nehezen értékesíthető készletek, mintha a gyárban.<sup>1/</sup>

A probléma méreteinek jelzésére csak egyetlen számot. Ismeretes, hogy 1955 végére, 1956 elejére a ruházati készletek nagyon megduzzadtak. /Az ezzel kapcsolatos adatokat egy későbbi fejezetben, a 232.- 233. oldalon közölt <sup>XXVI.</sup> ~~XXIII.~~ és <sup>XXVII.</sup> ~~XXIV.~~ táblázatban fogom ismertetni./ Nos, a kereskedelmi szakemberek becslése szerint ebből átlagban 15 százalék tekinthető "bóvlinak". Azt már semmiképpen sem lehet megállapítani, hogy ez hányadrészben keletkezett az ipar hibájából, a rossz tervezési módszerek miatt, s hányadrésze a kereskedelem hibás megrendeléseinek következtében vagy más okokból. Persze kellő árleszállítás után ezeket a cikkeket is el lehet adni. Az ilyen árleszállítás azonban azt jelenti, hogy a rendes értékesítéshez képest csökken az állami bevétel, a gyártmányban lévő forgalmi adó egy részét nem lehet realizálni, sőt a cikk esetleg nagy veszteséggel kél el. De a vállalatot ez már nem érdekli, mert a gyártás után az ilyen termékért megkapta a teljes termelői árat. Régesrég ezen az áron számította be ezeket a gyártmányokat az általa előállított "termelési értékbe", sőt esetleg éppen ennek segítségével teljesítette tul a tervét.

---

<sup>1/</sup> Egyébként a készletező csak 0.5 % kamatot fizet, a gyár 3 %-ot - már csak ezért is érdemes ott elsüllyeszteni ezeket a gyártmányokat!

Mindent összevetve: a könnyűipar termelésének nyilvánvalóan nem nagy része, talán 1-2-5 százaléka lehet ilyen "felesleges gyártmány", De itt is fennáll az, amit az előbb a befejezetlen állománnyal, vagy a választék egyoldalú eltolásával kapcsolatban állapítottunk meg - gyakran ez a néhány százalék kell ahhoz, hogy a vállalat elérje a 100 százalékot, s ezzel a prémiumot.

+ + +

A termelési érték mutatójának elemzéséből egyelőre két tanulság adódik.

Az egyik: számos módszerrel, "trükkel", lehet egy-két, sőt néha több százalék erejéig emelni a termelési értéket. Emelni úgy, hogy ezzel valójában nem javult a vállalat munkája, sőt esetleg ez kárt is okoz a népgazdaságnak. Már csak ezért sem észszerű egy olyan tervezési és prémizálási rendszer, amely fetisizálja a termelési érték tervének 100 százalékos teljesítését. - Könnyen lehetséges, hogy a 100 százalékot elérő vállalat semmivel sem dolgozik jobban, csak "ügyesebb", mint az, amelyik 98 százalékot ért el.

A másik tanulság. A teljes termelés ma már nem az "egyeduralkodó" tervmutatószám, de még mindig ez az egyik a két döntő premizált mutató közül. /S a könnyűiparon kívül a többi területen ez még inkább így van, mert



ott ennek tulteljesítését is premizálják - s a könnyűiparban is nyilván csak átmenetileg nem premizálják a tulteljesítést./ Ez a helyzet káros. A termelési érték mutatója ugyanis nem csak arra utasít, amit valóban követel a népgazdaság, a társadalom a vállalattól, hanem elkerülhetetlenül káros irányba is ösztönöz. Éppen ezért fel lehet ugyan használni a tervezés gyakorlatában, de - véleményem szerint - feltétlenül meg kell szüntetni uralkodó szerepét. Nem helyes ehhez a mutatóhoz döntő anyagi ösztönzőket kapcsolni.

#### A cikkenkénti termelési terv, a program.

A cikkenkénti termelési terv hivatása biztosítani, hogy a vállalat ne csak értékben teljesítse a tervet, hanem valóban a népgazdaság számára szükséges használati értékeket állítsa elő. Ezt a hivatását részben teljesítá-  
~~ni~~ is. A tervnek ezzel a részével kapcsolatban két probléma merül fel.

Az egyik probléma: milyen részletes legyen ez a terv? Soktucat, esetleg százszám gyártmányt magába foglaló cikkesoportokban adja meg a feladatot, /pl. fésűs gyapjuszövet/, vagy írja elő a "legmélyebb bontásban" a konkrét gyártmányt /pl. "Oslo" szövet/?

Minél mélyebb, minél aprólékosabb részletes-  
séggel írja elő a terv a konkrét gyártási programot, annál

egyértelműbb - viszont annál jobban meg van kötve a vállalat keze. Ha pl. a gyapjuiparban, az előbbi példánál maradva, azt írják elő a gyárnak, hogy X négyzetméter "Oslo" szövetet készítsen - ugy ez teljesen egyértelmű utasítás, a vállalat "nem bujhat ki" a feladat alól. Viszont nem gyárthat helyette mást - még akkor sem, ha adottságai, a kereskedelem kívánsága és a nyersanyaghelyzet egyaránt más cikk gyártását tennék kívánatossá.<sup>1/</sup>

1/ Pedig ez előfordul. Akármilyen jól ismeri az ipari igazgatóság a vállalatait - olyan jól sohasem ismerheti, mint maguk a vállalati emberek. Az igazgatóság, amikor maga dönti el a programot, kétségkívül nagyon áttekin-téssel rendelkezik, mint az egyes vállalatok külön-külön. Viszont nem veheti számba ugyanolyan megbízhatóan az egyes gyárak sajátos adottságait, /technikai felsze-relés, szakemberek, begyakorlottság, stb./ mint a gyár közvetlen vezetői.

Arra sincs ideje, módja az igazgatóságnak a program összeállításakor, hogy gyártmányonként elemezze: melyik gyár milyen önköltséggel termelné, milyen a választék leggazdaságosabb elosztása. Ilyenkor elő sem veszik az ilyen utókalkulációkat. A kialakult profil alapján osztják el a termékeket, többé-kevésbé mérlegelik az egyes gyárak műszaki adottságait - de ezen túlmenően átfogóbban a gazdaságosság szempontjait nem elemzik.

S ezt nem is lehet a hibájuk felróni; egy egész iparág részletes programjának központi kidolgozása olyan óriási munka, hogy itt szükségképpen elsikkadnak a részletek.

Mindenesetre az eredmény az: gyakran olyan cikk termelését tukmálja rá a program a gyárra, amely a gyár számára hátrányos - s amely helyett gyárthatna olyat is, amely neki is előnyösebb, s a vevő számára is legalább annyira elfogadható, mint az előírt cikk.

De mi történe, ha a cikkenkénti terv csak sokkal átfogóbban, pl. cikkcsoportokban szabná meg a feladatot? /Egyébként gyakorlatilag így van ez a könnyűiparon kívül számos más területen, pl. a gépipar sok ágában./

Az, hogy mi történe, attól függ: milyen lenne a gazdaság mechanizmusa egyébként. Ha ettől az egy változástól eltekintve minden maradna a régiben, akkor a vállalat nagyobb önállósága a program készítésében esetleg együttjárhat egy sor káros tendencia fellelésével, megerősödésével. Pl. a gyár - ahogy ezt a gazdasági életben mondani szokták - "mazsolázik" a gyártmányok között, s igyekszik azokat gyártani, amelyek a leganyagigényesebbek /hogy könnyebben érjen el magas termelési értéket, s jobban jöjjön ki a béralappal/, amelyekkel a legkevesebb a műszaki vesződség, amelyeknél a legkönnyebb az önköltséget csökkenteni stb. Általában megerősödnének azok a káros törekvések, amelyekről a termelési érték mutatójával kapcsolatban szóltam, s amelyeket jelenleg részben ellensúlyoz a részletes program. A vállalatnak ez a törekvése egyes gyártmányok felé és huzódása más gyártmányoktól gyakran egyáltalán nem esne egybe a valószínű kereslettel, a társadalmi szükséglettel.

Mai gazdasági mechanizmusunkban tehát mind a rendkívül aprólékosan megkötött programnak, mind a sokkal lazább, kevésbé konkrét cikkenkénti tervnek megvan a maga súlyos árnyoldala. A két "rossz" közül a könnyűiparban az első választották - s nem is állapítható meg, hogy tulajdonképpen melyik a "kisebbik rossz". Annyit el kell ismerni, hogy a könnyűiparban választott ut legalább következetes, a teljes konzekvenciáig végigviszi a centralizációt. Mindenesetre az a tény, hogy mindkét változatnak súlyos negatív vonásai vannak, azt mutatja, hogy ez a probléma is mai gazdasági mechanizmusunk belső ellentmondásaival függ össze. Az ilyen belső ellentmondásokat lehet enyhíteni, de feloldásukhoz meg kell változtatni magát a mechanizmust, amely ezt az ellentmondást szüli.

A cikkenkénti tervvel kapcsolatos másik probléma /az előbbinél persze sokkal kevésbé jelentős/: a mértékegység kérdése. A cikkenkénti termelési terv a könnyűiparban általában természetes mértékegységekben szabja meg a feladatokat. Ez sok esetben különböző kibúvókat tesz lehetővé. Pl. tonnában adják meg a textilipar különböző ágaiban a fonaltermelés tervét. Ez arra ösztönzi a vállalatot, hogy - esetleg a népgazdasági érdek ellenére is - lehetőség szerint alacsony fonalszámu, vastagabb fonalat gyártson. Hasonlóképpen tonnában adják meg a zsáktermelés, a kötöttárutermelés és a papír-

termelés tervét - ez is arra ösztönöz, hogy lehetőség szerint nehezebb zsákokat, nagyobb méretű kötöttárukat, vastagabb papírt, stb. készítsenek.

A tervszerüségi mutató.

A neve nem nagyon találó; ez arra hivatott ösztönözni a vállalatot, hogy az előírt választékot betartsa.<sup>1/</sup>

Ez a mutató is ugyanazt a problémát veti fel, mint a cikkenkénti terv. Ha a tervszerüségi mutatót csak cikkesoportban mérik, vagy /ami hasonló hatásu/ ha csak

---

1/ A tervszerüséget a következő módszerrel számítják:

<u>Az árucélfajta megnevezése</u>	<u>Tervező-irányzat</u>	<u>Tényleges termelés</u>	<u>A tervszerüségnél beszámítható</u>
A.	2.100	2.300	2.100
B.	800	600	600
C.	2.400	2.800	2.400
D.	-	600	-
E.	-	500	-
Összesen:	5.300	6.800	5.100

Ebben az esetben a tervszerüség:  $5.100 : 5.300 = 96,2 \%$ .

Vagyis: a tervszerüség számításánál összeadják az adott időszakban termelt gyártmányok termelési értékét, de úgy, hogy levonják ebből azt, amit a programban előírányzott mennyiségen felül termeltek, továbbá azoknak a gyártmányoknak az értékét, amelyek egyáltalán nem szerepeltek a programban. Az így megkapott összeg a tervezett készárutertermelés értékének százalékában kifejezve adja meg a "tervszerüséget".

70-75 %-os tervszerűséget követelnének a mai 90-97 % helyett, akkor a vállalat rugalmasabban átcsoportosíthat - viszont kevésbé érvényesül a cikkenkénti termelési terv, illetve a program kötelező ereje. A vállalat ugyanis egy-egy cikkesoporton belül az egyik konkrét gyártmány telteljesítésével pótolhatja a másik konkrét gyártmány termelésénél bekövetkezett elmaradást. Minél átfogóbb cikkesoportokban, kevésbé mély bontásban kell kiszámítani a tervszerűségi mutatót, annál formálisabbá válik. /Igy van ez egyes nem könnyűipari területen, pl. a gyógyszeriparban./

A könnyűiparban tulajdonképpen programszerűséget mérnek, vagyis a legmélyebb bontásban kell a mutatót kiszámítani. Ráadásul a premizálásnál igen magas, a legtöbb területen 90-97 %-os programszerűséget követelnek meg. Ez feltétlenül ösztönöz a program fegyelmezett végrehajtására, viszont nagyon merevvé teszi a vállalat munkáját. Emellett kifejezetten káros tendenciákat is szül. Kettőt említek:

Az egyik ilyen káros törekvés: "tervszerűség" - minden áron. A könnyűiparban nemcsak a termelési érték előirányzatának teljesítése, hanem a "tervszerűségi" mutató betartása kedvéért is rohammunkáznak a tervszakasz végén, hiszen ez is prémium-feltétel. Ha pl. a gyapjúszövetgyár látja, hogy az előírt tervszerűségi szint teljesítéséhez még egy-két cikket le kell gyártania, akkor

a "finisben" inkább leszedik a gépen éppen futó anyagot, s gyorsan termelni kezdik a hiányzó gyártmányt, még akkor is, ha a megrendelőnek nem is olyan sürgős, ha az nyugodtan várhatna. Ez az átállítás emeli az önköltséget, hiszen gépállással, több hulladékkal jár, stb.

A tervszerúségi követelményt a legtöbb iparágban aszerint állapítják meg, hányféle cikket kell gyártania a vállalatnak. A gyapjuiparban pl. attól a vállaltól, amely 5 cikket gyárt, 97 %-os tervszerúséget követelnek meg; attól, amelyik 30-félét, 94 %-os tervszerúséget kívánnak. Ez a 3 %-os könnyítés távolról sem arányos azzal a többlet-nehézséggel, amit a hatszorannyi cikk gyártásánál a program pontos betartása jelent. Ezért a tervszerúségi mutató arra ösztönöz, hogy a vállalat lehetőleg minél szűkebb választékra törekedjék, olyankor is, amikor ez káros a fogyasztó érdekeinek.

### A minőségi mutatói.

Ismeretes, hogy a termékek jelentős részét minőségük szerint osztályozzák. Ez az osztályozás kétféle módon jut kifejezésre a termelési terv előirányzatában, ill. a teljesítés számaiban:

- Egyes iparágakban a jóváhagyott tervmutatószámok között szerepel az I. osztályu termékek minimális aránya. /Esetleg előírják a IV. osztályu, vagy annál rossz-

szabb termékek maximális arányát is./ Néhol ezeknek a "minőségi mutatóknak" a teljesítése - feltétele a prémium kifizetésének.

- A II., III. stb. osztályu termékek árából a gyár kénytelen meghatározott kulcs szerint árendedményt adni. /Pl. a III. osztályu gyapjuszövet ára 15 %-kal alacsonyabb, mint az I. osztályué./ Ezt hívják "leértékelésnek." Az alacsonyabb osztályba sorolt termékeket ezen a csökkentett áron kell figyelembevenni a termelési érték számbavételénél.<sup>1/</sup>

Eléggé elterjedt az a nézet: ezek a módszerek elegendőek ahhoz, hogy a vállalatot a minőség javítására serkentsék. E nézet vallóinak szemében a termék minőségét kellőképpen kifejezni az említett osztályozás: I. vagy III. osztályu termékről van-e szó...

Ez a nézet véleményem szerint hibás. Cáfolatához azonban meg kell vizsgálnunk közelebbről: vajon mit is kell érteni ezen a fogalmon - a termék minősége?<sup>2/</sup>

---

<sup>1/</sup> A termék akkor számít késznek, ha a gyári MEO átvette; tehát a vállalat saját minőségi ellenőrzése által végrehajtott leértékelést még figyelembevehetik a folyó terv értékelésekor. De ha a megrendelőtől érkezik reklamáció, akkor az így adott engedményt, ill. a termék visszaküldése esetén annak teljes árát már nem lehet visszamenőleg levonni a gyártás időszakának termelési értékéből. Ehelyett az éppen folyó időszak termelési értékét szokták ezzel az összeggel csökkenteni.

<sup>2/</sup> Ez a tanulmány nem foglalkozik részletesebben a termelői árak problémáival. De ezen a helyen és a tanulmány néhány más részénél elkerülhetetlen árrendszerünk egyes kérdéseinek felvetése.



A termék minősége részben attól függ, milyen anyagból készült, mennyi munkát fordítottak rá. Pl. a gyapjuszövet általában annál jobb, minél magasabb az élőgyapju-tartalma, minél kevesebb benne a már fáradt, hulladékból újra feldolgozott gyapju, vagy éppenséggel a "műsost." A cipő jobb, ha kivitelezésére több munkát szánnak; nem sajnálják az időt egy-egy diszítéstől, "utolsó simitástól."

Annak a terméknek, amely ilyen okok miatt jobb, nyilvánvalóan magasabb az önköltsége is. A marxi politikai gazdaságtan terminológiájával ugy is megfogalmazhatjuk ezt: az áru jobb minősége ezekben az esetekben az áru magasabb értékével függ össze.

Vannak azonban olyan minőségi különbségek is, amelyek nem a termékre történt ráfordítások különböző mértékével, másszóval: nem az áru értékével függenek össze, hanem kizárólag a termék használati értékével.

Ez utóbbi eltérések egy fajtáját igyekszik számbavenni a bevezetőben említett minőségi osztályozás. Ez az osztályozás az u.n. minőségi szabványokon alapul. A szabványok az áru egyes műszakilag mérhető tárgyi sajátosságait határozzák meg: pl. a szövet szakítószilárdságát, fonalsűrűségét, stb. Az osztály-sorolásnál különös súllyal esnek latba az árun található műszaki és anyaghibák. Pl. a cipőnél: van-e karcolás a bőrön, esetleg kisebb nagyságbeli eltérés a bal- és jobb cipő azonos alkotórésze között, stb.

A minőségi szabványnak, amelyre az osztályba-sorolás épül, éppen az a jelentősége, hogy objektív, műszakilag mérhető ismérvek alapján jellemzi a minőséget.<sup>1/</sup> Csakhogy ez a jellemzés szükségképpen egyoldalú. A minőség megítélésében ugyanis mindig rendkívül nagy szerepe van a vevő szubjektív megítélésének.

Vegyük sorra ezeket a szubjektív szempontokat. Először is fogyasztási cikkeknel mindig sokat számítanak az esztétikai követelmények: a tetszetős forma, szín, minta, a divatos kivitelezés. Márprdig az ízlések különbözőek; itt nincsenek "objektív" ismérvek, amelyek alapján ki lehetne dolgozni valamiféle osztályba-sorolás szabványait.

De nem is csak az esztétikai követelményekről van szó, hanem a termék használhatóságáról a szó legszélesebb értelmében. Vegyünk pl. két papucsot. Mindkettő azonos anyagból készült, egyformán gondos kivitelben; mindkettő hibátlan, "I.osztályu". S a vevő mégsem tekinti egyforma minőségűnek, ha mondjuk az egyik kényelmesebb, mint a másik.

---

<sup>1/</sup> Persze nem szabad tulbecsülnünk az ilyen megítélés objektivitását sem. Ebben is sok az önkényesség. Amikor agitációnk, vagy valamilyen párt-, illetve kormányhatározat nagy hangsúllyal "napirendre tűzi" a minőség javítását, akkor a MEO-sok sokkal szigorubban fogják meg, utána fokozatosan lanyhulnak, liberálisabbá válnak - a következő kampányig. Ugyanaz az áru ennek megfelelően hol jobb, hol rosszabb minőségű.

A papucs példájánál eléggé magátólértetődő, hogy minden vevő mérlegelni fogja a kényelmesség szempontját. De a kritérium nem mindig ilyen egyértelmű. Az áru használhatóságát ugyanis többnyire messzemenően befolyásolja az a körülmény, hogy vevője pontosan mire akarja használni. Mennyire felel meg éppen annak a rendeltetésnek, amire a fogyasztó szánja? Pl. két asszony vesz egy-egy nyári kartonruhát. Az egyik munkába akarja hordani, s ezért fontosnak tartja, hogy tartós legyen - vagyis nagy legyen a szakítószilárdsága, stb. A másik viszont csak egy idényre szánja, strandra, sportoláshoz akarja viselni, s ezért főként azt kívánja, hogy szintartó, könnyű legyen, stb. Lehet, hogy ugyanazt a ruhát az egyik "jó-nak" érzi, a másik "rossznak". A szabvány által előírt egyes objektív tulajdonságokat /pl. meghatározott szakítószilárdság/ az első asszony maga is fontosnak tart majd, a másik számára viszont ezek a tulajdonságok eléggé közömbösek.

Az áru minőségi osztályozása jelent bizonyos támpontot a vevő számára; megakadályozhatja a vevő becsapását a termék olyan tulajdonságaival kapcsolatban, amelyeket ő "ránézésre" nem tud megbízhatóan megítélni. /Tartósság, stb./ Mégis, a vevő a maga szubjektív igényét érzi a legfontosabb márcének - s szívesen megveszi a kedvére való árut akkor is, ha pl. II. osztályu./Mégpedig függetlenül az árengedménytől, mert azt sokszor

észre sem veszi! / Minden kereskedelmi eladó megerősítheti: a vevő elsősorban azt mérlegeli, mennyire tetszetős a szövet, milyen a fogása, a tapintása, jól áll-e a ruha, kényelmes-e a cipő és így tovább - s aránylag elég könnyen szemethuny egy kis szövési hiba, vagy a bőrön lévő kis karcolás felett.

Ne higyjük, hogy az ilyen szubjektív megítélésről csak a fogyasztási cikkeknel lehet szó, /bár persze ezeknél ez fokozottan szerepet játszik./ Amikor pl. egy termelő vállalat egy nyersanyag minőségét megítéli, szintén nem csupa örökké érvényes, egyszersmindenkorra meghatározható minőségi követelményből indul ki, hanem jelentős részben saját "szubjektív" szükségleteiből: mit akar ő gyártani, "kihozni" belőle?<sup>1/</sup>

A termék minősége tehát rendkívül összetett fogalom. Részben attól függ, sok ráfordítás történt-e a termékre vagy kevés - részben azonban független ettől. Részben

<sup>1/</sup>Nagyon jellemző ezzel kapcsolatban egy eset, amelyet a Tannimpex bőr- és cipőkükereskedelmi vállalat vezetői mondtak el.

A világ egyik legismertebb bőrgyára a nyugatnémetországi Freudenberg-gyár. Készbőre a világpiac egyik legjobb márkájának számít. Előfordult azonban, hogy az onnan érkezett szállítmányokat a magyar szabványok alapján "szabvány alattinak" minősítették. Ez a bőrgyár egyebek között bőreinek gyönyörű színeivel tűnik ki - amiről persze semmiféle szabvány nem vehet tudomást. Ez az eset azt mutatja: egy olyan nyersanyagnak, mint a bőrnek a minőségét sem lehet csupán egyszersmindenkorra rögzített műszaki ismervek alapján megítélni. A mi átvevőink az említett esetben nem mérlegelték eléggé a nyersanyag esztétikai tulajdonságát, s általában azt, hogy milyennek mutatkozik majd a feldolgozás során, mit lehet "kihozni" belőle. Ehelyett merev, s valószínűleg túl szigorú szabványok szerint ítélték.

mérhető "tárgyi ismérvek" alapján - részben mérhető-  
len. Megítélésében összefonódnak az objektív és a szub-  
jektív szempontok.

S ezek után tegyük fel a kérdést: mennyire reagál tervmutatószámrendszerünk a minőségre, annak az előbbieken tárgyalt különböző oldalaira? Mennyire ösztönöznek termelési terveink a minőség javítására?

1./ A magasabb önköltségű /drágább anyagot, vagy több szakmunkát tartalmazó/ terméknek a szabályok szerint magasabb a termelői ára is.<sup>1/</sup> Ez tehát egyuttal több termelési értéket is jelent.

Csak röviden emlékeztetni akarok arra, amit erről már a 57 - 60. oldalon, a termelési érték mutatójának elemzésénél elmondtam. Egyszóval: a vállalat érdekelt az olyan minőség-javításban, amely drágább anyag

---

<sup>1/</sup> A gyakorlatban ez sem ilyen egyszerű. Termelői árrendszerünk nem elég differenciáltan tükrözi a tényleges ráfordításbeli különbségeket. Egy-egy cikk, amely az Egységes Termék- és Árjegyzék szerint már "konkrét gyártmánynak" minősül /pl. borjubox felsőrészes, krupontalpu, rámánvarrott női félcipő/, valójában az egymástól eltérő különböző gyártmányok, különböző cipők egész nagy csoportját foglalja magába. Ezek különbözhetnek egymástól modell, kidolgozás, stb. tekintetében. Az Egységes Termék- és Árjegyzék szerint azonban egy-egy "konkrét gyártmánynak" csak egyetlen egységes ára lehet. A vállalat tehát érdekelt abban, hogy ezért az árért az illető konkrét gyártmány lehető leggyengébb, legkevesebb ráfordítást igénylő változatát adja. /Persze, úgy, hogy azért még megfeleljen az Egységes Termék- és Árjegyzékben erre a cipőfajtára előírt sajátosságoknak./  
A modellárak hiánya a cipőiparban - s általában az a tény, hogy árrendszerünk nem elég differenciált - valósággal csábít a "burkolt árdrágításra". Csábít arra, hogy ugyanazért az árért viszonylag gyengébb minőségű terméket készítsen a vállalat.

felhasználásán alapul. Ennek azonban nagyon korlátozottak a lehetőségei. Másrészt: a vállalat kifejezetten húzódozik attól, hogy a munkaigényesség növelésével javítsa a termékek minőségét. Egyébként e kérdések eldöntésében végülis nincs sok szerepe, mert programját nem maga állítja össze, hanem az ipari igazgatóság.

2./ Ami mármost az azonos értékű, de különböző használati értékű cikkek minőségi különbségét illeti: az eltérések egy része tükröződik az árban is. Azok az eltérések ugyanis, amelyek a minőségi szabványok alapján értékelhetők, amelyeket a termékek osztályozásánál figyelembe vesznek. Az ilyen leértékelés - amint láttuk - csökkenti a termelési értéket. Ez kétségtelenül ösztönöz a minőség bizonyos elemeinek javítására, elsősorban az anyag- és műszaki hibák elleni harcra - s ennyiben pozitív hatása.

3./ Ezzel szemben azokra a minőségi különbségekre, amelyeket főként a szubjektív megítélés tol előtérbe, egyáltalán nem reagál a termelői ár.

Ezt a problémát világosabbá teszi egy futó összehasonlítás a kapitalista piaci gazdasággal. Ott a piaci ár eltér az értéktől /illetve a termék ugynevezett termelési árától/ mégpedig elsősorban a kereslet és a kínálat viszonyának hatására. A kereslet és a kínálat viszonya pedig bizonyos fokig tükrözi a vevők szubjektív

ítéletét a termékek minőségéről is. Viszonylag nagyobb a kereslet az olyan áruk iránt, amelyek minősége megfelel a vevők igényeinek, s megfordítva: a kereslet elfordul azoktól a cikkektől, amelyek minősége nem elégíti ki a vásárló szubjektív igényeit.

A mi fogyasztói áraink igyekeznek valamennyire figyelembe venni a kereslet és a kínálat viszonyát, s ily módon bizonyos fokig tükrözik az említett "szubjektivebb" minőségi különbségeket is. /Persze ezt is csak korlátok között tehetik, hiszen több évre rögzített árrendszerről van szó./

Termelői áraink azonban szabály szerint függetlenek a fogyasztói áráktól. Teljes<sup>en</sup> függetlenek a kereslet és a kínálat viszonyától is.<sup>1/</sup> Ennek következtében termelői árrendszerünk abszolút közömbös a minőség említett "szubjektív" oldalára iránt. Azt a terméket tehát, amelyet a MEO hibátlannak talál, teljes termelői árán veszik számba a termelési érték összegezésénél - akkor is, ha a vevő "rossznak" találja, mert csunya a kivitele, vagy mert nem praktikus, mert nem felel meg a tényleges keresletnek.

+ + +

---

<sup>1/</sup> Itt most nyugodtan eltekinthetünk attól, hogy a gyakorlatban a netto termelői árak sokféle tényező hatására az önköltségtől is nagyon különböző arányban térhetnek el, holott "szabály szerint" a nettó termelői ár = önköltség + 2 %. Egy bizonyos: ez az eltérés nem a kereslet és a kínálat viszonyával függ össze.

Foglaljuk össze:

- Az I., II., III. stb. osztályu termékek arányai nem adnak hü képet a minőség igazi alakulásáról. Ennek megfelelően a bevezetőben említett "minőségi mutatók" is nagyon egyoldaluan szabják meg a feladatokat, teljesítésük foka egyoldaluan tükrözi az eredményeket. Teljes mértékben lehetséges, hogy a termékek minősége szélesebb értelemben /az 1., 2. és 3. pontban említett tényezőket együttesen figyelembe véve/ romlik, s közben a "minőségi mutató" javul, s megfordítva. Kifejezetten félrevezető tehát az a szemlélet, amely elsősorban ennek a "minőségi mutatónak" az alapján értékeli a minőség alakulását.

- A minőség javításának ösztönzése egyoldalú. Ösztönöz az anyag- és műszaki hibák csökkentésére - s ez önmagában véve helyes, hasznos. De nem ösztönöz a szélesebb, átfogóbb feladatra: a vevők igényeinek jobb kielégítésére. Pedig az előbbi csak része, mégpedig alárendelt része az utóbbinak.

#### Műszaki-gazdasági mutatók.

Ezek olyan mutatószámok, amelyeknek jelezniök kell a termelés műszaki színvonalát, termelékenységét /pl. vetés/gépóra a szövődékben, az üveglapon szárított bőrök aránya a bőrparban stb./, vagy a termékek válasz-



tékát, összetételét műszaki-gazdasági szempontból /pl. műtalpu cipők aránya/; vagypedig a legjellegzetesebb ráfordításokat /pl. az anyagkihozataalt/. Kétségtelen, hogy az ilyen mutatószámoknak megvan a maguk létjogosultsága a statisztikában és a tervezésben. Elősegítik, hogy a központi szervek nyomon kísérhessék, ellenőrizhessék az egyes vállalatok, iparágak műszaki színvonalát; megkönnyítik egyes számítások elvégzését.

A kérdés azonban az, vajon célszerű-e ezeket a mutatószámokat kötelező utasításként jóváhagyni a vállalatok számára? Ma ugyanis egy sor ilyen műszaki-gazdasági mutató szerepel minden vállalat termelési tervében s - legalábbis "elvben" - ezek végrehajtása nem kevésbé kötelező, mint a többi tervszám.<sup>1/</sup>

Itt mindenekelőtt azt kell megmondani, hogy a műszaki-gazdasági mutatók egyrészének utasításszerű előírása egyszerűen felesleges. Az esetek egyrészében feles-

---

1/ "Elvben" kötelező - mert a gyakorlatban ezeket sokkal kevésbé veszik szigorúan, mint pl. a termelési érték, a tervszerűség vagy az önköltségcsökkentés előirányzatának teljesítését. A vállalat vezetőinek anyagi ösztönzése általában nem kapcsolódik a műszaki-gazdasági mutatókhoz - legfeljebb egyes részlegek vezetőit premizálják ezeknek a mutatóknak az alapján. Ez viszont azzal jár, hogy időnként ezek a részlegvezetők is ugyanúgy "minden áron" igyekeznek teljesíteni egyes műszaki mutatókat, mint ahogy azt néhány oldallal előbb láttuk a tervszerűségi mutatónál. S minél irreálisabb egy-egy ilyen műszaki mutató, annál inkább érvényesülhet ilyen káros tendencia. Ha ez a káros hatás mégsem válhat túlságosan erőssé, úgy ez azzal függ össze, hogy a vállalat vezetői nincsenek anyagilag ösztönözve e mutatók teljesítésében.

leges azért, mert teljesítésük magától értetődő. /pl. megszabják a futószalagon gyártandó cipők arányát olyan gyárak számára is, amelyek csak futószalagon termelhetnek./ Vagy felesleges azért, mert egyes mutatók csak más formában, más számmal fejezik ki azt, amit a terv, ill. a program már amugyis előírt a vállalat számára. Pl. a  
.....  
arra, hogy termékeinek hányadrésze legyen műtalpu, holott ez világosan kiderül a programból.

Mindez a probléma könnyebb oldala. Az ilyen nyilvánvalóan felesleges műszaki-gazdasági mutatókat egyszerűen el lehet hagyni; pontosabban: meg lehet elégedni ezek statisztikai számbavételével, anélkül, hogy előzőleg kötelezően, tervutasításként előírnák őket.

De vannak más, kétségkívül fontosabb mutatók is. Ezekkel az a baj, hogy gyakran gépiesen, s emiatt irró-  
álisan szabják meg őket. Tegyük fel, hogy az igazgatóság számára megszabott műszaki-gazdasági mutató 3 %-kal feszitettebb, mint amennyi az előző időszakban volt. A gyakorlat ilyenkor az, hogy az igazgatóság e szám "felbontásánál" az előző időszakban elért tényleges eredménynél 3 %-kal feszitettebb mutatót állapít meg - minden vállalat számára. Ezt egységesen így teszi, noha világos, hogy a vállalatok lehetőségei nem egyformák; emellett a műszaki-gazdasági mutatók alakulása függ a termelés mindenkori konkrét összetételétől, s ez vállalatonként nem egyforma.

A tervezés ilyen módszerei mellett persze nem csoda - s emiatt is gyakran hallatszanak panaszok a vállalatoknál - ha nincs mindig összhang a vállalat számára megszabott terv, a program és műszaki-gazdasági mutatók között.

"Elk kell érni azt, hogy az eddig a műszaki fejlesztési tervben szereplő műszaki-gazdasági mutatók első sorban a termelési terv jobb megalapozását szolgálják" - írta elő a Minisztertanácsnak a tervezés egyszerűsítéséről 1954-ben hozott határozata.<sup>1/</sup> A gyakorlatban azonban erről szó sincs. A termelési terv és a program összeállítása teljesen független a műszaki mutatóktól, egyáltalán nem épül rájuk. A termelési tervet az igazgatóság tervosztálya állítja össze, a programot a tervosztály és az áruforgalmi osztály együtt. Gyakran tőlünk függetlenül dolgozik a műszaki osztály a műszaki mutatókon, s esetleg csak a munka végeztével egyeztetik a számaikat. /Ez sem minden esetben történik meg./ De ez is elég gyakori, hogy a műszaki mutatókat maga a tervosztály készíti, mégpedig úgy, hogy egyszerűen a termelési terv és a program már előre megszabott adataiból számítja ki. Ez azonban pont ellenkezője annak, amit a Minisztertanács határozata megkövetel.

---

<sup>1/</sup>"Az államigazgatási és vállalati egyszerűsítésekre vonatkozó rendelkezések gyűjteménye." 80. oldal.

Sok vállalati gazdasági vezető emiatt haragszik az igazgatóságra, a minisztériumra, "bürokratikus ügyintézés" vádolja őket. Dehát ez nem az igazgatóság bürokratizmusán mulik. Hogyan lehet réálisan azt kívánni az igazgatóságtól, hogy próbálja meg minden egyes gyár, minden egyes műszaki-gazdasági mutatószámánál mérlegelni a gyár sajátos adottságait, s a következő időszak választékának várható hatását? Így minden egyes szám kidolgozása külön tanulmányozást igényelne - s erre nyilvánvalóan nincsen sem idő, sem ember. Az igazgatóság munkatársai figyelmüket elsősorban a program, az anyagellátási, a munkaügyi, terv és az önköltségi előirányzatok készítésére fordítják - a műszaki mutatókra nem sok energia jut. A baj itt nem a "bürokratikus ügyintézésben" van, hanem azokban a gazdaságvezetési módszerekben, amelyek lehetetlen kívánnak: azt, hogy egyetlen központból megtervezzék, mégpedig az utasítás kötelező erejével, egész sor vállalat tevékenységének műszaki és gazdasági részletkérdéseit.

+ + +

Mindezek alapján nyilvánvaló, hogy a műszaki-gazdasági mutatók csak kevésbé képesek betölteni eredeti hivatásukat: azt, hogy közvetítsék az állam, a központi szerv utasítását a vállalathoz a műszaki színvonal emelésére, s a termelés gazdaságosságának javítására. Ezeknek a mutatóknak nincs elég ösztönző erejük, nemelégé megalapozottak, nincsen tekintélyük - s ezért csekély a hatásuk.

### 3./ A termelést szabályozó egyéb utasítások.

Ez előző két részben a tervutasításokról, a tervmutatószámok rendszeréről volt szó. De a felsőbb gazdasági szervek nemcsak a tervmutatószámok formájában adnak utasításokat, kötelező előírásokat a vállalatoknak, hanem egyéb módon is. Amikor a termelést szabályozó állami utasítások rendszerét vizsgáljuk, semmiképpen sem szabad kihagynunk ezeket, hiszen az ilyen sokféle utasítás, rendelet, kötöttség is befolyásolja a vállalat munkáját, messzemenően korlátozza az önállóságát.

Néhány példa ezekre.<sup>1/</sup>

a./ A havi ütemezés jóváhagyása. 1955 márciusában a minisztertanácsi határozat született, amelynek értelmében a vállalatok negyedévi tervének havi ütemezését a minisztériumok kötelező erővel hagyják jóvá. Ennek alapján a könnyűipari minisztérium utasította vállalatait, hogy negyedévi terveiket időarányosan bontsák fel, vagyis a negyedévi termelés össz-forintértéke arányosan oszoljék meg a három hónap között. Ez a rendelkezés nehezíti az igazgató, a vállalat önálló rendelkezését. Ráadásul nyilvánvalóan nem érheti el célját: az egyenletes termelés biztosítását, hiszen a termelés nem akkor egyenletes, ha a

---

<sup>1/</sup>A továbbiakban csak azokat az utasításokat, rendelkezéseket említettem, amelyek a termelési tervfejezetet egészítik ki. Ezenkívül még számtalan utasítás szabályozza az anyaggazdálkodást, a létszám- és bérkérdéseket, az önköltségsökkentéssel kapcsolatos munkát stb. Ezeket majd később kell megvizsgálni, a többi tervfejezettel párhuzamosan. Minden jel arra mutat, hogy ezeken a területeken sem kisebb az igazgató, a vállalat megkötöttsége.

vállalat hónapról-hónapra azonos forintértéket termel /mert ez függ a választéktól, a felhasznált anyag értékétől stb./, hanem akkor, ha műszaki teljesítménye /pl. a vetés/gép-nap/ egyenletes.

A rendelkezés tehát zavarja az igazi ütemes termelést, s a megrendelők által kívánt határidők betartását. Pontosabban: zavarná - feltételes módban - mert a gyakorlatban ezt a minisztertanácsi és minisztériumi utasítást nem igen tartják be.

b./ Központi modellezés, mintatervezés. Számos területen a vállalatoknak nincs módjuk önállóan modelleket, illetve mintákat tervezni. Pl. a cipőiparban egy központi modelltervező működik. Itt elkészítik a modellkollekciót, ebből a kereskedelem kiválasztja a neki tetsző darabokat - majd ezek gyártásával megbízzák a **gyárat**. A tervezés során azonban természetesen nem tudják eléggé figyelembevenni az egyes gyárak sajátos adottságait, gépi felszerelését, szakembereinek, munkásainak gyakorlatát, az anyagellátási helyzetet stb. Az eredmény az, hogy a gyár közreműködése nélkül készített modell egészen más-kép fest, mint az a cipő, amely később ennek alapján elkészül. Valóban meghökkentő, hogy a modellezést, amelyet minden kis cipész elvégez, nem bízzák rá sokszázas létszámú, "önálló", nagyüzemekre!

Ujabban egy-két legnagyobb gyár már megkapta a modellezés jogát, de a többieket még mindig nem "nagykorúsították" ebből a szempontból. A kisebb gyárak időnként maguk is készítenek modelleket - de teljesen önkényesen, a szabályokat felruga.

Hasonló volt a helyzet 1955-ben a gyapjuszövetgyártásnál. A mintákat a Központi Mintatervező készítette, majd kiadták gyártásra a vállalatnak. Saját mintatervezést csak akkor végeztek a gyárak, ha elfekvő hulladékanyagaikat akarták ily módon feldolgozni. De a mintát akkor is jóvá kellett hagyni a központi mintatervezési tanáccsal. Mindez akadályozta az észszerű anyaggazdálkodást. A gyapjuszövetgyártásnál ugyanis a minta a legszorosabban összefügg a különböző gyapju- és hulladékfajták, műszálak, stb. felhasználásának kombinációjával, a mintákkal tehát rugalmasan kellene alkalmazkodni a mindenkori anyaghelyzethez.

A helyzet annyira tarthatatlannak bizonyult, hogy azóta feloldották ezt a szigorú kötöttséget. Most már a vállalatnak joga van önállóan mintát tervezni, de a mintát továbbra is jóvá kell hagynia a Központi Mintatervezővel. A rendszer tehát változott - mégis érdemes emlékeztetni az 1955. évi helyzetre, mert világosan mutatja a mindenáron való központosítás tendenciáját.

A pamutiparban látszólag "decentralizálták" a mintatervezést, a gyáraknak van saját rajztermük. A gyakorlatban azonban a Központi Textilmintagyártó Vállalat kollekciónál; ez ad megbízásokat a rajztermeknek - az elfogadott mintákat pedig kiosztják a vállalatoknak, függetlenül attól, hogy a minta az illető vállalat rajztermében készült-e vagy másutt. A gyárnak tehát végülis semmi köze a minta készítéséhez.<sup>1/</sup>

c./ Profilizálás. A termelőeszközök társadalmi tulajdonának egyik nagy előnye, hogy sokkal mélyebb és tervszerűbb specializációt tesz lehetővé, mint a tőkés gazdasági rend. A "profilizálás", amelyet az államosítások óta végrehajtottunk, számos eredményt hozott.

Nem egy területen azonban túlzások történtek, olyan merev profilokat alakítottak ki, amelyek már nem segítik, hanem akadályozzák az észszerű termelést. Ez a helyzet mindenekeelőtt a bőriparban. Itt megszabták, hogy az egyes gyárak milyen készbőr-fajtákat készítsenek; minden gyárnak megvan a maga állandó profilja. Igen gyakran

---

1/

Egyébként persze nem kell elvetni azt a gondolatot, hogy egy iparágban legyen modelltervező, ill. mintatervező intézet. De igénybevétele ne legyen kötelező, hanem történjék "üzleti alapon". Az a vállalat, amely célszerűnek tartja, megveszi az intézettől a modellt, a mintát - viszont ha inkább úgy akarja, elkészíti maga. Ha a központi intézetben kiváló szakemberek dolgoznak majd, bizonyára sok vállalat rendel majd önként tőlük modelleket, mintákat.



előfordul azonban, hogy a gyárba olyan nyersbőr érkezik, amelyből észszerűbb, gazdaságosabb lenne másfajta bőrt készíteni, mint amit a gyár profilja előír. Mégis mereven ragaszkodni kell az állandó profilhoz.

A cipőiparban nemcsak termelési eljárások, s fő gyártmányfajták szerint profilozták a gyárakat, hanem méretszám szerint is. Pl. három gyár készít gyermekcipőket: az egyik készíti 19-22 számig, a másik 22-28-ig stb. Ez akadályozza a bőrök gazdaságos kiszabását. Eltérően a bőripari profil merevségével, amely komoly károkat okoz - ez nem jelentős probléma. Csak azért említem meg, mert jellemző arra a törekvésre, amely százféle módon meg akarja kötni a vállalat kezét. De jellemző az is, hogy újabban egyes cipőgyárak egyszerűen "kötörnek" ebből a merev kötöttségből; a kereskedelem felad nekik olyan rendeléseket, amelyek eltérnek a számukra előírt mérettől.

d./ Minőségi szabványok. Modern ipari termelés elképzelhetetlen minőségi szabványok széleskörű alkalmazása nélkül. A szabványok felhasználása gazdaságosabbá teheti a termelést, elősegítheti a minőség megítélését.

Jelenlegi szabvány-rendszerünk kritikai értékelése természetesen nem ennek a kutatásnak a feladata; ez széleskörű műszaki vizsgálatot követelne. Itt csak a

kérdésnek arra a közgazdasági oldalára akarok emlékeztetni, amely már néhány oldallal előbb, a termelési terv minőségi mutatóival kapcsolatban felmerült.

A szabvány, amely műszakilag ellenőrizhető kritériumokat ír elő, szükségképpen egyoldaluan jellemzi az áru minőségét. Miközben tehát nagy erővel szoritjuk a vállalatot a szabványok betartására, /aminak természetesen megvan a maga egészséges, jó hatása is/ - egy kissé eltereljük a figyelmet a minőség más "elemeiről", más összetevőiről. Bizonyos fokig eltereljük a figyelmet attól, hogy a vevők rugalmasan változó tényleges minőségi igényeihez igyekezzenek minél jobban alkalmazkodni a vállalatok. S ez annál is inkább így történik, mert az utóbbira - a kereslet rugalmas kielégítésére, a fogyasztók igényeinek gondos figyelésére nincsen komoly ösztönzés.

Mindezt azért kell hangsúlyozni, mert van olyan nézet: a termékek minőségének lényeges és folyamatos javítását biztosíthatjuk azzal, ha még szélesebbre terjesztjük ki a minőségi szabványok rendszerét, s ha szigorúban fogjuk e szabványok betartását. Ez a nézet, véleményem szerint, ismét egy formája a központi utasítások tulbecsülésének, hiszen végeredményben a szabványt is kötelező központi utasításnak kell tekintenünk.

e./ Operatív utasítások, rendeletek. Az előbbi állandó jellegű rendszabályok mellett számtalan egyszeri utasítás szabályozza a vállalat termelését. Az Újpesti Bőr-

gyárban összeállítottak egy kimutatást arról; mennyi utasítást kap a vállalat az igazgatóságtól közvetlenül a termelést érintő kérdésekben, /nem számítanak tehát ide a számvitelt, statisztikát, munkaügyi és személyzeti kérdéseket, munkavédelmet stb. érintő utasítások./ Ezek szerint 1955. szeptember 1. és december 31. között 102 utasítás érkezett - nem számítva a dokumentált tervszámokat és azok módosításait. Külön tanulmányozóست érdemelne: hány rendelet jelenik meg a Magyar Közlönyben és a Könnyűipari Értesítőben, a minisztérium hivatalos lapjában, amely mind-mind további utasításokat tartalmaznak a vállalatok számára.

+ + +

Nyilvánvalóan más kategóriába tartoznak a tervutasítások, tervmutatószámok - és azok a fajta utasítások, kööttségek, rendszabályok, amelyeket a fentiekben felsoroltunk. Mégis, a vállalati vezetők nem azt a határvonalat érzik lényegesnek, ami jogilag a tervutasítást egy minisztéri rendelettől vagy egy igazgatósági körlevéltől elválasztja - hiszen elvben valamennyit kötelesek hiánytalanul végrehajtani. A különbséget ott érzik; melyiket követelik meg szigoruan, s melyiket nem, melyik jár anyagi konzekvenciával, s melyik nem. Márpedig nem ritkaság az, hogy az igazgatóság valamelyik említett külön utasítást keményebben megköveteli, mint mondjuk egy kevésbé az előtérben álló tervszámot.

## II. A GAZDASÁGI VEZETÉS ÖSZTÖNZŐI.

Az előző fejezetben röviden áttekintettük az utasítások rendszerét. Azt láttuk: ez a rendszer rendkívül sokoldalúan átfogja a gazdálkodás minden folyamatát. A gazdasági tevékenység minden oldalát utasítások - tervmutatószámok és terven kívüli előírások, rendszabályok, kötöttségek - szabályozzák. Az utasításoknak ez a részletessége korántsincs arányban megalapozottságukká; emellett a legtöbb nem is fejezi ki pontosan, egyértelműen a központi szerv igazi akaratát, hanem gyakrantorzítva közvetíti azt, s így kifejezetten helytelen irányba is terelheti a vállalatot.

A kérdés, amely ezek után felvetődik: mi ösztönzi a gazdasági vezetőket az utasítások végrehajtására? Elvben minden jóváhagyott tervmutatószám teljesítése egyformán kötelező. A gyakorlatban azonban nem ez a helyzet: a különböző mutatószámok "súlya", tényleges hatékonysága nagyon eltér egymástól. Ez a legszorosabban összefügg azszal a kérdéssel: milyen anyagi és erkölcsi konzekvenciák kapcsolódnak az egyes mutatók teljesítéséhez vagy nemteljesítéséhez.

Emellett fel kell tenni azt a kérdést is: mi ösztönzi a gazdasági vezetőket olyan lépésekre, intézkedésekre, amelyeket a helyes gazdálkodás megkövetel - amire azonban nem kaptak külön utasítást?

Hangsúlyozom: itt a gazdasági vezetésnek, tehát elsősorban a vállalatok igazgatóinak és vezető műszaki személyzetének ösztönzését vizsgálom; továbbá bizonyos fokig az olyan ösztönzőket is, amelyek a vállalatok egész kollektíváját, s ezen keresztül a vállalat egészének tevékenységét érinti. /Témakörünkhöz tehát nem tartoznak pl. a fizikai munkások és a nem-vezető beosztásban lévő adminisztratív dolgozók bérezésének problémái./

1./ Az anyagi ösztönzés.

Az egyéni, a vállalati és a társadalmi érdek kapcsolatáról.

Ma már közhelynek számító, örökösen hangoztatott igazság: ahhoz, hogy gazdálkodásunk minél savartalanabb és eredményesebb legyen, lehetőleg minél teljesebb összhangot kell biztosítani az egyéni és a társadalmi érdek között. Számos erről szóló cikk és előadás azonban e kérdés tárgyalásánál elhanyagol egy nélkülözhetetlen összekötő láncszemet, amely az egyéni és a társadalom között van: a vállalatot, a "vállalati érdeket."

A társadalmi termelést nyilvánvalóan nem tekinthetjük - még az állami szektoron belülszem - egyetlen gigászi nagyüzemnek. Reális adottságként számolnunk kell azzal, hogy a társadalmi termelés alapselíje a vállalat. Szükségesszerű, hogy a vállalat bizonyos fokig önálló gazdasági egységet alkosson. Ez következik a korszerű termelőerők állapotából s az ennek megfelelő munkaszervezési formákból, amelyeket széleskörű specializáció, munkamegosztály, s a nagyüzem uralkodó helyzete jellemez. A gyár, a vállalat önállóságát megköveteli az a körülmény, hogy a nagyszabású, bonyolult, összetett termelési folyamatokat a helyszínen össze kell fogni, a nagyüzem keretében szervezeten kell irányítani. Más kérdés perze az, hogy milyen mértékű, milyen jellegű legyen a vállalat önállósága

- ez függ a termelési viszonyoktól, a gazdaságvezetési módszerektől stb. De maga az önállóság - gazdasági szükségszerűség.

Csak az olyan anyagi ösztönzési rendszer lehet tehát helyes, amely ezt a gazdasági szükségszerűséget teljes mértékben figyelembeveszi. A mi ösztönzési rendszerünk törekszik erre - de nem elég következetesen, nem elég sikeresen.

A problémának két oldala van. Az egyik: ösztönözni kell a vállalatot - ugyis mint gazdasági egységet, mint többé-kevésbé szilárd kollektívát, mint felelős vezetőket és "vezérkarral" rendelkező csoportot - arra, hogy minél hathatósabban szolgálja a népgazdasági, társadalmi érdeket. Evégett közvetlen összefüggést kell teremteni a népgazdasági érdek kielégítése - és a vállalat fejlődése között. Ezt segíti elő pl. az, ha a vállalat bővülése, műszaki fejlődése - legalábbis részben - saját munkájának eredményeitől függ. Továbbá: ha a vállalat kollektív szociális és kulturális intézményeinek gyarapodása, /öltöző, fürdő, étkezdé, üdülő, kulturház stb./ s ezzel a dolgozók helyzete ugyancsak - legalább részben - a vállalat eredményein múlik./

A probléma másik oldala: az egyes dolgozók egyéni keresete ne csak saját egyéni teljesítményüktől függjön, hanem attól is, milyen az egész vállalat eredménye,

helyzete. Ösztönözni kell a vállalat dolgozóit s minde-  
nekelőt vezetőt arra, hogy minél hathatósabban igyekez-  
zenek szolgálni a "vállalati érdeket", s ezen keresztül  
végső soron a társadalmi érdeket is.

Egyszóval: lehetőleg minél harmonikusabb egy-  
ségbe kell összekapcsolni az egyéni, a vállalati és tár-  
sadalmi érdeket. Ez az összekapcsolás számos áttételen  
keresztül történik meg.

Persze reálisan számolni kell azzal, hogy ez  
mindig csak viszonylagos összhang lesz, mert elkerülhe-  
tetlenül támadnak összetűzések, ellentmondások. Dehát nem  
közömbös, hogy sok-e az ilyen konfliktus, élesek, rend-  
szerezések-e, vagy aránylag tompák, ritkábbak. Ma inkább  
az előbbi a helyzet - s ebbe nem nyugodhatunk bele.

A továbbiakban egymásután tárgyalom majd a  
különböző ösztönzőket, s mindegyiknél külön-külön igyek-  
szem azt is vizsgálni: mennyire sikerül a gyakorlatban  
megvalósítani ezekkel azt a célt, hogy minél inkább össz-  
hang legyen az egyes dolgozó, a vállalat és az egész  
társadalom érdeke között.

#### A kereset összetevőinek /alapfizetés, prémium jutalmak/ arányai.

Mindenekelőtt azt kell tisztáznunk; hogyan  
aránylanak egymáshoz a kereset különböző összetevői.



Lássuk először a rendszeres prémium<sup>1/</sup> és az alapfizetések arányát a könnyűipar egészében 1955-ben.

IV. táblázat.<sup>2/</sup>

Negyedév	Prémiumban részesült műszakiak száma a prémiumban részesíthetők %-ában.	Kifizetett prémium az alaphér %-ában
I.	95.7	28.1
II.	94.2	26.5
III.	87.4	23.2
IV.	88.9	22.7

A prémium aránya az összkerezetben nem egyforma a műszaki és vezető adminisztratív személyzet különböző csoportjaiban. A prémiumrendszer három kategóriába osztja a premizált dolgozókat: A., B. és C. kategóriába; az A. csoportba tartoznak a vezetőállásuk /igazgatók, főmérnök, könyvelő/; a B.kategóriába az alacsonyabb, a C. kategóriába pedig a legalacsonyabb beosztásuk. Vizsgáljuk meg, hogyan

<sup>1/</sup> Az alatt a műszakiak és vezető beosztású adminisztratív dolgozók prémiumát értem; azt a prémiumot, amelyet - meghatározott feltételek, tervmutatószámok teljesítése esetén - ezek a dolgozók rendszeresen, általában negyedévenként kapnak. A továbbiakban "premisálás" alatt általában ezt értem /tehát nem a különböző célprémiumokat, jutalmakat stb./

<sup>2/</sup> A táblázat adatainak forrása: a könnyűipari minisztérium tervfőosztályának kimutatása. A táblázat csak a műszakiak prémiumát ismerteti, az adminisztratív alkalmazottakét nem.

alakult a prémium három gyapjuipari, egy bőr- és egy cipőipari vállalatnál 1955. III. negyedévében, a három premizálási kategóriában.

V. táblázat.<sup>1/</sup> Prémium az alapfizetés %-ában.

V á l l a l a t	A.kat.	B.kat.	C.kat.
Hazai Fésűsfonó	36.9	22.3	23.1
Magyar Posztógyár	36.8	27.6	34.3
Magyar Gyapjufonó	54.8	36.4	34.0
Táncsics Bőrgyár	10.8	13.6	14.6
Minőségi Cipőgyár	39.6	34.6	29.6

A táblázat világosan mutatja, hogy általában a legmagasabb beosztásuaknál a legnagyobb a prémium része a keresetben. /Csak olyankor alakul másképp a helyzet, ha a vállalati terv egyes alapvető mutatóit nem teljesítik. Ekkor ugyanis a vállalat vezetői elesnek prémiumuk jórésztől - még az egyes részlegek vezetői, művezetők stb. esetleg teljesítik saját mutatóikat s így mégis hozzájutnak a prémiumhoz. Ezt mutatja a Táncsics példája./

Érdemes külön is megnézni a vállalati igazgatók prémiumát. Az alábbi táblázat a bőr- és a cipőipari igazgatók prémiumának adatait ismerteti 1955.IV. negyedévről.

1/ A táblázat adatait az illető vállalatok tervosztályai szolgáltatották. A számok magukban foglalják a műszakiak és a prémiumban részesíthető adminisztratív dolgozók adatait.

VI. táblázat<sup>1/</sup>

Vállalat	Prémium az alapfizetés %-ában
Pécsi Bőrgyár	22.7
Táncsics Bőrgyár	/nem kapott prémiumot/
Ujpesti Bőrgyár	34
Simontornyai Bőrgyár	/nem kapott prémiumot/
Pannonia Szőrmeárugyár	50
Rákospalotai Bőrkonfekció	45
Összehasonlításként: a bőripar egészében az összes műszakiak átlagos prémiuma	23.8
Duna Cipőgyár	48
Tisza Cipőgyár	34
Szombathelyi Cipőgyár	/nem kapott prémiumot/
Dívat Cipőgyár	10
Bonyhádi Cipőgyár	42
Bórtex	45
Összehasonlításként: a cipőipar egészében az összes műszakiak átlagos prémiuma	18.6

Eddig minden táblázat a rendszeres prémium és az alapfizetés arányait ismertette. Sajnos az egyéb kiegészítő jutalmak célprémiumok arányáról nincsen összefoglaló kimutatás. Az erről szóló későbbi alfejezetben kiderül majd azonban, hogy ezek aránya sokkal csekélyebb, mint a rendszeres prémiumé. A szakemberek becslése szerint ez legfeljebb 2-5 százaléket jelenthet a műszakiak átlagos keresetében. /Perzse egy-egy műszakinak egy-egy időszakban jelentkezhet lényegesen többet is - de az ilyen

1/ Az adatokat a bőr- és cipőipari igazgatóság munkatágyi osztálya szolgáltatta.

nagyobb jutalmakban aránylag kevesen részesülnek. A keresetnek ez a része tehát eltörpül a rendszeres prémium 20-30 %-os aránya mellett.

A célprémiumot, a jutalmat valóban rendkívüli jövedelemnek tekinti a műszaki. Más a helyzet a rendszeres prémiummal. Éppen mert ennek ilyen nagy az átlagos aránya, különösen a vezetőknel, ezt keresetük szerves részének tekintik, nem pedig alkalmi jutalomnak. Háztartásukat, életmódjukat úgy rendezik be, hogy a prémiumra is biztosan számítanak. Családi költségvetésük valósággal felberul, ha a prémiumtól elesnek. Éppen ezért a vállalatok gazdasági vezetői magától értetődőnek tartják, hogy a prémiumot meg kell szerezni - s ennek megfelelően rendkívül erős a prémium mozgósító hatása.

Lásuk ezekután az egyéni kereset egyes összetevőit külön-külön.

### A gazdasági vezetők rendszeres prémiuma.

Vizsgáljuk meg mindenekelőtt a rendszeres prémium elnyerésének konkrét feltételeit, a könnyűiparban. Miután a tanulmány általában az 1955. évi helyzetet írja le, itt azt ismertetem: melyek voltak tavaly a IV. negyedévben a prémiumrendszer szabályai. Először a vezetőállásuk /igazgató, főmérnök, főkönyvelő/ prémiumának feltételeit kell megvizsgáljunk.

A prémiumnak akkor két része volt, az egyik a termelési terv, a másik az önköltségesökkentési terv teljesítéséhez kapcsolódott.

1./ A prémium első részének megszerzéséhez 100 százalékra teljesíteni kellett a termelési érték előirányzatát. Mivel az év végefelé már fékezni kívánták a könnyűipar termelésének emelését, a terv túlteljesítéséért nem adtak többletprémiumot. /De persze ez - mint már más helyen említettem - rendkívüli állapotnak tekinthető; prémiumrendszerünk alapelve általában az, hogy a termelési terv túlteljesítésével emelkedik a prémium is./

2./ Az önköltségesökkentési prémiumot akkor is megkaphatta a gazdasági vezető, ha a termelési tervet nem teljesítették. Ez a prémium arányosan emelkedett az önköltségesökkentés eredményeivel. Azokban az üzemekben, ahol az összehasonlítható cikkek aránya elérte az 50 százalékot, az összehasonlítható termékek önköltségesökkentési terve volt a prémium alapja. Ahol ez az arány kisebb volt 50 százaléknál, ott a termelési költségvetés teljesítésére, az előírt termelés-

./.

1 költséghányad betartására alapult a prémium.<sup>1/</sup>

Ez a tanulmány még nem foglalkozik részletesen az önköltségi mutatók elemzésével; a későbbi kutatás folyamán ezt hasonlóképpen el kell végezni, mint most a termelési terv mutatósságaival kapcsolatban. De miután az önköltségszűkítés a prémizálás, az anyagi ösztönzés egyik, a ma már a termelési értékkel egyre inkább egyenrangú alapja, legalább nagyon röviden, "előlegképpen" rá kell világítani ennek a mutatónak egyes problémáira is.

Sokan a termelés legösszetettebb, legátfogóbb mutatójának tartják. Valóban igen átfogó: tükrözi az eleven és holtmunkával való takarékossgot, a termelés műszaki színvonalát, szervezetségét. A kamat, a kötbér révén bizonyos fokig reagál a vállalat különböző szállítási és pénzügyi kötelezettségeinek teljesítésére. Nagyon szoros az összefüggés a mennyiség és az önköltség között; a többtermelés általában olcsóbb termelést is jelent.

Két korlátja van, amely az önköltség közgazdasági természetéből következik:

- Nem válaszol arra: vajon mennyire szükséges a társadalomnak az előállított termék. Az önköltség csökkentése bekövetkezhet úgy is, hogy a vállalat olcsóbb, de kevésbé szükséges termékeket gyárt, vagyis - népgazdasági értelemben - pazarol. Az önköltség nincsen közvetlen kapcsolatban a realizálás problémáival, /legfeljebb közvetve, a kamaton, a kötbéren keresztül/.

- Az önköltség csökkenthető a minőség rontása árán. Pl. a termékhez rosszabb, olcsóbb anyagot használnak fel; kevesebb munkát fordítanak a kidolgozására stb. S ez annál is veszélyesebb mert - amint láttuk - tulajdonképpen nincsenek komoly ösztönző erők, amelyek a minőség szüntelen javításának irányába terelnék a vállalatot. Az önköltség és a minőség konfliktusában /amely most kiegészíti a mennyiség és a minőség konfliktusát/ többnyire a minőség marad alul.

Emellett az önköltségi terv körül vannak súlyos technikai problémák is. Elsősorban azzal kapcsolatban: milyen cikkeket tekintünk összehasonlíthatónak. Ha túl szigoruan szabjuk meg az összehasonlíthatóság kritériumát - túl kicsi lesz a cikkek részaránya, a megfordítva: túl tág értelmezés esetén tulajdonképpen nem azonos cikkeket hasonlítunk össze.

/Egyébként ezeket a kérdéseket részletesebben elemzi Tüü Lászlóné cikke: Az önköltségi mutató a gazdaságosság elbírálásában. Statisztikai Szemle, 1956. februári szám./

Mindezt csak azért érintettem már itt is, hogy lássuk: nemcsak a termelési terv, hanem az önköltségszűkítés mutatóinak is van az állam által megkívánt, szükséges, helyesirányú hatásuk mellett nem-kívánt, rossz irányba terelő "vad" hatásuk. A pontos teljesítés érdekében a vállalatok itt is alkalmazhatnak bizonyos "trükköket". A termelési érték és az önköltség mutatója együttvéve sem ad tehát komplex, átfogó képet a vállalat tevékenységéről.

3./ U.n. korrekciósfeltétel volt a beralap betartása. A vállalat rendelkezésére állt összesen bizonyos premizálási keret. Amennyiben túllépték a beralapot, úgy a túllépés összegét le kellett vonni a premizálási keretből, s ennek megfelelően arányosan csökkenteni mindenkinek a prémiumát. Amennyiben a túllépés összege elérte a teljes prémiumkeretet, úgy senki sem kapott prémiumot. E feltétel betartását külön megnehezítette az év végén az az előírás, amely szerint a termelési terv nemteljesítése esetén a beralapot relative mérték /tehát 97 %-os tervteljesítés esetén csak 97 %-ig volt szabad igénybevenni a beralapot/, de a terv túlteljesítése esetén abszolút /tehát 102 %-os tervteljesítés esetén is csak 100 %-os beralapot használhatott fel a vállalat.<sup>1/</sup>

4./ Voltak ugynevezett kifizetési feltételek, amelyeket a vezetőállásuak számára az igazgatóság szabott meg. Az 1./ és 2./ pont alatt említett feladatokteljesi-

---

<sup>1/</sup> A beralap abszolút túllépésének megtiltása rendkívül merev módszere annak, hogy megakadályozzák a termelési terv túlteljesítését. A vállalat nehezen tudja százaléknyi pontosságra kézben tartani a terv teljesítését /s amint ezt már a termelési érték mutatójának tárgyalásánál hangsúlyoztam: tulajdonképpen nincs is semmi értelme a mutatószámnál fetisizálni a 100 százalékot./ A vállalat ilyen körülmények között könnyen keveredhetett beralaptúllépésbe - ha csak nem vállalta inkább a termelési tervtől való elmaradást; akkor viszont emiatt esett el a prémiumtól.

1956. elején általában feloldották a könnyűiparban ezt a merev rendszabályt, s visszatértek a beralap relatív méréséhez túlteljesítés esetén is. Csupán azoknál a vállalatoknál tartották meg ezt a formát, ahol azt az ipari igazgatóság külön kívánta.

téséért járó összegeket csak akkor volt szabad kifizetni, ha ezek a "kifizetési feltételeket" teljesítették. Nem volt egységes és kötelező előírás ezekre a kifizetési feltételekre; iparáganként különböztek egymástól. Néhány jellegzetes prémiumkifizetési feltétel:

Egyes iparágakban a következő a rendszer: amelyikvállalatnál az önköltségi prémium alapja, "jutalmazási feladata" az összehasonlítható cikkek önköltségi tervének teljesítése volt, ott általában a termelési költségvetés teljesítését írták elő kifizetési feltételnek a megfordítva.

A termelési terv teljesítése után járó prémium kifizetését számos területen az u.n. tervszerűségi mutató meghatározott fokának /pl. 95 %-os tervszerűség/ eléréséhez kötötték.

Sokhelyütt további kifizetési feltétel volt: valamelyik minőségi mutatószám /pl. az I.osztályú áruk aránya, vagy a II., III. stb. osztályú árukért nyújtott engedmények maximális kulcsa stb./

Az eddig elmondottak a vezetőállásuak prémiumára vonatkoznak. A többi premizáltak két nagy csoportra oszthatók. Az egyik csoport: az üzem együttes eredménye alapján premizált dolgozók. Azok tartoznak ide, akik különböző összvállalati osztályokon, szerveknél dolgoznak /pl. főtechnológus, vagy munkaügyi osztályvezető/. Ezeknél a két premizálási feladat és a korrekciós feltétel /az



előbbi felsorolásban 1./, 2./, és 3./ pont/ az 1955. évi rendszerben azonos volt a vezetőállásukéval. A kizáró feltételek elvben mások lehettek, gyakorlatilag ezek is, legalábbis részben azonosak voltak.

A premizáltak másik csoportja: az egyes üzemi részek, műhelyek, részlegek premizált vezetői, dolgozói - ezeknél a prémiumfeladatokat nem az egész vállalat tervmutatószámai, hanem saját részlegük mutatószámai alapján szabták meg.

Es volt tehát a könnyűipar 1955. IV. negyedévi - prémiumrendszere.

A prémiumrendszer előnyeinek és hátrányainak, gazdasági következményeinek alaposabb értékelése egy későbbi részben következik. /184.- 229. oldal./ Es ugyanis elválaszthatatlan egész tervezési, gazdaságvezetési rendszerünk értékelésétől; ezzel kapcsolatban pedig több kérdést a tanulmány további részében kell még tisztázni. De már itt is rá akarok mutatni mai prémiumrendszerünk néhány általánosabb jellegzetes vonására, amelyek fontosak a későbbi értékelés, következtetések szempontjából.

a./ A prémiumrendszert évek óta unos-untalan módosítják. Nem egyszerűen csak arról van szó, hogy - miután időről-időre más gazdasági feladatok kerülnek előtérbe - változnak a prémium feltételei. Maga a rendszer is újra és újra módosul. Az előbb ismerttettem a tavalyi

szabályzatot. De hozzá kellett tenni: ez a IV. negyedévi helyzet - mert évközben is többször lényegesen változott. Egyetlen esztendő alatt 5 olyan rendelkezés született, amely általános változást hozott a könnyűipari premizálási rendszerben, nem is szólva azokról a módosításokról, amelyeket az egyes igazgatóságok a maguk iparágának keretében hajtottak végre.

Azóta - 1956 közepéig - újabb kisebb-nagyobb változtatások történtek. Ilyen pl. az abszolút beralap ellenőrzés már említett megszüntetése. A gyapjuipari igazgatóság április 3-án új premizálási szabályzatot adott ki, amely a második negyedévtől lépett életbe s egyuttal hatályon kívül helyezett minden eddigi utasítást. De ez sem ért el hosszú életkort. E tanulmány írásakor készült az az új minisztertanácsi határozat, amely újra szabályozta az egész könnyűipar premizálási rendszerét, s ismét más előírásokat kívánt bevezetni.

Ez a sok módosítás, változtatás természetesen bizonytalanságot kelet a premizált dolgozók körében, s csökkenti a prémium ösztönző szerepét.

b./ A vállalat, az igazgató önállósága a premizálás tekintetében nagyon korlátozott, itt is messzemenően érvényesül a túlzott centralizáció. "Elvben" a három vezetőállású dolgozón kívül a többi dolgozó

prémiumfeltételeit az igazgatónak kell megállapítania. A gyakorlatban azonban ez nem így van. A gyapjuiparban pl. az igazgatóság a IV. negyedévre összesen 6 prémiumtényezőt írt elő, amelyet az igazgató köteles beépíteni valamennyi, az üzem együttes eredménye alapján premizált dolgozó feltételei közé. Az igazgató itt már nem tehet egyebet, mint hogy mechanikusan továbbadja ezeket a prémiumfeladatokat. Nincs lehetősége arra, hogy figyelembe vegye a vállalat különleges adottságait, az egyes dolgozók sajátos feladatkörét, hiszen már 6 tényező is tud sok. S ez nem kivételes eset. A vállalat együttes eredménye alapján premizált dolgozók számára rendszeresen ír elő a minisztérium az igazgatóság központilag különböző prémiumfeladatokat. A MEO-sok és az energetikusok premizálására külön szabályzatok vannak. Csupán a többiek /műhelyfőnök, művezető, stb./ számára tudja az igazgató többé-kevésbé önállóan megszabni a prémiumfeladatokat.

c./ Az előbbi problémával szorosan összefügg egy másik: a beosztott dolgozókat igen gyakran olyan tényezők alapján premizálják, amelyeknek alakulására egyáltalán nem hat ki a munkájuk.

d./ A különböző beosztású dolgozók prémiuma más és más tervmutatókhoz kapcsolódik. Pl. a vállalati

termelési érték előirányzatának teljesítésére ösztönöz az igazgató, a főmérnök, a főkönyvelő, továbbá a vállalat együttes eredménye alapján érdekelt többi műszaki és adminisztratív dolgozók prémiuma. Viszont a különböző műszaki-gazdasági mutatók teljesítésére sarkalnak azzal, hogy ezt szabják meg a részlegek különböző dolgozóinak /műhelyfőnök, művezető stb./ egyik prémiumfeladatául. Ilymódon a különböző prémiumok bizonyosfokig ki is egészítik egymást. De kétségtelenül ezek közül az előbbi csoport prémiuma "huz" jobban. Jellemző kifejezéssel mondta el ezt az egyik vállalat tervosztályvezetője: még az is előfordul, hogy az igazgató azon az áron is biztosítja a maga és a többi vezetőállású prémiumát, hogy egyes beosztottjait "leégeti"...<sup>1/</sup> Ez ilyen durva formában valószínűleg nem általános. Annyi azonban bizonyos: ha a vezetőállásúak és a vállalati együttes ered-

---

1/ Pl. az igazgató a termelési érték előirányzatának teljesítése érdekében a drágább, "forintosabb" cikket termelteti valamelyik üzemrészszel - nem törődve azzal, hogy ez esetleg rontja az üzemrész műszaki vezetőinek prémiumfeltételei között szereplő műszaki-gazdasági mutatót. S az igazgató elég könnyű lelkiismerettel teheti ezt, abban a tudatban, hogy a felső szerv a népgazdaságilag legfontosabb mutatószámokat nyilvánvalóan az ő prémiumába építette bele, tehát nyugodtan alárendelheti ennek az egyéb követelményeket.

mény alapján értékelt dolgozók prémiumérdeke /ez nagyjából közös/ ellentmondásba kerül az egyes beosztottak prémium-érdekével, akkor inkább az első kerekedik felül. Ebből az következik: azoknak a tervmutatószámoknak van uralkodó szerepük, legnagyobb hatásuk a gyár életében, amelyekhez a vállalati együttes eredmény alapján értékelt dolgozók, s mindenekelött a vezetőállásnak prémiuma kapcsolódik.

e./ Mindebből az következik, hogy jelenleg a prémiumrendszer, ez a rendkívül erőteljes anyagi ösztönző elsősorban két tervmutatószám: a termelési érték és az önköltségsökkentés előirányzatainak teljesítésére mozgósít. Emellett komolyan ösztönöz a béralap és az "tervszerűség" betartására is. Éppen ezért ezek az "uralkodó" mutatószámok a tervutasítások egész rendszerében.

#### Célprémiumok és jutalmak.

A célprémiumok és jutalmak több fajtáját különböztethetjük meg:

1./ A felsőbb ipari szerv - a minisztérium, az ipari igazgatóság, - által a vállalat vezetőjének adott jutalom. Többnyire megjutalmazzák személy szerint is az igazgatót, a főmérnököt és a főkönyvelőt, ha a vállalat elnyeri az élüzemcimet, vagy a Minisztertanács és

a SZOT vándorzászlaját. Ez természetesen növeli ezeknek a kitüntetéseknek az ösztönzőerejét. A jutalom nagysága 1000-2000 Ft körül szokott lenni.

Egyes igazgatóságok bevezették, hogy külön jutalommal kárpótolják az olyan gazdasági vezetőket, akik a vállalaton kívülálló okok miatt nem tudták teljesíteni a prémiumfeltételeket, s így elestek a rendszeres negyedévi prémiumtól. Ez a helyzet pl. a cipőiparban. Minél jobb eredményeket ér el egy cipőgyár a termékek minőségének javításában és az anyagtakarékosságban, annál több minőségi és anyagtakarékossági prémiumot fizet ki saját dolgozóinak - s ezzel könnyen túllépheti béralapját. Így tehát előfordulhat, hogy éppen jó munkájuk eredményeképpen vezzik el a vállalati vezetők prémiumukat. Ilyen - s ehhez hasonló - esetekben ad külön "kárpótló" jutalmat az igazgatóság. Ezen az alapon kaptak pl. jutalmat 1955. I. és III. negyedévében a Duna Cipőgyár, a II. és III. negyedévében a Szombathelyi Cipőgyár, a II. negyedévében a Divat Cipőgyár, vezetői stb. E jutalmak nagysága ebben az iparágban megfelel az alapfizetés 6-18 %-ának.

A "kárpótlás"-nak ez a formája tulajdonképpen a rendes prémiumrendszer merevségének a kritikája.

2./ A célprémium sajátos fajtája az, amit valamilyen vállalaton kívüli szerv tűz ki. A leggyakrabban export-vonalon találkozhatunk ezzel: a külkereskedelmi vállalat célprémiumot ígér a vállalatnak arra az esetre, ha jól teljesíti a megrendelését. De - különösen egyéb, nem könnyűipari területeken - más összefüggésben is találkozhatunk ezzel, pl. szélesebb kooperáció esetén a fővállalkozó gyár célprémiumot fizet a "bedolgozó" vállalatoknak, ha idejében elkészülnek stb. Az ilyen célprémiumoknak kétségtelenül nagy a serkentő hatásuk; ezek többnyire elég jelentős összegek, amelyek kihatnak a vállalat munkájának egész irányára.

Két veszéllyel járnak. Az egyik: egy külső szerv pénz kilátásbahelyezésével önkényesen eltorzítja a vállalat munkájának tényleges irányát a tervhez képest. Ha pl. egy meghatározott rendelés teljesítéséért nagy célprémium van kilátásban, akkor minden erőt erre összpontosítanak, akár más tervfeladatok, más megrendelések elhanyagolása árán is. Esetleg "kifizetődik" a tervet sem teljesíteni, mert a célprémium több, mint a terv teljesítéséért járó rendes prémium.

A másik veszély a korrupció lehetősége. Sokhelyütt máris kialakult az a szellem /egyébként tudomásom szerint főképp a gépiparban/, hogy amint valamilyen különösen fontos, különösen sürgős munka érkezik, mindjárt

megkérdezik: "És mennyi célprémiumot kapunk?" A határidőt és más szállítási feltételekkel vállalását egyenesen a célprémium mértékétől teszik függővé. S így kialakul valamilyen sajátos, torz formája a vevők "konkurrenciájának": az a megrendelő számíthat a legbiztosabban a teljesítésre, aki a legtöbb célprémiumot ígérte.

Egyébként az ilyenfajta célprémiumok a műszakiak összes keresetének nagyon csekély hányadát adják. A gyapjuiparban pl. 1956-ban előreláthatólag kb. negyedmillió Ft export-célprémiumot fognak fizetni. Ha ennek mondjuk a felét műszakiak kapják, akkor ez az összeg a műszakiak beralapjának fél százalékát sem teszi ki.

3./ Nemcsak a felsőbb ipari szervek, vagy a megrendelők szoktak jutalmazni, hanem a vállalaton belül az igazgató is ad jutalmakat.<sup>1/</sup> Különösen szerencsés formája ennek a célprémium: az igazgató egy meghatározott konkrét feladat elvégzéséért jutalmat ígér. Ez kitűnően bevált, nagy ösztönzőnek bizonyult - sajnos, nem alkalmazzák elég rendszeresen, elég széles körben.

---

1/ E jutalmazás forrása az igazgatói alap. Minél nagyobb az igazgatói alap - annál több lehetőség nyílik a jutalmazásra.



### Az alapfizetések.

Amikor az irodalomban, a cikkekben anyagi ösztönzésről van szó, általában mindig csak a prémium különböző fajtáiról beszélnek. Meg kell javítani az anyagi érdekelttség rendszerét! - ezt a követelményt azonosítják a prémiumrendszer tökéletesítésével.

Ez a szemlélet hibás. Az anyagi ösztönzést a kereset a maga egészében adja. Márpedig a kereset nagyobb részét mégiscsak az alapfizetés teszi ki.

Ráadásul a prémiumszabályzatok általában nem fix összegben, hanem az alapfizetés megfelelő százalékában szabják meg különböző feltételek teljesítése esetén elnyerhető prémiumot. Ennyiben még a prémium nagysága is függ az alapfizetéstől.

Nálunk azonban a gyakorlatbannagyon kevéssé használják fel anyagi ösztönzésre az alapfizetések szabályozását. /S éppen mert ezt a gyakorlatot teljesen magátólértetődőnek és szükségszerűnek tartják, beszélnek az anyagi ösztönzésről szólva újra és újra kizárólag a prémiumrendszeréről./

Alapfizetési rendszerünk három jellegzetes fogyatékoságára szeretnék rámutatni:

1./ Nálunk a magasabb, felelősségteljesebb munkakörök és az alacsonyabb, egyszerűbb munkakörök után járó fizetés között túl csekély a különbség.

Érdekes ezzel kapcsolatban összehasonlítást tenni a kapitalizmus bérpolitikájával.<sup>1/</sup> A fizetések skálája akkor sokkal inkább "széjjel volt huzva", mint ma. Sokkal nagyobb volt a különbség az alacsonyabb

---

1/ A továbbiakban többször fogok hivatkozni arra: milyen volt a műszakiak bérezése a kapitalizmusban. A kapitalista bérezés különböző visszataszító vonásai természetesen megmutatkoztak ezen a téren is: a fizetések megszabásánál a tőkés igyekezett politikailag is megvásárolni, hűséges hajcsárrá tenni, magához láncolni, a munkásokkal szembefordítani a művezetőket, a műszakiakat és a tisztviselőket. Nem volt ritka a protekció. Sokszor találkozhattunk korrupcióval, "pofapénzzel" stb. De most itt nem ezeket a kérdéseket akarjuk elemezni, hanem a kapitalista bérezésnek azokra a tapasztalataira mutatunk rá, amelyeken érdemes elgondolkozni, amiből esetleg érdemes egyetmást a mi viszonyaink között is alkalmazni. Lenin a Taylor-rendszerrel kapcsolatban figyelmeztetett arra, hogy a kapitalista munkaszervezés és bérezés tapasztalatainak - hoha ez tőkés viszonyok között a kizsákmányolás szolgálatában áll - van bizonyos racionális magvuk, s ezt érdemes felhasználni.

Egyébként a műszakiak, gazdasági vezetők felszabadulás előtti bérezéséről csak szórványosan állnak rendelkezésre olyan adatok, amelyek nem összefoglaló számokat, hanem a mi témánk szempontjából érdekes részleteket ismertetnek. Ezért csak részben támaszkodhattam konkrét írásbeli anyagokra - részben rá voltam utalva olyan szakemberek beszámolóira, akik a kapitalizmus idején megfelelő területen dolgoztak. De a konkrét adatokat és a visszaemlékezéseket összevetve kibontakozott az akkori műszaki és tisztviselői bérezés képe. Mindenesetre figyelembe kell venni azt is, hogy akkor persze nem voltak egységes, kötelező szabályok; vállalatonként voltak különbségek a bérezés formáiban. A továbbiakban tehát azokat a jellegzetességeket igyekszem kiemelni, amelyek eléggé általánosnak tekinthetők.

beosztású műszakiak, tisztviselők és a vállalati vezetők fizetése között, mint jelenleg.

Vegyük először a Pannónia Szőrmeárugyár példáját.

VII. táblázat.<sup>1/</sup>

Évi összkereset.

Beosztás	Viszonyítási alap	1942	1955
Főmérnök /ill. 1942-ben ügyvezető ig./	a legalacsonyabb műve- zetői összkereset %-ában	456	272
	az átlagos üzemvezetői összkereset %-ában	184	146
Üzemvezető	a legalacsonyabb mű- vezetői összkereset %-ában	248	187

<sup>1/</sup> A felszabadulás előtti adatok a Központi Gazdasági Levéltár anyagából valók. Itt megtalálható a Pannónia gyári tisztviselői keresetek kimutatása, amelyet adóbevallás céljaira készítettek. Amennyiben itt jövedelemeltitkolásra törekedtek - bizonyára sokkal inkább a magaskeresetű vezetőknel, mint az alacsony beosztásuaknál. A valóságban tehát a fizetési különbségek inkább nagyobbak lehettek, semmiesetre sem kisebbek.

A felszabadulás előtti adatoknál a teljes összkeresetet vettem alapul, amihez az alapfizetésen felül hozzá tartozott az u.n. lakbértérítés, az évvégi remuneráció stb.

Az 1955 évi adatokat a gyár igazgatósága bocsájtotta rendelkezésre. Az összkereset itt is magában foglalja az alapfizetésenfelül a prémiumot és a jutalmat.

A felszabadulás előtt a Pannónia gyár ügyvezető igazgatója végezte el kb. azokat a funkciókat, mint ma a főmérnök. /A mai igazgató munkakörét az akkori vezérigazgató látta el./ Éppen ezért az ügyvezető igazgató fizetését vettem alapul párhuzamosan a mai főmérnöki fizetéssel.

A Lóden Posztógyárból sajnos nem álltak rendelkezésre az üzemvezetők, művezetők keresetének felszabadulás előtti adatai. De az alábbi adatok is, amelyek a tisztviselői fizetéseket hasonlítják össze, ugyanazt a jelenséget mutatják, mint amit a Pannóniánál láttunk: nagyobbak voltak a különbségek, mint most.

VIII. táblázat.<sup>1/</sup>

Beosztott adminisztrátor  
fizetése = 100

Beosztás	1943	1955
Igazgató	1938	300
Kalkulációs osztály vezetője	372	210
Műszaki diszpécser	325	133-159
Beosztott kalkulátor	289	111
Manipuláns	270	200

1/ A felszabadulás előtti adatok a Központi Gazdasági Levéltárból származnak, az 1955. évi adatokat a gyár igazgatósága adta meg.

A beosztás megjelölése a mai terminológia szerint történik. /Pl. a táblázatban szereplő "igazgató" címe 1943-ban vezérigazgató volt, de beosztása megfelelt a mai igazgatónak./ Az adatok a havi alapszabadság fizetésekre vonatkoznak; a felszabadulás előtti adatoknál /adatszolgáltatás híján/ nem számíthattam remunerációt, a pótlékokat stb., s így az 1955 évi adatoknál is eltekintettem a prémiumtól, jutalmaktól.

A táblázat szemléletesen tükrözi: milyen "sűrűn", egymáshoz közel helyezkedtek most el a fizetések, s mennyivel nagyobb volt a távolság akkor. Különösen az igazgató fizetése ugrott akkor messze előre, sokkal nagyobb mértékben, mint most.

A magasabb és alacsonyabb beosztású dolgozók, a kvalifikáltabb és kevésbé kvalifikált munka díjazása közötti különbségek nálunk az elmúlt években - ahelyett, hogy nőttek volna - csökkentek. Ezt mutatja pl. a munkások és a műszakiak keresetének összevetése is. A műszakiak és a munkások havi átlagos keresetének arányai az elmúlt évben a következőképpen alakultak a könnyűiparban:

IX. táblázat.<sup>1/</sup>

	1949	1955
Munkások keresetének emelkedése . . . . .	100	181.0
Műszakiak keresetének emelkedése . . . . .	100	157.5
Műszakiak keresete a munkások- kereset %-ában . . . . .	210.1	182.8

<sup>1/</sup> A Könnyűipari Minisztérium Tervfőosztályának adatai alapján.

Olyan helyzet alakult ki, hogy a kiváló, magas teljesítményt elérő szakmunkás esetleg kevesebbet keres, ha mesterré, művezetővé léptetik elő, mintha megmarad a gép mellett. Éppen ezért sok területen kifejezetten huzódnak a művezetői állás elfogadásától. S hasonlóképpen: van bizonyos huzódás a főmérnöki, vagy igazgatói tisztségtől is, nem is szólva arról a vonatkodásról, amelyet az üzemi vezetők akkor tanúsítanak, ha valamilyen minisztériumi funkcióra akarják "előléptetni" őket. A magasabb beosztással együttjáró több gond és összehasonlíthatatlanul nagyobb felelősség koránt sincs arányban a fizetés növekedésével. Sőt, minisztériumi megbízatásnál esetleg kifejezetten csökken a kereset az "előléptetés" után.

Gondoljunk pl. egy mérnökre, aki már bizonyos gyakorlattal rendelkezik, s középfunckciót visel, mondjuk üzemvezetőhelyettes. Nincsenek rendkívüli képességei, hogy arra számíthatna: egyszer majd nagyon magas pozícióba kerül. De azt joggal valószínűnek tarthatja, hogy előbb-utóbb üzemvezető lesz, vagy valamelyik vállalati osztály vezetését bizzák rá. Nos, ez a műszaki - s ilyenek sokan vannak - nem lát maga előtt elég perspektívát a jelentős anyagi emelkedésre. Keresete prémiummal együtt valahol a 2000 forint körül van -

s reálisan számolnia kell azzal, hogy előléptetése esetén is alig lesz több.

Véleményem szerint hibás, a nagyon káros az a tendencia, amely ma a különböző munkakörök után járó alapfizetések nivellálása, egyenlősítése irányában hat. Ez fékezi az embereknek azt a törekvését, hogy igyekezzenek kitűnő munkájukkal, nagyobb szaktudás megszerzésével kiérdemelni a magasabb beosztást - s az ezzel járó nagyobb anyagi megbecsülést.

Ugy gondolom: a felfelé ivelő pályafutás, a szó egészséges értelmében vett "karrier" perspektívája, a ranglétrán való fokozatos előlépések s mindezzel együtt az alapfizetés rendszere, fokozatos és számottevő emelése - ez óriási, pótolhatatlan anyagi /és tevélyük hozzá: erkölcsi/ ösztönző erő az emberek és különösen a műszaki értelmiség, a tisztviselők életében. Nagy hiba, hogy ezt az ösztönzést nagyon kevésbé, nem eléggé átgondoltan és általánosan alkalmazzuk.

2./ Az előbbi problémával szorosan összefügg alapfizetési rendszerünk második jellegzetes fogyatékosága: egyáltalán nem veszi figyelembe a szakmai gyakorlat idejét és a szolgálati évek számát. Még olyan szabály, /vagypedig külön utasítás nélkül kialakult általános gyakorlat/ sincsen, hogy a szolgálati évek számát

s a szakmai gyakorlatot feltétlenül figyelembe kell venni annak eldöntésekor: vajon az adott munkakörért a tarifa szerint járó maximális, közepes vagy minimális fizetést adják-e.

Igaz, vannak rendkívüli tehetségek, akik nagyon kevés gyakorlattal különleges teljesítményeket érnek el. Dehát az általános tapasztalat az, hogy "gyakorlat teszi a mestert," az évtizedes tapasztalatokkal rendelkező szakember többet tud, mint a kezdő. S ehhez még hozzá kell tenni: az, aki ugyanannál a vállalatnál dolgozik hosszabb ideje, sokkal jobban megismeri a helyi viszonyokat, a gyár minden emberét, minden gépét s így könnyebben, jobban tud vezetni, dolgozni, mint az újonnan odakerült káder. A vállalatnak tehát kifejezetten érdeke, hogy kialakítsa nemcsak a munkásoknál, hanem a műszakiaknál és a tisztviselőknél is a maga "törzsgárdáját", magához kösse a dolgozókat.

Sajnos, ezeket az igazságokat - noha teljesen közismertek - nem veszik figyelembe a bérezésnél ezen a területen.

Az előbbieken beszéltünk arról a típusról, aki - ha szédtősen gyors pályafutásra nem is számíthat - de kisebb-nagyobb előléptetésekre igen. Azt mondtam erről: nincsen kellő perspektívája az anyagi emelkedésre. De van egymásik típus is. Nagyon sok ember



elég hamar eljut ahhoz a poszthoz, amelyből azután élete egész hátralevő részében nem lép magasabbra, mert nem telik többre a képességeiből. Az ilyen embereket nagyobb szorgalomra, lelkesebb munkára sarkalná az a biztos tudat, hogy - ha becsületesen dolgoznak - időről-időre emelkedik a fizetésük, magasabb besorolásba kerülnek akkor is, ha nem bíznak rájuk magasabb munkakört. Csakhogy az ilyen emberek előtt még annyi perspektíva sincsen, mint az előbb említett másik típus előtt, aki csak arra számíthatott, hogy fizetése előléptetés esetén majd egy kicsit emelkedik. A mi fizetési rendszerünk alapján mondjuk az a művezető, aki 30 éves korában foglalta el ezt a munkakört, esetleg 5-6 év múlva már elérte a művezetői maximumot, s továbbra is művezető marad évtizedeken át - 60 éves korában is ugyanazt a fizetést kapja. /Kivéve persze, ha általában rendezik a művezetői fizetéseket, de akkor az övével együtt emelkedik a mellette dolgozó 30-35 éves kollegájának fizetése is - tehát nem érzi a fokozott anyagi megbeszülést a sokévtizedes munkáért./

Vessünk itt is egy pillantást a kapitalizmus tapasztalataira. Sok kapitalista gyárban rendszeresen, évenként rendezték a fizetéseket. Akiknek munkáját rossznak tartották, azokat elbocsájtották, viszont azoknak, akikkel a tőkés, a gyárvezetés elégedett volt, évenként adott kisebb-nagyobb fizetésemelést. Ez volt a helyzet például

az Első Pécsi Bőrgyárban. Mindig év végén emelték a fizetéseket. Az volt a gyakorlat, hogy - ha csak 10 pengővel is - de emelték a fizetését minden tisztviselőnek, hogy ezzel megerősítsék benne azt az érzést: érdemes kitartania a vállalat mellett, hűségesen szolgálni a "cég érdekét", mert akkor évről-évre javul a keresete. Akikkel különösen meg voltak elégedve, azoknak nagyobb mértékben emelték a fizetését. Éppen ezen mérhette le a műszaki, a tisztviselő, hogyan értékelik a vállalat vezetői a munkáját.

Persze a Pécsi Bőrgyár nagyon jólmenő vállalat volt, amelynek alkalmazottai kedvezőbb helyzetet élveztek, mint más gyárak tisztviselői. De a meghatározott időközönként végrehajtott fizetésemelés rendszere korántsem volt kivételes, nem egy más gyárnál is ez volt a bevett szokás. Érdemes tehát ezen a módszeren elgondolkodni.

3./ Az alapfizetési rendszer harmadik jellegzetes fogyatékosága: nagyon szűkek azok a határok, amelyek között az azonos munkakört betöltő dolgozók alapfizetése mozoghat.

Tegyük itt is összehasonlítást a kapitalizmussal. Elmondották például, hogy a 30-as évek végén a Gyapjamosó- és Finomposztógyárban a szövődei üzemvezető havi fizetése 400 pengő volt. De amikor a vállalat veze-

tése meg tudott szerezni ugyanerre a posztra egy másik ismert, tekintélyes szakembert, megadta neki az 1000 pengős fizetést. A különbség két és félszeres! Nálunk viszont a legalacsonyabb és legmagasabb alapfizetés különbözete legfeljebb 50 százalék lehet.

Vagy vizsgáljuk meg a művezetők 1942. évi fizetését a Pannónia Szőrmeárugyárban s tegyük összehasonlítást a jelenlegi helyzettel.

X. táblázat.<sup>1/</sup>

1942. N é v	Össkereset pengőben	Évi keresetek		
		1955. Név.	Alapfizetés Ft-ban	Összetes kereset
m Ferenc	7.377.-	Bóhm Ferenc	14.700.-	18.223.-
mer István	10.306.-	Morvai István	15.900.-	22.339.-
iner György	5.492.-	Terzich Vilmos	15.900.-	19.329.-
ber Aladár	9.821.-	Simonfi László	13.200.-	14.826.-
Antal	6.659.-	Vörös Géza	15.050.-	18.956.-
legmagasabb művezetői eset a legalacsonyabbban	199 %	A legmagasabb művezetői összkereset a legalacsonyabb %-ában 151 % A legmagasabb művezetői alapfizetés a legalacsonyabb %-ában 120 %		

Ezek az összehasonlítások is azt mutatják, hogy nálunk nagyon kicsi a "szóródás" az azonos munkakört betöltő dolgozók alapfizetésénél. Holott nyilvánvaló, hogy ugyanazt a munkakört nagyon-nagyon különböző színvonalon lehet ellátni.

1/ Az adatok forrásáról lásd a VII. táblázat jegyzetét. /12. oldal/  
A táblázat két - 1942 évi és 1955 évi - oszlopában azok a nevek állnak egymás mellett, azonos sorban, akik tizennégy évvel ezelőtt és tavaly pontosan ugyanazt a munkakört töltötték be. /Pl. most Simonfi László végzi el Tauber Aladár egykori munkáját /

Azt felelhetik erre: igen, de éppen ezt a különbséget hivatott kifejezni a mi rendezerünkben a prémium.<sup>1/</sup>

Ez azonban már átvezet bennünket a következő fejezet témájához, amelyben azt kell tisztáznunk: vajjon a kereset valamennyi összetevője együttesen hiven tükrözi-e a különbséget az egyes műszaki vezetők, tisztviselők munkateljesítménye között?

A kereset összetevőinek együttes hatása - és a szocialista bérezés elvei.

Véleményem szerint számos olyan probléma, amelyet a prémiummal és az alapfizetésekkel kapcsolatban említettem, a bérezés egyes elvi, elméleti kérdéseinek tisztázatlanságával függ össze. A szocialista bérezés egyik sarkalatos alapelve: egyenlő munkáért egyenlő bért. Ez az alapelv teljesen helyes. Csakhogy -nézetem szerint - ezt a helyes alapelvet nem helyesen konkretizáltuk a gazdasági, műszaki vezetők, a vállalati irányító

---

1/ Egyébként ebben a tekintetben is figyelemreméltó a X. táblázat. Ebből ugyanis kiderül, hogy még a prémiummal növelt teljes 1955. évi kereset különbségei is kisebbek, mint az 1942. évié. Az alapfizetés 20 százalékos különbségével most szembeáll az összkereset 51 százalékos különbsége - de ez is csak kb. a fele a felzabálás előtti 99 százalékos távolságnak! Persze a Pannónia gyár tapasztalata - nem egyedül üdvöztető példakép, feltétlenül követendő mérce. De - miután másutt is hasonlóak voltak a tapasztalatok - mindenestre elgondolkoztató. Ugy gondolom, ez is nagyon hozzátartozik bérezésünk általános képéhez, amelyet a kellő differenciáltság hiánya, bizonyosfokú "egyenlőségi" jellemez.

személyzet bérezésénél. Eddig úgy tartottuk, hogy ezt az alapelvet akkor érvényesítjük helyesen, ha két elvet követünk:

- Egyenlő munkakör betöltéséért nagyjából azonos fizetést adunk;

- a kereset változó részét mindig statisztikailag mérhető, tervmutatószámokhoz kötött, "objektív" feltételek alapján fizetjük.

Ebből következik az a gyakorlat: ha két műszaki ugyanazt a munkakört tölti be, s hasonlóképpen teljesíti a prémiumfeltételeket - lényegében egyforma keresetben részesül, függetlenül személyi kvalitásaitól. Ezt a bérezésről szóló irodalom úgy szokta megfogalmazni: "Mi a munkát fizetjük meg, s nem a személyt."

Csakhogy ez a merev, s értelmetlen szembeállítás a munkának és a személynek, aki ezt a munkát végzi. Persze a szocialista vállalat a munkát, a munka eredményét díjazza. Csakhogy a probléma az: hogyan mérjük ezt a munkát? Minél bonyolultabb munkáról van szó, annál kevésbé mérhető le a munka eredménye, színvonala, minősége egy-két "tárgyi mutatószám" segítségével. Világos, hogy egy nagyon egyszerű fizikai munka, pl. a kubikusmunka bérezésének kézenfekvő formája: a teljesítménybér. Ha a munkás a normát 150 százalékra teljesíti - másfél-

szeranyi bért kap, mintha 100 százalékra teljesítette volna. De már a bonyolultabb fizikai munkáknál is előállnak az ismert komplikációk: az egyszerű teljesítménybérezés, az egyszerű darabbér egyoldaluan a mennyiség növelésére serkent, mégpedig esetleg a munka minőségének rovására. Ismeretes, hogy a nagyobb teljesítmény-százalék kedvéért sok munkás elhanyagolja a termékek minőségét, pazarolja az anyagot, kiméletlenül bánik a béppel, stb.

Még inkább felmerül ez a probléma a bonyolult szellemi munkáknál. Senkinek sem jutna az eszébe az orvos munkáját egy-két "mutatószám" alapján premizálni: pl. hány beteg halt meg a keze alatt, hányat gyógyított meg, stb. Az orvos munkájának minőségét igyekeznek komplexen, sokoldaluan, a maga összességében mérlegelni, mégpedig nem egy rövid időszak, hanem évek tapasztalatai alapján - s így alakul ki a megítélés: X. elsőrangú orvos; Y közepes képességű orvos. S ezután már mindenki természetesen érzi, hogy X. elsőrangú orvos többet keres, mint Y. - noha "darabszám" nem végzett több operációt, vagy nem vizsgált meg több beteget. Többet keres, mert személyi kvalitásai garantálják az általa végzett munka jobb minőségét.

Nos, a műszaki értelmiség munkája ugyancsak szellemi munka, mégpedig rendkívül összetett, sokoldalú, bonyolult szellemi munka. Kétszeresen áll ez azokra, akik-

re valamilyen vezető funkciót bíztak. E munka jellege - ebben az összefüggésben bonyolult, összetett voltánál fogva - közelebb áll pl. az orvoséhoz, mint a darabbérben mért egyszerű fizikai munkához. Ennek ellenére munkájuk bérezésénél valahogy a teljesítménybér formáit utánozzuk, s megpróbáljuk azt elsősorban 3-4 "tárgyi mutatószám" alapján értékelni.

Azt lehetne válaszolni erre: a hasonlat sántit, mert a gazdasági vezető munkáját igenis százszor inkább mérni lehet statisztika, gazdasági mutatószámok segítségével, mint az orvosét.

Ez az ellenérv nagyon meggyőzőnek tűnik - mégis csak félig igaz, s ezért megtévesztő. A kérdést ugyanis konkretizálni kell: pontosan kinek, milyen beosztásban lévő dolgozónak a munkáját akarjuk mutatószámokkal mérni? Továbbá: milyen mutatószámokkal?

Lehetnek a gazdasági vezetésnek, a műszaki és adminisztratív személyzetnek olyan dolgozói, akiknek teljesítményét elég egyértelműen jelzik egyes mutatószámok.<sup>1/</sup> De ez csak nagyon kis részük. A legtöbb műszaki és tisztviselő munkáját egyszerűen képtelenség egy-két mutatószám alapján értékelni. Pl. a vállalat főtechnológusának munkája persze kihat a termelés mennyiségére,

---

1/ Véleményem szerint ide tartozik az igazgató és egy-két legközvetlenebb munkatársa is. De erre rövidesen visszatérek.

hozzá kell hogy járuljon az önköltség csökkentéséhez - de mai munkájának hatása esetleg csak egy év múlva érződik majd. S esetleg azt a nagy fáradságot, amelyet pl. saját munkatársainak gondos nevelésére, s néhány új technológiai eljárás begyakoroltatására fordított, nem lehet majd közvetlenül e "mutatószámokon" lemérni. A legtöbb gazdasági vezető, a műszaki értelmiségi, a vezető adminisztratív dolgozó munkája annyira összetett, hogy nem mérhető le 2-3 mutató "hőmérőjével", hanem sokoldaluan, komplex módon kell értékelni.

De ha legalább ezek a premizált mutatók valóban az egyes emberek "testére lennének szabva". Deerről szó sincs; amint láttuk, a premizálás túlzott centralizációja miatt ezek eléggé mereven egységesek. S ráadásul: ezek a mereven egységes mutatók /termelési érték, stb./ nem jellemzik jól a vállalat össztevékenységét sem. Láthattuk, hogy ezek a mutatók egyoldalusak; sok esetben torzítanak, sőt kifejezetten helytelen irányba terelnek. Pontos teljesítésük, túlteljesítésük egyáltalán nem biztosíték arra, hogy jól szolgálták a társadalmi érdeket.

Ilyenformán a műszaki értelmiségi, vagy a vezető adminisztratív dolgozó keresete részben függetlenné válik saját teljesítményétől; ami pedig szöge<sup>n</sup> ellentétmond a kiindulási elvnek: a munka szerinti elosztás, az "egyenlő munkáért egyenlő bért" elvének. A jó munka, a



tehetség, a szorgalom, az odaadás mellett olyantényezőktől is függ a műszaki keresete: vajjon "cserecséjére" laza tervet kapott-e vagy sem; tud-e eléggé "sírni" alacsonyabb tervszámokért; ért-e azokhoz az ügyeskedésekhez, amelyekkel 2-3 százalékot még hozzá lehet toldani a helyes úton elért eredményhez, könnyű lelkiismerettel el tud-e hanyagolni népgazdaságilag fontos érdekeket a folyó prémium érdekében stb. A prémium részben már eldőlt akkor, amikor a tervet megkapták, s tagadhatatlanul függ az esetleg közbejövő tényleges objektív nehézségektől is - s ezért sokszor úgy érzik a műszakiak: "a prémium nem rajtuk múlik."

Vegyünk ismét egy példát. Két üzemvezető dolgozik hasonló besztásban, hasonló jellegű gyárban. Ezért alapfizetésük egyforma. Emellett prémiumuk is egyforma, mert az előírt mutatókat hasonló arányban teljesítették. Bizonyos, hogy munkájuk valóban ugyanannyit ért? Egyáltalán nem biztos. Lehet, hogy az egyik látszateredményekkel "javította a mutatókat", a másik nem. Az egyik szerencsés volt, mert laza tervet kapott, a másik vállára viszont sokkal szorosabb tervet, nagyobb terhet raktak. Az egyik jólmenő gyár, ahol már simán mennek a dolgok, a másik üzemet most kell "felhozni", és így tovább. Egy szóval: lehet, hogy az egyik jóval kevésbé tehetséges, szorgalmas, képzett, mint a másik - de mert egyforma a

munkakörük, s egyforma a tervteljesítés százaléka - egyforma a helyzetük is. Ezek miatt az okok miatt hallatszik olyan sok panasz arról, hogy igazságtalan a premizálás. "Akkor a legkisebb a prémium, amikor a feszes terv miatt legjobban izzadnak a műszakiak, hogy meglegyen a tervteljesítés" - jelentette ki, persze némi túlzással az egyik bányász tervosztályvezetője.

Összegezzük az elmondottakat. A műszaki és vezető adminisztratív személyzet össz-keresetének arányai nem felelnek meg kellőképpen a szocialista bérezés elveinek. Az alapfizetéseknel káros nivellálás, egyenlősítés mutatkozik. De a munkák színvonala közti különbségek nem tükröződnek kellőképpen a prémiumban sem. Egyrészt, mert a prémium kulcsa mindig az alapfizetéshez /az "egyenlősített" alapfizetéshez/ van arányítva. Másrészt: mert a prémium nagysága nemcsak az illető dolgozó saját teljesítményétől függ, hanem elég jelentős részben rajta kívülálló tényezőktől. S végül: mert a prémium alapjául szolgáló mutatószámok nem jellemzik eléggé a munkáját, s általában nem fejezik ki egyértelműen a népgazdasági

./.

követelményeket.<sup>1/</sup>

Mi legyen tehát a fizetési rendszer átalakításának iránya? Itt persze csak egy-két irányelvet jelezhetek; még nem ennek a tanulmánynak a feladata konkrét javaslatokat előterjeszteni.

1./ Eddig egykaptafára huzzuk az igazgató és a beosztott munkatársak fizetésének rendszerét. Ez a gyakorlat hibás. Véleményem~~x~~ szerint éles különbséget kellene tenni egyfelől az igazgató /s mellette talán egy-két legközelebbi munkatársa, elsősorban a főmérnök/ s

---

<sup>1/</sup> E következtetések fényében világossá válik, miért nem oldja meg az anyagi ösztönzés súlyos problémáit, ha egyszerűen csökkentjük a változó rész arányát az összeresetben.

Van ilyen elképzelés. Avarsói Trybuna Ludu 1956. január 20.-i számában pl. cikk jelent meg Jan Toronczy tollából ezzel a címmel: Vajjon nem túl magasak-e a prémiumok. A cikk nagyon tartalmasan, alaposan rámutatott az mienkéhez nagyon hasonló lengyel prémiumrendszer számos negatív vonására. A káros hatásokat azonban nagymértékben azzal hozta összefüggésbe, hogy túl nagy a prémium aránya a keresetben. Valóban jóval magasabb, mint nálunk. A textilipari művezető pl. 100 %-os tervteljesítés esetén alapfizetésének 45 %-át kapja meg prémiumként, telteljesítés esetén még többet. A cikk szerzője tehát azt javasolta: csökkentsék le az arányt 15-20, legfeljebb 30 százalékra. Igenám, denálunk éppen ennyi - s a prémium negatív vonásai, amelyekről a szerző beszél /pl. az, hogy a nempremizált mutatók rovására igyekeznek teljesíteni a prémiumfeltételeket, stb./ ugyanugy jelentkeznek. A mi "kisebb" prémiumunk nagyjából ugyanazokkal a következményekkel jár, mint a lengyelországi "túl magas" prémium. Hiába; ezt a problémát nem az anyagi ösztönzők menyiségi arányainak megváltoztatása oldja meg, hanem szerkezetük, rendszerük átalakítása.

másfelől valamennyi többi műszaki és adminisztratív dolgozó fizetési rendszere között.

Az igazgató és a főmérnök személyükben felelősök az egész vállalatért - őket tehát komplex módon messzemenően érdekeltté kell tenni a vállalat összmunkájának javításában, a vállalat tevékenysége minden oldalának alakulásáért. A vállalati igazgatónak a saját zsebében meg kell éreznie a vállalat minden eredményét és minden hibáját, baklövését. Ma hasonló jellegű vállalatnál a legjobban kereső igazgató legfeljebb kétszeresét keresi a legrosszabbnak. Véleményem szerint indokolt és célszerű lenne ennél jóval nagyobb különbség.

"Komplex módon érdekeltté tenni" - ez alatt azt értem: olyan tényezőkhöz kell kötni keresetüket, amelyek a mai premizált mutatóknál átfogóbban fejezik ki a vállalat egész tevékenységének eredményét. Egyre inkább tért hódít az a vélemény - s nekem is az a meggyőződése - hogy erre a nyereség, a vállalati jövedelmezőség a legalkalmasabb, ha ennek kellő feltételeit /megfelelő árrendszer, stb./ megteremtjük. Itt egyelőre nem akarok érvelni emellett - erre a tanulmány későbbi részeiben még sor kerül. De annyit már itt is teljesen világos: az igazgatónak és egy-két vezető munkatársának keresetét célszerű /és igazságos/ nagymértékben az egész vállalat teljesítményétől függővé tenni.

2./ Ami a beosztottakat illeti: végre a gyakorlatban is - s nemcsak papíron - meg kell adni az

igazgatónak a jogot ahhoz, hogy döntsön a keresetük felett. Sokkal nagyobb jogkört kell adni az igazgatónak a besorolásnál, premizálásnál. Ha az 6 személyes anyagi érdekeltsége biztosítva van az önköltség csökkentésében, a jövedelmezőség emelésében - akkor nem fog könnyelműen bánni a magasabb fizetések osztogatásával, "fukar" lesz. Ugyanakkor mégis merészen alkalmazhatja az anyagi ösztönzést a jövő eredmények érdekében.

3./ Két-három vállalati vezetőtől eltekintve a műszaki és adminisztratív személyzet többi részénél az egyéni teljesítmény értékelésének fő eszköze legyen az alapfizetés helyes megállapítása. Ez adja a legjobb módot arra, hogy hosszabb időszak tapasztalatait, s ne egy negyedév esetleges kirakateredményeit mérlegelve, ne néhány kiragadott vonást, hanem a tevékenység minden oldalát elemezve díjazzuk akadémerek eredményeit. Az alapfizetések megállapításánál figyelembe kellene venni anéhány oldallal előbb kifejtett szempontokat:

- jobban "azéthuzni" a fizetési skálát;
- jobban differenciálni az egyes dolgozók személyi kvalitásai, szolgálati éveit és szakmai gyakorlata alapján;
- meghatározott időszakonkénti rendezni kell a fizetéseket.

4./ Rendszeres mutatószámokhoz kötött prémium csak ott legyen, ahol ez teljesen egyértelmű, valóban jellemző az illető dolgozó tevékenységére, s nem orientálhatja félre őt. A gyakorlatban tehát ez legyen eléggé kivételes.

Ezzel szemben szélesebb körben érdemes alkalmazni az igazgató által esetenként egy meghatározott cél elérésére kitűzött célprémiumokat. Továbbá esetleg érdemes időről-időre "boritékpénzt" is adni vagyis olyan jutalmat, amely nem egy-két kiragadott mutatószám teljesítését, hanem a dolgozó egész tevékenységét honorálja.<sup>1/</sup>

Ez is komplexebb - s ezért célszerűbb - módja a jutalmazásnak, mint a mai merev prémiumrendszer.

5./ Végül: a vállalat beosztott dolgozóit - egyéni teljesítményeik díjazásán felül - helyes érdekeltté tenni a vállalat teljesítményének fokozásában is. Ennek legalkalmasabb formájául a nyereségrészesedés kínálkozik. Erre az igazgatói és vállalatfejlesztési alap tárgyalásánál még visszatérek.<sup>2/</sup>

---

1/ Ennél is, akárcsak az alapfizetések önállóbb szabályozásánál fenyeget a "haverság", a protekció veszélye. Ez ellen, mint említettem, az igazgató fokozott anyagi érdekelttsége - és az üzemi demokrácia megerősítése, az alulról jövő komoly ellenőrzés óvhat meg bennünket.

2/ Csak a félreértések elkerülése végett jegyzem meg: nem logikai zavar, véletlen ismétlés az, hogy külön pontban emeltem ki az igazgató nyereségrészesedését és most külön a dolgozókéét. A kettőnek más a szerepe. Az igazgatónál a vállalati eredmény - saját egyéni teljesítményének fő mutatója. Ezért elképzelhető, hogy egy jólmenő vállalatnál ez tegye ki egész keresetének nagyobb részét is. Viszont a beosztottaknál az egyéni teljesítmény honorálásának fő módszere az alapfizetés differenciálása, esetleg kiegészítésképp bizonyos jutalmak, célprémiumok. A nyereségrészesedésnek pedig az a funkciója, hogy a dolgozó érdekeltté váljék a vállalat kollektív eredményeiben is.

Az itt kifejtett öt elv egyrésze jelenlegi gazdasági mechanizmusunk mellett is megvalósítható. /Pl. az ötéves tervben megszabott reálbéremelés keretében bizonyos lépéseket tehetnénk előre a fizetések "széthuzásának" irányában./ De általában a gazdasági vezetők anyagi ösztönzése a legszorosabb kapcsolatban a tervmutatószámrendszerrel, irányítási módszereinkkel - ezért csak azokkal együtt, párhuzamosan változtathatjuk meg. *Amíg pl. egész gazdálkodásunk alapja a részletes tervutasítások átfogó hálózata, addig persze nem lehet feladni azt az elvet, hogy a prémium e tervmutatók ösztönzését szolgálja. De ha addig ezen nem is lehet s nem is célszerű változtatni - legalább látnunk kell mai fizetési és prémiumrendszerünk problémáit, korlátait, ellentmondásait.*

#### A vállalatnak adott kollektív jutalmak.

*Kiváló teljesítményeiért a vállalat jutalmat* kaphat a minisztériumtól, illetve a Minisztertanácstól. Ilyenek az élüzemjutalom, illetve a Minisztertanács és a SZOT vándorzászlajának elnyerésével járó jutalom.<sup>1/</sup>

Az élüzem-cím elnyerésének feltételei iparáganként és időszakonként különböznek. Elvben a címre pályázó vállalatnak minden jóváhagyott mutatót teljesi-

---

<sup>1/</sup> Mindkettőről csak mint az anyagi ösztönzés formájáról beszélek itt. Magának a munkaversenynek, az ezzel összefüggő politikai agitációnak a serkentő erejéért itt nem térhetek ki.

tenie kell, a legtöbbet meghatározott mértékben tul is kell teljesítenie. Elérése tehát elég nehéz, bonyolult, ha elég feszített a terv. A gyakorlatban ehhez nem ragaszkodnak mindig teljes szigorral, nem követelik meg kivétel nélkül valamennyi mutató pontos teljesítését, illetve túlteljesítését.

A tapasztalatok szerint azoknál a vállalatoknál, ahol a cím elnyerése reálisnak látszik, pl. ahol már többször egymásután megnyerték - ott ennek van bizonyos mozgósító ereje. Ahol azonban - akárcsak egy-két rosszabb mutató miatt - ezt eleve kálátásnak érzik, ott nincsen különösebb mozgósító hatása.

Ez annál is inkább érthető, mert az élizem-cimmal járó jutalom rendkívül csekély. A jutalom nagysága a következő:

XI. táblázat

A vállalat létszáma	Jutalom Ft-ban
-100 főig	3.000
101-500 "	5.000
501-1000	10.000
1001-5000	25.000
5001-10000	50.000
10001-15000	75.000
15000-20000	100.000

A jutalom tehát degresszív; minél nagyobb gyárról van szó, annál kevesebb jut egy főre. A könnyűiparban átlagban 5-10 Ft jut egy főre - ami nagyon kevés ahhoz, hogy mozgósító, ösztönző ereje legyen.



Az MT és a SZOT zászlajával járó jutalom az élüzemjutalom kétszerese. Anyagi serkentő hatása ennek is elég gyenge.

### A vállalatra kirótt büntetések.

A jutalmak ellentétele: a vállalatra kirótt büntetések. Ide tartozik a kötbér, a kártérítések, a vasuti rakodás elmulasztásáért fizetendő fekbér, az u.n. büntetőkamatok az előirt hitelfeltételek s a pénzügyi fegyelem megsértése esetén, stb. Ezek közül itt csak a kötbérre térünk ki.

Az önálló elszámolásról, az anyagi érdekelt-ségről szóló szakirodalom újra és újra hangsulyozza: milyen komoly szerepe van a szállítási szerződések megsértésekor fizetendő kötbérnek. A gyakorlatban azonban elég csekély a hatása. Ennek főbb okai:

- Nagyon kis összegről van szó, amely alig érezteti hatását az önköltségben. Pl. 1955-ben a cipőipar önköltségében a kifizetett kötbér 0,24 %-ot jelentett. Sokhelyütt a kapott és az adott kötbérek - legalábbis részben - kiegyenlítik egymást.

- Az igazgatót, a gazdasági vezetőket ez csak nagyon közvetve érinti, az önköltségcsökkentési prémiumon keresztül. Ha a vállalat a megrendelők igényeinek megsértésével /pl. a minőség folyamatos és fokozatos rontá-

sával/ csökkenti az önköltséget, bőven kiegyenlítheti a kötbérek önköltségemelő hatását, sőt - prémiumszempontból! - még "kifizetődővé" is válhat a minőségromlás.

- Igazságtalanságokhoz vezet az, hogy a vállalatot sokszor elmarasztalják olyan hibákért is, amelyekről valójában nem tehet. Olyan bajokért, amelyek a felsőbb vezetés, a tervezés hibájából, vagy esetleg valóban objektív nehézségek miatt következtek be.

- A kárvallott megrendelő sem mindig egyforma következetességgel érvényesíti jogait. Ha nagyon érdeke fűződik ahhoz, hogy a gyárral "jóban legyen" /pl. mert áruhiány van/, akkor inkább lemond a kötbér-igényeiről, s nem fordul a Központi Döntőbizottsághoz.

Az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap. A nyereség szerepe az anyagi ösztönzés mai rendszerében.

Az igazgatói és a vállalatfejlesztési alapnak különleges jelentősége van. Az anyagi érdekelttség egész mai rendszerében egyedül ez a két ösztönző kapcsolódik a vállalati nyereséghez, a rentabilitáshoz.

A kérdés, amit itt végsősoron tisztáznunk kell majd: mennyire hatásos ez az összekapcsolás; tud-e ezen a két alapon keresztül a nyereség komoly hatást gyakorolni a vállalat munkájára?

A politikai gazdaságtan különböző tankönyvei, az önálló gazdasági elszámolásról szóló tanulmányok ugyanis nem győzik hangsúlyozni: milyen fontos szerepe van a vállalat életében az igazgatói alapnak, milyen nagy ösztönzést fejt ki a vállalat kollektívájára, stb. A gyakorlat, a valóság azonban - legalábbis a könnyűiparban - kissé másképp fest. Kezdjük itt is a rendezabályok ismertetésével.

Melyek az igazgatói alap forrásai a könnyűiparban?

1./ A vállalatnak van kulturális- és sportalapja, amely fölött az igazgató rendelkezik. Könyvelésileg ezt az igazgatói alap részeként számolják el. Pénzügyi forrását tekintve azonban nem tartozik szorosan hozzá, mert forrása a költségvetés. Fix összeg, független a vállalat eredményeitől. Nagysága: a beralap 0,6 százaléka. Csak kulturális és sportcélokra szabad felhasználni.

2./ a./ A szű szűkebb értelmében vett igazgatói alap. Ennek nagyobb része /az igazgatói alappal kapcsolatos elképzelésekkel ellentétben/ fix összeg, amely nem a vállalat eredményeinek arányában változik, hanem csupán a létszámtól s bizonyos feltételek teljesítésétől függ. A minisztérium bizonyos fejkvótát állapít meg, a Könnyűipari Minisztériumban ez átlagban fejenként évi 101 forint.

A vállalat ezt az összeget akkor kapja meg, ha négy feltételt teljesít: a termelési tervet, az önköltségcsökkentés tervét, az eredmény- /nyereség/ tervet és a nyereségbefizetési tervet.

Ehhez a fix összeghez még a következő kiegészítések járulhatnak:

b./ Az önköltségcsökkentési terv teljesítése esetén a fejkvóta 5 %-a./Érthetetlen, hogy miért külön pótlék ez, amikor már a fejkvóta kifizetéséhez is teljesíteni kell az önköltségi tervet; miért nem mindjárt 106 forint a fejkvóta./

c./ A terven felüli nyereség 10 %-a. Ezt csak az év zárása után fizetik ki. Egyes esetekben ez igen jelentős összeg, Ez az igazgatói alapnak az a része, amelynek nagysága valóban a nyereség nagyságától, növelésétől függ.

A 2./ pont alatt felsorolt különböző összegek együttvéve /tehát a fejkvóta  két kiegészítés/ nem lehet több, mint az évi béralap 2,1 %-a.

A 2./ pont alatti teljes összeget 55 %-ban jóléti célokra, 45 %-ban jutalmazásra kell fordítani.

3./ A vállalat a forgóeszközök megtakarításáért igazgatói alapon részesül. Erre a Pénzügyminisztérium ad keretet; ezt felosztják a vállalatok között. Az igazgatói alapnak ezt a részét teljes egészében jutalmazásra kell fordítani.

4./ A használaton kívüli állóeszközök értékesítéséből származó bevételek egyrésze. Ezt teljesen jutalmazási célokra kell fordítani.

5./ A hulladékból gyártott tömegfogyasztási cikkek nyereségének egyrésze az igazgatói alapba kerül. /Egy további része a vállalatfejlesztési alapba./

6./ A kiváló dolgozók jutalmazási alapja. Ez tulajdonképpen csak könyvelésileg fut át az igazgatói alapon. Forrása a költségvetés. Rendeltetése: a kiváló dolgozóknak jutalmazása meghatározott versenyfeltételek alapján. /Sztahanovista cím, a szakma kiváló dolgozója, stb. - ezt a Minisztertanács és a SZOT határozat pontosan szabályozza./

7./ Élüzem-jutalom, illetve a MT és a SZOT vándorzászájával együtt kapott jutalom - amennyiben a vállalat elnyeri ezeket a címeket. Az így kapott összeg 60 %-át jutalmazásra, 40 %-át jóléti célokra kell költenni.

Az alábbi táblázat azt ismerteti: miből tevődik össze 1955-ben a könnyüipari vállalatok igazgatói alapja. Nemszámítjuk ide az előbbi felsorolásban az 1.sz. pont alatt említett költségvetési juttatást.

XII. táblázat<sup>1/</sup>

Ft-ban.

Forrás a fenti felsorolás sor- számozása szerint	Forrás megnevezése	Összeg
2.a.	Fejkvóta alapján járó igazgatói alap	17.540.100
2.b.	Az önköltségcsökkentési terv után járó összeg	764.400
2.c.	Részesevés a terven felüli nyereségből	18.881.100
3.	Forgóeszközök megtakarításáért	500.300
4.	A használaton kívüli állóeszközök értékesítéséért	193.800
5.	A hulladékból gyártott tömegfogyasztási cikkek nyereségből	777.100
6.	Kiváló dolgozók jutalmazási alapja	8.218.200
7.	Az élüzem-cimmal, ill. az MT és a SZOT zászlóval járó jutalom	2.381.000
<b>Összesen:</b>		<b>49.256.000</b>

Tekintsük át ezekután a vállalatfejlesztési alappal kapcsolatos rendszabályokat. Ennek az alapnak a fő forrása: a terven felül elért nyereség 25 %-a. A

<sup>1/</sup> Az adatok a könnyűipari minisztérium főkönyvelőségéről származnak.

gyapjuipari vállalatok pl. 1955-ben 8.4 milliós alapot kaptak, s ebből 6.2 millió, tehát 76.2 % származott a terven felüli nyereségből.

Az alap további forrásai:

- Az értékesítési leírás beruházási hányadának kisebb beszerzésekre fordítható része.
- A hulladék feldolgozásából készített tömegfogyasztási cikkek értékesítési eredményének 75 %-a.
- A kiselejtezett állóeszközök értékesítésénél elért bevétel, amennyiben 25.000 forint alatt marad.
- A kisebb értékű állóeszközök értékesítésénél elért bevétel.
- A saját rezsiben végzett beruházásoknál elért megtakarítás 50 %-a.
- Új helyett használt állóeszközök beszerzésénél elért megtakarítás 50 %-a.

Ezek közül az első, a beruházási hányad megfelelő része elég tekintélyes összeg, /ez előbbi példánál maradva: a gyapjuiparban 1.1 millió forint/ A többi forrás elég jelentéktelen.

A vállalatfejlesztési alap a következő célokra fordítható:

- Terven felüli beruházásokra. 50.000 Ft-os értékhatár alatt ez minisztériumi engedély nélkül elvégezhető.

- Az alap 25 %-áig terjedő összeg költhető jóléti beruházásokra minisztériumi engedély nélkül. Ha ennél nagyobb jóléti beruházást akarnak; ehhez engedély kell.

- Terven felüli felújításokra.
- Átszervezési és kutatási célokra.
- A társadalmi tulajdon megóvását szolgáló beruházásokra, vagy felújításokra.

A gyakorlatban a legtöbb üzemben főként rak-tárépitkezésre, munkavédelmi és egészségügyi beruházásokra, s több helyen teherautóbeszerzésre fordítják.

+ + +

Most pedig megkísérelhetjük a két alap szerepének értékelését. A következő problémákat szeretném ezzel kapcsolatban felvetni:

1./ A vállalat igazgatója s többi vezetője közvetlenül nem érdekelt a két alap növelésében. Rendszeres prémiumuk feltételei eltérnek az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap elnyerésének legtöbb feltételétől. Ami a legfontosabb: nincsenek egyénileg érdekeltté téve a vállalati nyereség növelésében.



Persze az igazgató örül annak, ha nagyobb a jutalmazási kerete, ha fejlesztheti a vállalatát; ennél fogva szívesen látja tehát e két alap növekedését. De azért ez nyilvánvalóan kevesebb, mint a közvetlen személyes anyagi érdekelttség.

Jellegzetes és nagyon lényegbevágó esete ez annak, amikor az egyéni és a vállalati érdek között nincsen meg a kellő összhang.

2./ Nagyon kicsi az az összeg, amely az igazgatói alapból személyes jutalmazásra fordítható, ami tehát közvetlenül összekapcsolná a beosztott dolgozóknál is az egyéni és a vállalati érdeket.

Nézzük meg az ezzel kapcsolatos számokat, a XII. táblázat adatait. Ha az itt végeredményképp kapott összeget felosztjuk azoknak a vállalatoknak a dolgozói között, amelyek a 2.a., b. és 2.c. pont alatti feltételek alapján ténylegesen igazgatói alapon részesültek, akkor az egy évre egy főre jutó teljes igazgatói alap mindössze 290.50 Ft.<sup>1/</sup> Ha az igazgatói alap teljes összegét nemcsak ezek között, hanem valamennyi vállalat között osztjuk fel, /hiszen a 3-7. pont alatti feltételek

---

1/ Igaz, iparáganként nem azonos a helyzet. A teljes létszámra elosztva a cipőiparban 376.5 Ft jutott egy év alatt egy főre az egész igazgatói alapból. Ez kb. egyharmadával több az átlagnál - de így is rendkívül kevés. Viszont pl. a pamutiparban az átlagnál jóvalkevesebb, 121.01 Ft jutott csak egy főre.

alapján több vállalat is többé-kevésbé részesült ebben az összegben/, akkor még kevesebb: 259.10 Ft jut egy főre. Az összeg igazgatói alap tehát egyenlő a könnyűipari dolgozók átlagos évi keresetének 2.1-2.3 százalékaival. Emellett figyelembe kell venni, hogy ennek jelentős részét különböző szociális és kulturális célokra használják fel. Egyéni jutalmazásra fordíthattak a tavalyi összegből 27.851.520 Ft-ot. Vagyis az előbbi kétféle számítás szerint egy főre egy évre: 146.50-164.20 forintot. Ez annyi, mint az évi kereset 1.2-1.3 százaléka.

Magyarán: az igazgatói alap egyéni jutalmazási kerete átlagban megfelel egy-egy könnyűipari dolgozó 3-4 napi keresetének! Ez annyira jelentéktelen összeg, hogy nyilvánvalóan nem lehet komoly ösztönző szerepe.

Ugy gondolom: a vállalati kollektiva akkor lenne igazán érdekelt a nyereség növelésében, ha ez nemcsak egy kis jutalmazási alap forrása lenne, hanem ha a vállalat dolgozóinak zöme részesedne a nyereségből. Ennek módszereit természetesen külön ki kellene dolgozni. Elő lehetne írni például, hogy csak azok kaphassanak nyereségrészesedést, akik már egy vagy két éve a vállalatnál vannak, ami egyuttal elősegítené a vállalati kollektiva megszilárdítását. A nyereségrészesedést az alapfizetés arányában kellene adni: aszerint, hogy a vállalat milyen eredménnyel dolgozott, az év végén minden erre jogosult

dolgozó egységesen még félhavi, vagy egy-kéthavi fizetést kapna. Ez nagyon szerencsés összekapcsolása lenne a vállalati és az egyéni érdeknek. Az egyes dolgozó nyereségrészesedésének nagysága ugyanis két tényezőtől függne. Az egyik: milyen volt a vállalat összteljesítménye - hiszen ettől függne a részesedés kulcsa /két heti vagy két hónapi fizetés/. A másik: milyen volt az egyéni munkája - mert ettől függ az alapfizetés, amely a nyereségrészesedésnek is alapjául szolgál.

3./ Az igazgatói alap és a vállalatfejlesztési alap máris biztosítja, hogy a vállalat bővülése, műszaki fejlődése és szociális-kulturális ellátottsága - legalább egy kis részben - saját eredményétől függjön, s ne kizárólag a felsőbb szervek elhatározásaitól, az esetleges központilag kiutalt tervberuházásoktól.

De a vállalat munkájának és fejlődésének ez az összekapcsolása egyelőre még nagyon szűk. Ha viszont tovább akarjuk szélesíteni - s ez meggyőződésem szerint indokolt, szükséges, - akkor ez felvet újabb mélyebb problémákat. Olyan problémákat, amelyek tisztázása túlnő a tanulmány keretein, s amelyeket ezért itt csak jelezni akarok. Felveti először is azt a kérdést: a felhalmozás mekkora részét bonyolítjuk le szigorúan központosított, felsőbb szervek által elhatározott, vagy legalábbis jóvá-

hagyott tervek alapján, a mekkora részét "decentralizál-  
va", a helyi szervek, a köztük a vállalatok önálló dön-  
tésére bízva? Az véleményem szerint nyilvánvaló, hogy  
az alapvető beruházásokat, amelyek messzemenően eldöntik  
a népgazdaság fő arányait, feltétlenül központilag kell  
elhatározni, tervezni. De ma az üzembővitések, kisebb  
részleges rekonstrukciók, stb. végrehajtását is zömében  
központilag /legalábbis minisztériumi, vagy igazgatósági  
sikon/ határozzák el, s csaknagyon kis hányadát a vállal-  
latoknál. A népgazdaság szociális, kulturális, lakásépi-  
tési, stb. beruházásainak nagyrésze is központositva van.  
Ugy gondolom, hogy ezeket a területeken jelentős decentra-  
lizálást lehetne végrehajtani - anélkül, hogy ez a leg-  
csekélyebb mértékben is veszélyeztetné a népgazdaság  
főarányainak központi kialakítását. Ugyanakkor ez óriási  
ösztönzést adhatna a vállalatoknak.

Ez azonban mindjárt átvezet egy másik problémá-  
hoz. Amennyiben a decentralizáltan, helyi döntések alap-  
ján végrehajtandó beruházások aránya számottevővé válik,  
akkor nem szabad központilag megszabott tervfeladatokkal  
leterhelni a beruházási javakat termelő, vagy importáló  
vállalatok egész teljesítőkéességét. Ha ugyanis ezt te-  
szik, akkor a vállalatok önálló fejlesztésének joga for-  
mális marad, hiszen nem lesz, aki a vállalat beruházási  
megrendeléseit elfogadná.

Ez a probléma már most is jelentkezik, amikor még elég kicsi a decentralizált beruházások részaránya.

A vállalatfejlesztési alap szabályai értelmében a vállalat a terven felüli nyereség 5 százalékát már évközben felhasználhatja. A teljes összeg felett azonban csak az évi mérleg lezárása után rendelkezik. A vállalat tehát csak az év elején ismeri meg pontosan azt, mekkora összeg áll a rendelkezésére. De ebben az időben már lekészt arról, hogy mondjuk egy komolyabb gépet rendeljen valamelyik gépgyárnál - mert ennél már az évi terv elkészítése idején, vagyis előző ősszel kellett volna feladni a rendelést. Még nagyobb nehézségekbe ütközik, ha külföldről akar valamilyen berendezést beszerezni. Egyrészt ehhez is már késő van, másrészt a devizakeretek már bőven ki vannak töltve a tervberuházásokhoz szükséges rendelésekkel, s nincsen deviza "terven kívüli" beruházásokhoz. Még aránylag leginkább elköltheti a vállalat a pénzt építőipari beruházásokra, bár könnyen megtörténhet, hogy már itt sem talál szabad kapacitást.

A legügyesebb vállalatok esetleg mind e nehézségek ellenére fel tudják használni az alapot arra, amit a leghasznosabbnak tartanak. De számos vállalatnak - s leginkább éppen azoknak, akiknek a legnagyobb az alapjuk - ez nem sikerül. Ezek azután vagy elhatározzák: "elköltik" a pénzt, ha másra nem, hát hasznos, de a kívántnál kevésbé

lényeges beruházásokra. Vagypedig hagyják egy évig a vállalat szempontjából "befagyva" heverni a pénzt.

4./ Az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap rendszere rendkívül bonyolult. Láthattuk, hányféle forrásból táplálkoznak ezek az alapok.

Jellemző, hogy a vállalati emberek, akiket az igazgatói alapról kérdeztem, kivétel nélkül teljesen pontatlanul, s hiányosan mondták el az igazgatói alap összetételét; legtöbben csak a 2.b./ pont alatt említett fejkvótát és legfeljebb még a többletnyereség után járó lo ~~o~~-ot említették. Egyedül a minisztérium illetékes szakreferense tudott pontos választ adni. Ilyen körülmények között hiába próbálnak e két alapon keresztül egyes feladatokra /forgóeszközmeztakarítás, ócska gépek kicserélése, stb./ külön-külön ösztönzőket beállítani; a gyakorlatban a rendszer rendkívüli bonyolultsága miatt ez teljesen összemosódik s az ösztönző hatás nem érvényesül. Senki sem harcol mondjuk a forgóeszközök megtakarításáért kifejezetten annak érdekében, hogy ezzel az igazgatói alapot növelje. Egyébként a gyakorlatban ugyis összeadják ezeket az összegeket s az igazgató /illetve a "háromszög" abból indul ki: milyen összeg áll összesen rendelkezésükre.

Azt is láttuk: hányféle szabály, utasítás írja elő pontosan, hogy a kétféle alap különböző forrásai-

ból származó összegeket milyen megosztásban használhatja fel a vállalat. Az egyiket teljes egészében jutalmazásra kell fordítani, a másikat csak 60 százalék erejéig, stb. A túlzott centralizáció itt is feltűnően érzeti hatását; teljesen guzsbakötik az igazgató, a vállalat kezét az ő "önálló rendelkezésére" bízott alap felhasználásában.

Ezen a téren lényeges egyszerűsítéseket kellene végrehajtani. A kétféle alapot össze kell vonni. Az így keletkezett vállalati alap egyetlen forrása legyen a nyereség, /A többi tényező - a forgóeszközmegtakarítás vagy a kiselejtezett állóeszközök értékesítése, stb. - amugyis közvetve vagy közvetlenül tükröződnek a nyereségben./

A vállalati alap felett rendelkezék teljesen önállóan maga a vállalat; felhasználásáról döntsön az igazgató, lehetőség a dolgozók kollektívájának képviselőivel együtt. Legfeljebb azt kellene még központilag előírni: mennyi lehet a dolgozóknak közvetlenül kifizethető, egyéni nyereségrészesedés maximuma.<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> Összehasonlításként megemlítem, hogy a Jugoszláv Népköztársaság vállalatainál az újabb rendszabályok értelmében a nyereségből évenként maximálisan két havi keresetnek megfelelő összeg fizethető ki. Persze, ezt a maximumot sok vállalat nem éri el; egyes vállalatok egyáltalán nem tudnak nyereségrészesedést fizetni - mégis ez a "plafon" is jelzi valamennyire az ottani nyereségrészesedés nagyságrendjét.

5./ Mindkét alap főforrása ma is a nyereség - mégpedig a terven felüli nyereség. Az alapok nagysága tehát nemcsak attól függ, hogyan dolgozott a vállalat, hanem attól is: mennyi volt a nyereség terv-előirányzata. Ha ez túlfeszített, a vállalat igazságtalanul túl kis alapokhoz jut, s megfordítva: túl laza terv esetén érdemtelenül élvez előnyöket.

A nyereség tervmutatójának mélyebb elemzése a kutatás további szakaszának feladata lesz. Itt, ebben az összefüggésben csak azt a tényt akarom megállapítani, hogy a nyereség tervezése teljesen megbizhatatlan s ezért állandó meglepetéseket hoz.

A könnyűipari minisztérium igazgatóságai pl. 1955-ben a következő arányban teljesítették vállalati eredmény-tervüket: <sup>1/</sup>

XIII. táblázat. <sup>2/</sup>

Iparág	Eredmény-terv teljesítése %-ban
Pamutipari Igazgatóság	287
Len-kenderipari Igazgatóság	175
Gyapjuipari Igazgatóság	163
Magyar Selyemipari Vállalat	137
Rövidáruipari Igazgatóság	139
Kötszövőipari Igazgatóság	137
Ruhaipari Igazgatóság	125
Butoripari Igazgatóság	156
Vegyésfaipari Igazgatóság	144
Papíripari Igazgatóság	157
Nyomdaipari Igazgatóság	118
Bőr- cipőipari Igazgatóság	156
MÉH Iroda	127
Ellátási Iroda	220
Beruházási Igazgatóság	400
Gyapjutermelő Tröszt	87

A nyereség méréséhez két mutatószámot alkalmaznak. Az egyik: az un. üzemi eredmény, amely a vállalat teljes termelési értékének és termelési költségeinek különbsége egy adott időszakban. A másik: a vállalati eredmény. Ezt a vállalat értékesített termékeinél elért árbevétel és azok önköltségének szembeállításával kapjuk meg, figyelembe véve a vállalat különféle bevételeinek és kiadásainak egyenlegét is. A táblázat - s általában az igazgatói és vállalatfejlesztési alap - az utóbbi mutatószámon alapul. A könnyűipari minisztérium főkönyvelőségének adatai.



Nem lehet "tervezésnek" nevezni azt, aminek teljesítése 87 és 400 százalék között mozog!

Ezt látva az ipari igazgatóságok és a minisztérium rendszeresen "viremant"-t hajtanak végre a különböző vállalatok és ipari igazgatóságok vállalatfejlesztési alapja között; elveszik az egyikőtől az összeget egyrészét és odaadják a másiknak; megcsapolják ott, ahol sok, s pótolják ott, ahol kevés.

A gyapjuipari igazgatóságon pl. 1956-ban az 1955. évi vállalatfejlesztési alapból a következő összegeket vonták el, ill. a következőket juttatták:

XVI. táblázat.<sup>1/</sup>

Vállalat	Juttatás a váll. fejl.alap számá- ra /1000 Ft./	Elvonás a váll. fejl. alapból /1000 Ft./	Az alap %-ában
Bajai Gyapjuszövő	8	-	-
Gyapjumosó	-	158	24
Győri Gyapju	-	30	4
Kazai Fésűsfonó	90	-	-
Alapgyár	-	-	-
Kistarcsai Fésűsfonó	-	13	6
Órszegi Textil	67	78	17
Óden	-	300	22
Magyar Gyapjufonó	-	87	6
Magyar Posztó	70	-	-
Tomás-Budakalászi	71	-	-
Soproni Fésűs	8	-	-
Soproni Posztó	-	-	-
Sombathelyi Takarógyár	-	27	11
Szécsi Szőnyeggyár	500	-	-
Budapesti Gyapjuszövő	-	220	20
24 sz. fonó	-	-	-
Grinici Vatta	-	-	-
Gyapjubegyűjtő	-	2000	43

1/ A gyapjuipari igazgatóság főkönyvelőségének adatai.

Az igazgatóságon belül lebonyolított "virement" után fennmaradó többletet a minisztérium vonja el az un. "minisztériumi vállalatfejlesztési alap"-ba. Az 1955. évi eredmény alapján képzett vállalatfejlesztési alaptól a következő részt vonta el a minisztérium:

XV. táblázat<sup>1/</sup>

8

Iparág	Elvont összeg /1000 Ft/	Az elvont összeg az ig.vállalatfejl. alapjának %-ában
Pamutipari Igazgatóság	3.120	18.4
Len- kenderipari Ig.	760	16.8
Gyapjuipari Ig.	2.038	15.9
Papíripari Ig.	350	7.7
Nyomdaipari Ig.	180	17.5
Bőr és cipőipari Ig.	2.200	16.7
Ellátási Iroda	500	9.9

Az iparági és minisztériumi "virement" valóban indokolható a nyereség tervezésének megbizhatatlanságával. Dehát ugyanakkor ez aláássa a vállalatfejlesztési alap eredeti hivatását: azt, hogy az alap nagyságát, a ezen keresztül bizonyos fokig a vállalat fejlődését is saját rentabilitásától tegye függővé. Ez az egyenlősítés azt az érzést keltheti a vállalatokban: nem érdemes túlságosan arra törekedni, hogy magasan telteljesítsék az eredmény-tervet, hiszenannál nagyobb részt vonnak el tőlük. Más vállalatok pedig azt érzik: ha nagyon el is maradunk, nem baj - majd csak juttat vállalatfejlesztési alapot a minisztérium, az igazgatóság.

1/ A könnyűipari minisztérium főkönyvelőségének adatai.

6./ Végül az utolsó probléma: vajon a nyereség jól, megbízhatóan tükrözi-e a vállalat munkájának gazdaságosságát? Mennyire függ tényleg a vállalat jobb vagy rosszabb teljesítményétől az, hogy több vagy kevesebb nyereséget ér el - a mennyiben a vállalaton kívülálló körülményektől?

Ugy gondolom, hogy a mai árrendszer, a jelenlegi gazdasági mechanizmus mellett a jövedelmezőség nem elég hűséges tükrözője a vállalati munka eredményességének. Ennek vizsgálatával majd a további kutatás során kell foglalkozni. Itt ezt is csak jelezni akartam, nehogy az a látszat keletkezzék, mintha a jövedelmezőséget a mai körülmények között a vállalati munka megbízható mércéjének tekinteném.

## 2./ Erkölcsei-politikai ösztönzők.

Az eddigiekben nagyon részletesen szó volt az anyagi ösztönzés különböző formáiról. A gazdasági vezetőket, a vállalati műszaki személyzetet azonban korántsem csak az anyagi érdekeltség sarkalja. Gazdasági életünkben jelentős szerepük van az olyan tényezőknek is, amelyeket itt összefoglalóan "erkölcsei-politikai ösztönzőknek" nevezek.

Sok minden tartozik ehhez. A legfontosabbak:

- a gazdasági vezetők öntudatos, lelkesedése, amelyeket tovább erősíthet a jó politikai nevelőmunka;
- a párt- és a szakszervezetek ellenőrző szerepe;
- a nyilvánosság, a közvélemény ereje, amely számos formában megnyilvánulhat: a sajtó cikkeitől kezdve a termelési értekezleteken elhangzó kritikáig és javaslatokig;
- a nyilvános dicséret, elismerés, kitüntetés.

Kétféle hibát követhetünk elezeknek az ösztönzőknek a megítélésénél. Az egyik hiba: hatásuk lebecsülése. Kétségtelen, hogy ezeknek a tényezőknek van befolyásuk a gazdasági életre. Gazdasági vezetőink zöme szereti munkáját, lelkesen, ha kell áldozatkészen teljesíti kötelességét, hiva népi demokratikus rendszerünknek. Sok

mindent szívesen megtesznek külön anyagi ellenszolgáltatás nélkül is.<sup>1/</sup>

A másik hiba, amelyet még gyakran el szoktak követni: az erkölcsi-politikai tényezők hatásának tulbecsülése. Valójában ennek a hatásnak vannak korlátai, amelyeket világosan látnunk kell.

Lássuk egy-két példát. Évek óta számtalan cikk jelent meg a sajtóban arról, hogy a vállalatok huzódnak a munkaigényes cikkektől, elhanyagolják a minőséget, szűkíteni igyekeznek a választékot. Ujra és újra felveti ezeket a kérdéseket termelési agitációnk - de ettől csak nem akarnak megszűnni ezek a bajok. Jellegetes esete ez annak, amikor beletűtközünk a politikai munka, az agitáció korlátaiba. Hiába hisszük, hogy az ilyenkáros jelenségek megszűnnek, ha a hibák elkövetőit, pl. a vállalat vezetőit ismételten figyelmeztetjük cselekedeteik káros

---

<sup>1/</sup> A politikai öntudat és lelkesedés a termelés egyik fontos ösztönző erejévé válhat a szocialista gazdaságban - egyebek között ez is a szocializmus egyik előnye a kapitalizmussal szemben. Bár ehhez hozzá kell tenni, hogy ez lehetőség, amely nem válik mindig egyforma mértékben valósággá. Függetlenül attól, hogy milyen a felvilágosító, nevelő munka színvonala. És függetlenül attól, hogy milyen a párt és a kormány politikája, mennyire tudja valóban fellelkesíteni a dolgozókat, a közöttük a műszakiértelmiségieket, a gazdasági vezetőket.

voltára. A politikai felvilágosító munka képtelen teljes eredménnyel ellensúlyozni azokat a káros hatásokat, amelyeket jelenlegi gazdaságvezetési és anyagi ösztönzési módszereink szükségképpen előidéznek. Nem lehet arra berendezkedni, hogy gazdasági vezetőinket irányítási, tervezési, anyagi ösztönzési módszereinkkel az egyik irányba toljuk - s ennek ellenére a felvilágosító munka hatására elindulnak majd a másik irányba. Pl.: gazdaságilag, az egyoldalú prémiumrendszer segítségével arra nyomjuk őket, hogy szűkítsék a választékot, szorítsák háttérbe a minőség javítását, huzódozzanak a munkaigényes cikkektől, mert így egyszerűbben érnek el magasabb termelési értéket, könnyebben biztosítják a "tervezetőségi" mutató teljesítését, gyorsabban csökken az önköltség.<sup>1/</sup> Ugyanakkor politikai érvekkel arra kérjük őket, hogy mégis csak javítsák a minőséget, bővítsék a választékot, stb.

Ilyen esetekben összeütközik a gazdasági vezetőben az egyéni anyagi érdekés népgazdaság iránt érzett felelősség tudata. Lehet, hogy sok esetben az utóbbi kerekedik felül. De emberileg teljesen érthető az is, ha az anyagi érdek érvényesül erősebben - nem csoda hát, ha ez igen gyakori. Annál is inkább, mert ilyen dilema esetén mindig megnyugtathatja magát az illető gazdasági vezető: a népgazdaság legfőbb érdekei mégis csak a premi-

---

<sup>1/</sup> Az ilyesfajta káros tendenciákra több példát hoz majd a következő fejezet.

zált mutatószámok teljesítését követelik meg, hiszen különben miért kötnék éppen ehhez az anyagi jutalmat?

Minden esetre a fő tanulság az, hogy nem kell effajta konfliktusok elé állítani a gazdasági vezetőket. Az ilyen jelenségekkel kapcsolatban a meggyőzés legjobb esetben a "fék" funkcióját látja el; lefékezi ezeket a káros tendenciákat. Persze esetleg erre is szükség lehet. Dehát ezzel nem elégedhetünk meg! Az agitáció, a politikai meggyőzés, felvilágosítás akkor lesz igazán hatásos a gazdasági vezetők körében, ha nem a "fék", hanem az egyik "motor" feladatát bizzuk rá - az anyagi ösztönzés másik motorja mellett. Vagyis, ha a meggyőzés és az anyagi ösztönzés ugyanabba a helyes irányba huzza a gazdasági vezetést, s e két tényező hatása kölcsönösen erősíti egymást.<sup>1/</sup>

Találkozhatunk egy másfajta elképzeléssel is. Ez talán nem akarja rábizni a politikai agitációra a hibás anyagi ösztönzés által előidézett káros tendenciák ellen-súlyozását, de legalábbis azt szeretné, ha az agitáció

---

1/ Itt újra meg akarom jegyezni: teljes harmónia nem lehet mindig az egyéni, a vállalati és a közérdek között. De az lehetséges, hogy a mainál sokkal kevesebb, ill. kevésbé éles konfliktus legyen közöttük - s így sokkal inkább összhangban legyen az agitáció és az anyagi ösztönzés is.

valamiféle kiegészítője lenne az anyagi érdekeltségnek. Kiegészítője abban az értelemben, hogy "betömje a réseket", rábeszéléssel serkentsen olyan feladatok elvégzésére, amelyeket anyagilag nem ösztönözünk.

Az természetesen csak hasznos lenne, ha az agitáció ellátná ezt a feladatot. A gyakorlat azonban nem igen igazolja ezt az elképzelést. A tapasztalatok szerint ugyanis termelési agitációnk nagyon sok helyen kimerül abban, hogy ugyanannak a két-három mutatószámnak a teljesítését "forszírozza", amelyekre amugyis ösztönöz az anyagi érdekeltség, főként a prémiumrendszer. Általános gyakorlat pl. az, hogy a termelés pártellenőrzésének keretében újra és újra "előveszik" az igazgatót, a főmérnököt: hogyan állnak a felsőbb szervek által leginkább megkövetelt 2-3 mutatószám /termelési érték, önköltség/ teljesítésével. S éppen mert ebben az ellenőrző munkában nem egy vállalatnál közgazdasági diletantizmus érvényesül, s nem elemzik átfogóan, sokoldaluan, a vállalat egész gazdasági tevékenységét, gyakran rendkívül mereven kezelik ezeket a követelményeket.<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> Félreértés ne essék: nem az a baj, hogy a termelési agitáció elsősorban a legfontosabb feladatokra fordítja figyelmét. A probléma az, hogy - amint azt e tanulmányban részben már eddig is kifejtettem, részben pedig ezután fogom ismertetni - a leginkább "forszírozott" két-három mutató nem jellemzi jól, átfogóan, sokoldaluan a vállalat munkáját. Ezért merev megkövetelésük nem egyszer legalább annyit árt, mint amennyit használ.



Az agitáció tehát hasonlóképpen egyoldalú, mi-  
a prémiumrendszer. Sőt egyes területeken talán még inkább  
az. A prémiumrendszer pl. ma sokkal inkább előtérbe ál-  
litja az önköltség csökkentését, mint néhány évvel ez-  
előtt. Az agitációban, a sajtóban is sok szó esik erről.  
De amikor az év végén az ujságok mindennap jelentéseket  
közöltek arról, hogy milyen vállalatok, iparágak "telje-  
sítették évi tervüket" - ismét kizárólag a termelési  
terv teljesítését, még pontosabban: a termelési érték  
előirányzatának teljesítését azonosították ezzel.<sup>1/</sup> Az  
évvégi hajrá heteiben kétségtelenül van hatásuk az ilyen  
sajtóközleményeknek, nyilvános dicséreteknek - s ebben  
az esetben a lapok, visszaesve a régi hibákba, egyolda-  
lúan a termelési érték előirányzatának teljesítése felé  
orientálják a vállalatokat.

---

1/ A Szabad Nép 1955. december 18-i száma pl. tudósítást  
közölt ezzel a címmel: "Számos üzem teljesítette évi  
tervét." A tudósítás többek között beszámolt arról,  
hogy "a Könnyűipari Minisztérium jelentése szerint  
több mint félszáz vállalat már befejezte évi tervét."  
S hogy ne is legyen kétség, mit ért az ujság tervtel-  
jesítés alatt, néhány sorral arrébb azt írja: "A Kohó-  
és Gépipari Minisztérium üzemei közül eddig több mint  
70 vállalat - az üzemek csaknem egyharmada - teljesítet-  
te 1955. évi befejezett és teljes termelési, valamint  
exporttervét."

Hasonló közlemények jelentek meg a Szabad Nép 1955.  
december 4, 7, 14, 20, 21, 24. és 25.-iki számában.

A termelési agitációban nagyon sok a kampányszerűség. Amikor egy-egy feladat "napirendre kerül" - egyszer a pazarlás elleni harc, máskor a műszaki fejlesztés, stb. - akkor mindenfigyelem erre irányul, s közben a többi feladat háttérbe szorul. Ez is gyakran a véglegekbe viszi, eltorzítja a vállalati vezetés munkáját.

A politikai munka színvonalának emelésével sok mindent kijavíthatunk ezekből a hibákból. De mindez semmiképpen sem tudja pótolni gazdaságvezetési és anyagi ösztönzési módszereink egyoldalúságait, fogyatékoságait, semmiképpen sem teszi feleslegessé azok kijavítását.

### 3./ Az állami ellenőrzés és az adminisztratív rendszabályok szerepe.

A gazdasági vezetőköt ösztönző tényezők közé tartozik a törvény kényszerítő ereje; az a tudat, hogy aki mulasztást követ el, azt felelősségrevonják. Nincs ok arra, hogy ezt elhallgassuk, mint ahogy ezt az ösztönzőkről szóló irodalom gyakran tenni szokta.

A tanulmány első része az utasítások rendszéről szól: a különböző tervmutatószámokról, rendeletekről, előírásokról. Ezek végrehajtása - akár jár érte anyagi díjazás, akár nem - feltétlenül kötelező. Az elv az: aki a felsőbb szervek utasítását nem hajtja végre, az megszegte az állami fegyelmet, tehát felelősségre kell vonni.

A felsőbb szervekszámos módszerrel ellenőrzik az utasítások végrehajtását. Az ellenőrzést szolgálják a különböző statisztikák, beszámolók, jelentések. Gyakran folytatnak a vállalatoknál helyszíni ellenőrzést. Időnként értekezleteken, megbeszéléseken számoltatják be a vállalatok vezetőit az elvégzett munkáról.

Számos szerv végez ilyen ellenőrzést. Elsősorban természetesen a vállalat közvetlen irányító: az ipari igazgatóság és a minisztérium. Emellett rendszeres revíziókat folytat az Állami Ellenőrzési Minisztérium; fontosabb vállalatokhoz ki szoktak járni a Minisztertanács, az Or-

szágos Tervhivatal, a Központi Statisztikai Hivatal képviselői, stb.<sup>1/</sup> Gyanus esetekben vizsgálatokat folytatnak a rendőri szervek, vagy az ügyészség.

1/ A Magyar Gyapjufonóban 1956. júniusában és július első felében a következő ellenőrzések zajlottak le:

Ellenőrző szerv	Az ellenőrzés tárgya
1. Gyapjuipari Igazgatóság	Évi dokumentális ellenőrzés
2. Könnyűipari Minisztérium	Anyagtakarékosság
3. Gyapjuipari Igazgatóság	II. negyedévi mérleg
4. Gyapjuipari Igazgatóság	II., ill. III. n. évi tervtelj.
5. Könnyűipari Minisztérium	Sztahanovista dolgozók névsorának összeállítása.
6. Gyapjuipari Igazgatóság, Könnyűipari Minisztérium Pénzügyminisztérium	A bérelszámolás egyszerűsítése
7. Könnyűipari Minisztérium	III. n. évi prémium rendelet
8. Gyapjuipari Igazgatóság	Fonal- és fonalfestési szolgáltatás
9. Magyar Nemzeti Bank fiók	Hitelkérelem
10. Magyar Nemzeti Bank Területi Iroda	Hitelkérelem
11. Gyapjuipari Igazgatóság	Beruházási ügyek
12. Gyapjuipari Igazgatóság	A kollektív szerződés végrehajtása.
13. Központi Statisztikai Hivatal városi igazgatóság	Statisztikai bejelentés
14. SZTK	elszámolás
15. Gyapjuipari Igazgatóság	Anyag-nyilvántartás
16. Gyapjuipari Igazgatóság	II. negyedévi terv teljesítése.

A kimutatásban nem szerepelnek a kerületi és a budapesti pártbizottság által tartott ellenőrzések.

Milyen következményekkel járhat az utasítások megszegése? Számos fokozata van ennek: pl. éles kritika a felsőbb szerv részéről; a hivatalos lapban közzétett megróvás; kártérítés kirovása; a funkcióból való leváltás; sőt súlyos esetben bírói eljárás megindítása.

Egyébként jogrendszerünkben külön törvényerejű rendelet szabályozza a tervgazdálkodás büntetőjogi védelmét<sup>1/</sup>. Az 5.§. /1/ 2. pont szerint pl. "vétséget követ el, aki kényszerítő szükség nélkül a részlettervtől lényegesen eltérő működést fejt ki és ezzel a részletterv végrehajtását veszélyezteti."<sup>2/</sup> A törvényerejű rendeletben körülírt bűncselekmények, vagy vétségek elkövetőinek feletteseit is bíróság elé kell állítani, amennyiben "a felügyelet vagy ellenőrzés gyakorlásában akár szándékos, akár gondatlan mulasztás állapítható meg."

Természetesen semmilyen állam nem lehet meg állami fegyelem, s ezzel együtt adminisztratív eszközök nélkül. S egy olyan rendszerben, amelyben rendkívül meg-

---

1/ A Népköztársaság Elnöki Tanácsának 1950. évi 4.számú törvényerejű rendelete a tervgazdálkodás büntetőjogi védelméről. Megtalálható "A Magyar Népköztársaság fontosabb törvényei és kormányhatározatai" c. kötetben /Jogi és Államigazgatási Könyv- és Folyóiratkiadó, 1952./ a 60-63 oldalon.

2/ Az ilyen vétség elkövetői két évig terjedhető fogházzal büntetendők. Amennyiben az említett cselekmény "a népgazdasági terv vagy valamely részletterv szempontjából súlyos veszéllyel vagy sérelemmel járt", büntettnek minősül és öt évig terjedhető börtönrel büntetendő.

nőtt az állam szerepe a gazdálkodásban, szükségképpen fokozottan felhasználásra kerülnek ilyen eszközök a gazdasági életben is. A kérdés csak az: milyen legyen az adminisztratív eszközök alkalmazásának aránya?

S itt igen szoros összefüggés van egyfelől az anyagi érdekelttség /és emellett az erkölcsi-politikai ösztönzők/ hatékonysága, másfelől az adminisztratív módszerek alkalmazása között. Minél kevésbé épít a rendszer az anyagi érdekeltségre /s minél kevésbé számíthat a káderek lelkesedésére/ - annál inkább szorul rá kényszerítő eszközök felhasználására.

Tanulságosak ebben a tekintetben a népi demokráciánk egyes időszakainak tapasztalatai. 1950-1951 után kezdtek egyre inkább túltengeni a gazdasági életben is az adminisztratív rendszabályok. Összesítettük azokat a fegyelmi határozatokat, amelyek 1952-ben a Könnyűipari Értesítőben, a minisztérium hivatalos lapjában megjelentek. Kiderült, hogy egyetlen év alatt összesen 76 esetben róttak ki büntetést igazgatókra, 23 esetben főmérnökökre, 45 esetben főkönyvelőkre és 36 esetben egyéb műszaki vagy adminisztratív dolgozókra. Ezek közül 9 esetben leváltás, 163 esetben pedig pénzbírság volt a büntetés. /Egyébként nem minden fegyelmi büntetést hoztak nyilvánosságra az Értesítőben./

Tanulságos néhány példát említeni arra, hogy mi adott okot ebben az időszakban fegyelmi büntetésre.

/Zárójelben utalok a Könnyűipari Értesítőnek arra a számára, amelyben a büntetés megjelent/:

- Egy igazgatót megbüntettek - a raktárak anyag kezeléséért. /Március 6./

- Vállalati vezetőket megbüntettek egy használaton kívül álló gőzgép hasznosításának elmulasztásáért. /Április 22 ./

- Egy igazgatót - mert a béralaptullépés kifizetése ügyében nem személyesen kereste fel a minisztériumot!! /Julius 15./

- Egy igazgatót - mert "a kiadott utasítás ellenére a műszaki létszám 1 fővel való csökkentését nem hajtotta végre és ezzel béralaptullépést okozott." /Szeptember 2./

- Egy igazgatót - mert a vállalat nem tartotta be az előírt anyagnormát. /Szeptember 9./

- Egy főmérnököt felelősségrevontak, mert egy bizonyos cikkel kapcsolatban "a vállalat minőségi termékét rontó tényezők kiküszöbölésére szükséges műszaki intézkedéseket nem tette meg." /Szeptember 30./

- Egy igazgatót 1600 forint pénzbírággal sújtottak, ■ ugyanannak a vállalatnak a műszaki vezetőjét leváltották, mert nem tartották be a szabadságolási tervet, s ezzel béralaptullépést okoztak. /Október 28./

Az 1952-ben fegyelmi uton megtorolt mulasztások jórésze olyan volt, hogy az anyagi ösztönzés helyes rendszere mellett a vállalat vezetői valószínűleg el sem követték volna. Helyesenmeggazdasági mechanizmusban az igazgató, a főmérnök, a főkönyvelő saját anyagi érdekeinek árt, ha parlagon hagy heverni egy gép- gépet, megtüri a rendetlenséget a raktárakban, rossz minőséget gyárt, túl sokat fizet ki bérekre, túl sok embert foglalkoztat, pazarolja az anyagot, ésszerűtlenül adja ki a szabadságot, stb. A gazdálkodás hibás szervezeti formáira valla, ha a vállalat vezetői az ilyen problémákat nem oldják meg önszántukból, hanem utasításokkal és fegyelmi büntetésekkel kell őket kényszeríteni erre! Nem is szólva arról, hogy az ilyen rendszabályok nem is elég hatásosak. Hiába büntettek meg egy-két igazgatót, aki túllépte az anyagnormát - ettől még nemigen lett kisebb az anyagpazarlás.

Ebben az időszakban néhányszor bírósági eljárásra is sor került.<sup>1/</sup>

Nagyon jellegzetes erre az időszakra a Fehérműgyár 1952.III. negyedévi tervteljesítésének ügye. A

---

1/ Egyébként az adminisztratív módszerek tulburjázása sokkal inkább volt jellemző a nehéziparra, mint a könnyűiparra.



gyár elmaradt a termelési érték előirányzatának teljesítésében. Erre az utolsó napon legyártott töménytelen mennyiségű kapcát /noha egyébként ebből már addig is többet termeltek a kelletténél./ Ezzel pótolták az elmaradást - s elnyerték a prémiumot.

A "kaptabetyárság" történetét megírta a Szabad Nép 1953. január 30.-i száma. Nemsokára a gyár két vezetője bíróság elé került, amely börtönbüntetésre ítélte őket. /Lásd Szabad Nép, 1953.III.26./

Nehéz lenne most utólag rekonstruálni az esetet. Bizonyos, hogy ebben a gyárban a prémium kedvéért megsértették a népgazdaság igazi érdekét. De az is biztos, hogy a Fehérneműgyár vezetői olyan visszaélést követtek el, amelyet száz és száz helyen rendszeresen elkövetnek, /talán kevésbé szembeötlő és durva módon/ - s aminek elkövetésére maga a tervmutatószám - és prémiumrendszer csábit, ösztönöz, s messzemenő lehetőséget is nyújt.

A nyilvános kipellengérezés; az aggodalom amiatt, hogy leváltják őket, vagy legalábbis rossz vélemény alakul ki róluk a felsőbb szerveknél, a személyzeti főosztályokon; továbbá egyes elrettentő bírósági eljárások természetesen elvették sokak kedvét attól, hogy éljenek a terv- és a prémiumrendszer adta lehetőségekkel.

Ennyiben persze az adminisztratív rendszabályok képesek bizonyos fokig ellensúlyozni az anyagi ösztönzés negatív vonásait.

De ugyanakkor megszüntetni a negatív hatásokat nem tudják. Emellett az ilyen ügyek tagadhatatlanul lehűtötték a gazdasági vezetők, a műszaki értelmiség munkakedvét. Ezért lehetőleg olyan anyagi ösztönzési rendszert kell kiépíteni, amely legalább nem csábit az ilyen esetekre.

Nem véletlen, hogy éppen erre a korszakra esik az apparátus nagyarányú felduzzadása. Minél több az utasítás - s különösen az olyan utasítás, amelynek végrehajtására nem serkent valamelyik anyagi ösztönző - annál több jelentésre, beszámolóra, helyszíni ellenőrzésre, "kiszállásra", értekezletre van szükség. Ezzel pedig elkerülhetetlenül együttjár az apparátus növekedése a felsőbb szerveknél csakugy, mint a vállalatoknál.

Ugyancsak tanulságosak az 1953-1954-es évek tapasztalatai. Ebben az időszakban a felsőbb szervek sokkal kevésbé éltek a fegyelem erősítésének adminisztratív eszközeivel. Ezt azonban olyan időben kezdték el, amikor ezek hiányát még nem pótolta az anyagi ösztönzés átfogóbb, jobb rendszere. Változatlanul a régi gazdasági mechanizmus működött tovább - márpedig ez olyan gépezet, amely nem dolgozik simán anélkül az "olajozás" nélkül,

amelyet a széles körben alkalmazott adminisztratív rendszabályok jelentenek. Ezek híján ennek a mechanizmusnak a fogaskerekei surlódní, csikorogni kezdtek. Ez a felemás helyzet volt az akkori sok zavar egyik oka.<sup>1/</sup>

Az adminisztratív rendszabályok tultengése ellen feltétlenül küzdeni kell. De ezt kétféleképpen lehet megtenni. Az egyik módszer: megtartani a gazdálkodás régi formáit - de elnézőbbnek lenni az utasítások megszegőivel szemben. Ez rossz módszer, mert csak zavarokat okoz a gazdaság gépezetében, anélkül, hogy a baj gyökereit vágná ki.

A másik módszer: oly módon megváltoztatni a gazdálkodás mechanizmusát, hogy abban csak sokkal kisebb

---

1/ Egy gépipari példát említek erre. A közszükségleti cikkekre való átállás azt jelentette minden ipari igazgatóság, s minden vállalat számára, hogy "romlának a mutatói", hiszen ezek gyártása sok pepecseléssel jár, kevesebb "forintot hoz", stb. - s mindez köztudomásúlag komoly hátrány a mi tervezési, gazdaságvezetési rendszerünkben. A kényszerítés eszközeit már nem alkalmazták eléggé - viszont még nem működött valamiféle olyan anyagi ösztönzési rendszer, amely nem egyszerűen a mutatószámok teljesítésében, hanem a tényleges társadalmi kereslet rugalmas kielégítésében tette volna érdekeltté a vállalatot.

Amikor azután mégiscsak megindult az ilyen cikkek gyártása, akkor erre nem az anyagi ösztönzés, a gazdasági érdekelttség sarkalta az üzemet, hanem újra csak a politikai és adminisztratív nyomás. Ez viszont ahhoz vezetett, hogy ott is "átálltak", ahol ez nem volt gazdaságos.

mértékben legyen szükség utasításokra, s ezeket szélesebb körben pótolják más hajtóerők, mindenekelőtt az anyagi ösztönzés. Ha sokkal kevesebb lesz az utasítás /s ha a fennmaradó kevés utasítás teljesítése nem ellentétes a gazdasági vezetők személyes anyagi érdekével, hanem lehetőség szerint minél inkább összhangban van az- zal/ - eleve sokkal ritkábban merül fel az adminisztratív módszerek alkalmazásának szükségessége.

Egy ilyen gazdasági mechanizmusban azután annál nagyobb erővel lehet fellépni törvények, a viszonylag kisszámú, de annál fontosabb állami utasítások végrehajtása érdekében. Az ilyen fellépés sokkal inkább találna teljes egyetértésre és támogatásra a gazdasági vezetők, a műszaki értelmiség körében.

Még egy kérdést kell felvetnünk az állami fegyvellemel kapcsolatban. Vajon mennyire átfogó az állami ellenőrzés rendszere? Mennyire követelik meg a gyakorlatban valamennyi utasítás teljesítését? Mennyiben jelenti az ösztönzésnek ez a módja az anyagi ösztönzés kiegészítését - abban az értelemben, hogy sarkal olyan feladatok teljesítésére is, amelyekre az anyagi érdekelttség közvetlenül nem mozgósít?

A kérdésre nehéz egyértelműen felelni. Bizonyosfoku ellenőrzést gyakorolnak minden tervutasítás végrehajtása felett; ha mással nem, hátt azzal, hogy az összes tervszám teljesítéséről rendszeresen statisztikai

jelentést kell adni. Emellett érezhető olyan törekvés is - s ez méginkább így volt 2-3 évvel ezelőtt - hogy adminisztratív úton szorítsák rá a vállalati vezetőket éppen azokra a feladatokra, amelyekre nincs anyagi ösztönzés. Ez kitűnt az 1952 évi példákból is. Ennyiben tehát ezeknek az eszközöknek van bizonyosfoku kiegészítő szerepük az anyagi ösztönzés "réseinek tömésére." De már az előbb hangsúlyoztam: ne becsüljük túl ezeknek az eszközöknek a hatását. Ezek természetesen nem tudták megszüntetni sem az anyagpazarlást, sem a minőség elhanyagolását, stb. Emellett valójában az állami ellenőrzésben a hangsúly nem is ezeken a feladatokon van. A felsőbb szervek a legnagyobb eréllyel a 3-4 leglényegesebbnek tartott, a prémiumfeltételek között is szereplő mutató teljesítését követelik meg. Ebben a tekintetben hasonlóak a problémák ahhoz, amit az előbb az erkölcsi-politikai ösztönzőkről szóló fejezetben mondtam. A "terv-teljesítést" - vagyis a termelési érték előirányzatát - s az önköltségsökkentést, továbbá a beralap betartását kéri elsősorban számon a minisztériumból kiszálló ellenőrök, ezért "telefonálnak rá" az igazgatóra, ezt követelik tőle a kollégiumi üléseken, stb. A minisztérium, az igazgatóság főként akkor nyul bele erélyesen a vállalat életébe, ha ezekkel a számokkal baj van.

Egyébként itt is hasonló kampányszerűség érvényesül, mint a politikai munkánál: egy ideig minden revizor a pazarlást tanulmányozta a gyárakban, azután tömegesen jönnek a vizagálatok a műszaki fejlesztés ügyében és így tovább.

Mindebből az következik: az állami fegyelem ereje, az adminisztratív rendszabályok hatása korántsem egyenliti ki a prémium, az egész anyagi ösztönzési rendszer káros egyoldalúságait.

### III. A TERVUTASÍTÁSOK ÉS AZ ÖSZTÖNZŐK EGYÜTTES HATÁSÁRA PELLÉPŐ NÉHÁNY HASZNOS ÉS KÁROS TENDENCIA.

A tanulmány első részében áttekintettük az utasítások, elsősorban a tervmutatószámok rendszerét, most pedig a különböző ösztönzőket, köztük részletesebben az anyagi érdekeltséget. Mindezek természetesen nem külön-külön, hanem egymással szoros összefüggésben, összekapcsolódva hatnak a gazdasági életben.

E tényezők kapcsolatát mindenekelőtt az jellemzi, hogy az ösztönzés leghatékonyabb eszközei az utasításokat támasztják alá, azok végrehajtására serkentenek. Legfőképpen a gazdasági vezetők rendszeres prémiumára áll ez, de - amint láttuk - nem kis mértékben a politikai agitációra vagy az állami ellenőrzésre is. Nem kizárólag ilyenekkel találkozhatunk; vannak olyan ösztönzők is, amelyek utasításoktól függetlenül bizonyos gazdasági intézkedésekre, folyamatokra sarkalnak. Így pl. a kötbér nem valamilyen központi parancs végrehajtására mozgósít, hanem közvetlenül a megrendelő kívánságainak kielégítésére. Hasonlóképpen agitációt is folytatunk olyan feladatok megoldásáért, amelyeknek elvégzését külön utasítás nem írja elő. De az egész ösztönzési rendszer áttekintése azt mutatja: a domináló, az uralkodó - az utasítás alátámasztása.

Az áttekintés megmutatta, hogy a különböző ösztönzők bizonyos fokig kiegészítik egymást. De megmutatta azt is, hogy nem egyszer ellentmondásba kerülnek egymással. /Pl. az anyagi ösztönzés valamilyen irányba, mondjuk a minőségromlás felé tereli a vállalati vezetőket - miközben az agitációval

igyekezünk lebeszélni őket erről, sőt esetleg törvényes úton felelősségre is vonják a minőség rontóit./

De végül is ezeknek a különböző tényezőknek van bizonyos együttes hatásuk. Itt most az ilyen hatásokat - egészséges és káros hatásokat - kellene közelebbről megvizsgálni.



### 1./ A termelés mennyiségének erőteljes emelkedése.

Az utasítások és az ösztönzők rendszere együttesen igen nagy hatást fejt ki abban az irányban, hogy a termelés mennyisége emelkedjék. Az elmúlt években ez a hatás volt a legerőteljesebb, s ez - kétségtelen egyoldalúsága ellenére is - komoly eredményeket hozott.

Vizsgáljuk meg néhány adatot, amely tükrözi a termelés nagyarányu emelkedését.

#### XVI. táblázat<sup>1/</sup>

1949 évi termelés = 100

Iparcsoport	1950	1951	1952	1953	1954
Faipar . . . . .	137.8	222.7	283.5	281.8	262.1
Papíripar. . . . .	122.8	148.4	162.0	165.8	178.3
Textilipar . . . . .	120.4	145.5	157.6	154.4	167.0
Bőr- és szőrmeipar . . . . .	133.5	133.9	140.2	151.5	153.1
Ruházati ipar. . . . .	215.7	371.7	461.6	451.3	455.4
Könnyűipar összesen:	130.0	167.1	188.2	188.5	200.2

A termelésnek ez a gyors növekedése továbbtartott 1955-ben is, noha az év végefelé a kormány az említett okok miatt már fékezni kívánta. Tavaly a könnyűipar teljes termelése 7.1 %-kal volt magasabb, mint 1954-ben.

A tanulmányban elsősorban elemzett 1955. évben néhány főbb cikk termelése az előző évihez képest a következőképpen alakult:

1/ A Központi Statisztikai Hivatal adatai. Az indexet a változatlan áron mért teljes termelés adatai alapján számították ki.

XVII. táblázat<sup>1/</sup>

Termék	Növekedés 1954-hez %-ban	Csökkenés 1954-hez %-ban
Pamutszövet készáru	4.4	
Len-kender készszövet	5.2	
Zsák-szövet	7.9	
Fésűs gyapjuszövet készáru	22.5	
Kártolt gyapjuszöv. készáru	30.6	
Selyemszövet készáru	22.5	
Fésűs műszálszövet	1111.6	
Kártolt műszálszövet		20.9
Pamutharisnya	9.1	
Szintétikus harisnya	102.4	
Műselyemharisnya	27.0	
Kötöttáru	23.2	
Férfi ing	8.9	
Gyermek fehérnemű	56.0	
Férfikabát		1.5
Férfi-öltöny	5.7	
Női kabát	24.0	
Női ruha	15.2	
Füöltöny	5.9	
Férficipő	21.0	
Nőicipő		5.6
Gyermekcipő	26.1	
Papír	1.0	
Fényezett hálószoza	51.0	
Fényezett szekrény	34.0	
Kombinált szekrény	13.6	
Festett hálószoza	399.3	
Hajlitott szék		8.3
Tipusbutor		0.5

A termelés mennyiségének növekedése lehetővé tette a belkereskedelem, a belső fogyasztás részére rendelkezésre bocsájtott ruházati cikkek és más könnyűipari termékek forgalmának emelkedését. Ugyanakkor a könnyűipari minisztérium vállalatai mind nagyobb mértékben járultak hozzá az ország exportjához is.

Viták folynak akörül, mennyire gazdaságos a nép-gazdaság szempontjából a textilipar exportja. De akárhog is áll ez a kérdés - a könnyűipar részéről feltétlenül nagy

<sup>1/</sup> A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának jelentéséből. Az indexeket a termelés természetes mértékegységben /négyzetméter, darab, pár stb/ mért adataiból számították ki.

eredményként kell elkönyvelnünk, hogy igen nagy ütemben tudta növelni az exportra kerülő áruk mennyiségét. Csak két cikket emelek ki itt: a pamut- és a gyapjuszövetet.

XVIII. táblázat.<sup>1/</sup>

	<u>Pamutszövet</u>	<u>Gyapjuszövet</u>
1954.évi export az 1949.évi %-ában	196.5	117.2
1955.évi export az 1949.évi %-ában	204.2	130.4
1954.évi export az 1938.évi %-ában	1123.0	544.7
1955.évi export az 1938.évi %-ában	1163.1	619.5

A könnyűipar nagy mennyiségi eredményeinek jelentőségét tovább fokozza az, hogy nagyon nehéz körülmények között születtek. Ismeretes, hogy az első ötéves tervben igen kevés beruházás jutott ennek az ágazatnak. Az öt év felhasznált beruházási összegnek mindössze 1.8 százalékát kapta meg a könnyűipar. A termelés emelkedését tehát csak nagyon kismértékben biztosították új létesítmények, nagyobbarányú üzembővitések; csupán elég kevés területen került sor az elavult géppark felfrissítésére. A termelés emelkedésének fő módszere a meglévő kapacitás jobb kihasználása volt.

Egyrészt számos üzemben, ahol a kapitalizmus idején csak egy, ill. két műszakban dolgoztak, rátértünk a két,

1/ A Központi Statisztikai Hivatal adatai. Az indexeket a termelés négyzetméterben megadott adatai alapján számították ki. Ez természetesen nem tükrözi a termelés választék szerinti összetételének alakulását. De azért a fejlődés méreteiről így is képet ad.

illetve három műszakos termelésre. Másrészt emelkedett az egy munkásra jutó termelés, a munka termelékenysége is. Csupán 1955-ben 5.2 százalékkal nőtt az egy munkás egy munkanapjára eső teljes termelési érték /változatlan áron./<sup>1/</sup>

Emellett nemcsak az okozott nehézségeket, hogy a könnyűipar kevés beruházást kapott, hanem az is, hogy sokszor akadozott az anyagellátás, alacsonyak voltak a készletek. /Az anyagellátásról szóló fejezet adataiból kiderül majd, hogy viszonylag mennyivel kisebb készletekkel dolgozott a mi könnyűiparunk, mint a kapitalista könnyűipari vállalatok./

Mindez azt mutatja: a mi tervgazdaságunk azonos álló- és forgóalap lekötésével sokkal nagyobb termelési volument képes biztosítani, mint a kapitalista termelés. Sokkal nagyobb mértékben képes kihasználni a gépek, termelőberendezések kapacitását; jóval gyorsabbá tudja tenni a forgóalapok forgását.<sup>2/</sup>

Ezeknek az eredményeknek az elérésében számos tényező játszik közre. Kétségtelen azonban, hogy egyike

---

1/ A Könnyűipari Minisztérium Tervfőosztályának adatai.

2/ A kapacitások kihasználásában, a forgóalapok csökkentésében nagy túlzások is vannak. A jelenlegi helyzetnek a maga előnyei mellett súlyos árnyoldalai is vannak. Erről a tanulmány egy későbbi részében, az anyagellátásról, továbbá a termelés és a fogyasztás arányairól szóló fejezetekben még részletesen lesz szó.

a legfontosabb tényezőknek: tervmutatósám- és prémium-  
rendszerünk, amely nagy és hatásos ösztönzést ad ebben  
az irányban.

2./ A feladatok hamis "fontossági sorrendje".

Láttuk: tervezési és ösztönzési rendszerünk a mennyiség növelésére igen nagy erővel mozgósítja a vállalatokat, a gyári vezetőket. Meg kell azonban azt is vizsgálni: hogyan ösztönöz a gazdálkodás egyéb követelményeinek teljesítésére?

A legfontosabb hat követelmény: úgy termelni, hogy

- 1/ minél kevesebb eleven és holt munka ráfordításával,
- 2/ minél kevesebb álló- és forgóalap lekötésével,
- 3/ minél jobb minőségben,
- 4/ minél több terméket állítsunk elő;
- 5/ mégpedig azokat a termékeket, amelyekből a társadalomnak leginkább szüksége van;
- 6/ s mindezt úgy, hogy ne veszélyeztessük, hanem elősegítsük a jövő termelését, a társadalom jövőbeni szükségleteinek kielégítését.

Tervezési, gazdaságvezetési rendszerünk mind a hat követelmény kielégítésére külön-külön utasítja a vállalatot. Sőt, a jellemző az, hogy nemcsak erre ad utasítást, hanem még arra is: milyen eszközök, konkrét módszerek igénybevételeivel teljesítse ezeket a követelményeket. Vegyünk egy példát, az első követelményt. Ezt elsősorban az önköltségcsökkentési terv szabja meg, /bár nem egyértelműen, hanem sok torzítással/. De ugyanakkor előírjuk számtalan utasítással az eszközöket is: az anyagellátás tervével, a műszaki-gazdasági mutatók között szereplő "anyagkihozatali mutatóval" és az anyag normákkal /tehát háromféle módon!/ az anyagfel-

használást, a részletes létszám- és béralaptervvel az eleven munka felhasználását. Sőt, az utóbbival kapcsolatban arra is külön terv van: mennyi tulórát használhat fel a vállalat.

Hasonló a helyzet az előbbi felsorolás többi öt követelményével is: magát a követelményt is, továbbá teljesítésének eszközeit is utasítások, elsősorban tervszámok fogalmazzák meg.

Igenám - de nem minden utasítás kap egyforma alátámasztást az öszközés rendszerétől. Egyes utasításoknak nagy a "tekintélyük", "súlyuk", nagyon hatékonyak, mások viszont többé-kevésbé formálisak, s csupán a papíron élnek, aszerint, hogy teljesítésüknek vagy nemteljesítésüknek mik a konzekvenciái. Kialakul tehát a gazdálkodás során felmerülő feladatok meghatározott fontossági sorrendje. A "legfontosabb": azoknak a mutatószámoknak a teljesítése, amelyekhez a vezetőállásuk és a vállalati együttes eredmény alapján premizált dolgozók prémiuma kapcsolódik. Főként ugyanezeket a mutatószámokat "nyomja" a termelés állami és pártellenőrzése is. Minden további mutatószám, utasítás "kevésbé fontos", s azokat, amelyeknek teljesítése semmiféle konzekvenciával nem jár, gyakorlatilag végképp nem veszik semmibe. Ez utóbbi előírásokat, tervszámokat is "utasításnak" hinni - merő illuzió, önáltatás. /Egyébként a közgazdasági irodalomban és a gyakorlati gazdasági életben sokan hajlamosak erre az önáltatásra./

Vegyünk egy-két példát. Az egyik: a nyereség terve. Mondani sem kell, hogy a nyereség nagysága rendkívül fontos. Mégis, a 161. oldalon közölt XIII. számú táblázatból kiderült, hogy megvalósulásának foka iparáganként váltakozva 87 és 400 százalék között mozog. Ilyen körülmények között a nyereség előirányzatát nem tekinthetjük igazi, komoly tekintéllyel bíró utasításnak! Pedig a nyereség még csak nem is tartozik azok közé a mutatók közé, amelyek semmiféle anyagi konzekvenciával nem járnak, hiszen ehhez kapcsolódik az igazgatói és vállalatfejlesztési alap - csak éppen nincsen alátámasztva a vállalat vezérkarának prémiumával.

A másik példa: az un. kiemelt műszaki intézkedések terve. Teljesítése nagyon fontos hozzájárulás az ipar műszaki fejlesztéséhez, de mindezideig a könnyűiparban semmiféle közvetlen anyagi ösztönző nem kapcsolódott e terv-fejezet megvalósításához.<sup>1/</sup>

Ez is nehezen tervezhető, akárcsak a nyereségé az a tény, hogy a végrehajtás foka annyira ingadozik,

---

1/ Csupán a most, 1956. második felében életbelépő új premizálási rendszerben kerül ez - egyes területeken - a prémiumfeladatok közé. Ennek az új rendszernek az értékelésével azonban, mint említettem, ebben a tanulmányban nem foglalkozom.



mint ahogy ez az alábbi táblázatból kiderül majd, nem magyarázható egyesegegyedül ezzel, sem pedig csupán váratlan objektív nehézségekkel. A vállalat vezetői nyilvánvalóan könnyebben belenyugszanak ennél az elmaradásba, mint például a termelési értéknél, mert prémiumuk általában teljesen független ettől.<sup>1/</sup>

Nagyon hosszú lenne itt pontosan felsorolni akár csak a könnyűipar valamennyi "kiemelt" műszaki intézkedését. Az itt tárgyalt összefüggésben azonban elég azt szemügyre venni, hogy az egyes, 1955-re tervezett kiemelt intézkedések milyen mértékben valósultak meg. Ezt ismerteti az alábbi táblázat

XIX. táblázat.<sup>2/</sup>

Ág	Az egyes kiemelt intézkedések teljesítésének foka a tervezetthez képest	Iparág	Az egyes intézkedések teljesítésének foka a tervezetthez képest	
ar	92.7	Kötszővőipar	117.9	
	83.3		78.3	
	42.3		112.5	
	100.0	Ruhaipar	14.3	
	160.2		197.0	
	23.3		234.1	
	4.0		163.5	
	78.8		61.4	
	0		Bőr- és cipőipar	156.8
	0			121.2
0		100.0		
0		88.8		
220.6	Papiripar	0		
nderipar	0		0	
	0	Butoripar	50.0	
ipar	321.5		0	
	50.0		0	
	0	Vegyesfaipar	100.0	
	0			
	114.5			
ipar	168.0			
	60.8			
	0			
	105.2			
	104.8			
	102.0			

1/ Kivétel csak ott van, ahol a tervezett intézkedés várható eredménye már eleve "bele van kalkulálva" a folyó negyedévi termelési, ill. önköltségi tervbe. Ilyen esetben ugyanis ezek teljesítése, s ezzel együtt a prémium elnyerése függ a tervezett intézkedés végrehajtásától is.

2/ Az adatok forrása a Könnyűipari Minisztérium IV. negyedévi

Láthatjuk: számos esetben semmi sem teljesült a tervből, s ahol valamit megvalósítottak, ott a teljesítés foka 4 és 321 % között ingadozik! Ilyen körülmények között ezt a terv-fejezetet is illuzió tervutasításnak tekinteni - a mi jelenlegi fogalmaink szerint, amikor a terv alatt olyan feltétlenül kötelező utasítást értünk, amelynek 100 %-os pontossággal meg kell valósulnia.

A harmadik példa: a tulóra-terv. Jellegetes példája az olyan terveknek, amelyhez semmiféle konzekven-  
cia nem fűződik. Tekintsük át a könnyüipari iparágak tulóratervének teljesítését 1955. IV. negyedében:

---

jelentése.

A statisztika minden egyes intézkedést a maga mértékegységével mér: tehát új berendezések beállítása - db-ban; vagy egy új kísérleti gyártmány termelése - tonnában, stb.

XX. táblázat.<sup>1/</sup> Az 1955. IV. negyedév adatai.

Iparág	Termelési terv teljesítése %-ban	Tényleges tulórák a tervezett tulórák %-ában
Pamutipar	101.6	109.79
Len-kenderipar	101.1	103.34
Rostipar	117.8 <sup>x</sup>	96.37
Gyapjuipar	101.2	92.46
Selyemipar	103.2	269.56
Rövidáruipar	102.4 <sup>x</sup>	114.42
Kötszővőipar	101.7 <sup>x</sup>	139.33
Ruhaipar	99.8 <sup>x</sup>	117.24
Cipőipar	101.4 <sup>x</sup>	189.44
Bőr- és szőrmeipar	101.0 <sup>xx</sup>	303.80
Papiripar	101.7	101.49
Butoripar	103.8 <sup>xx</sup>	337.76

Több iparág tervezett és tényleges tulóraszama elég közel áll egymáshoz - de ismét másoknál /selyemipar, cipőipar, bőr- és szőrmeipar, papiripar/ olyan nagy az eltérés, hogy<sup>a</sup> valóságnak semmi köze a tervhez. A tulóratervet tehát a gyakorlatban ugyancsak nem tekinthetjük utasításnak /még ha jogilag az is/, hanem csak prognózisnak, amely az egyik iparágban inkább, a másokban vi-

1/ A táblázat forrása: a Könnyűipari Minisztérium 1955. IV. negyedévi jelentése.

A termelési terv adatainál az X-szel jelölt számok a teljes termelési érték, a xx-szel jelölt számok a befejezett termelési érték, a többiek a "korrigált" termelési érték előirányzatára vonatkoznak. Tehát mindig az 1955-ben általában premizált mutatószámot vettük figyelembe.

szont kevésbé válik be.<sup>1/</sup>

Térjünk e példák után vissza a "fontossági sorrend" kérdéséhez. Van-e egyáltalán létjogosultsága az ilyen sorrendnek? Ami a bevezetőben felsorolt hat állandó követelményt illeti /mennyiség, minőség, stb./ - egy adott pillanatban adott helyen, valamilyen döntéssel kapcsolatban persze mérlegelni kell, hogy milyen követelmények állnak előtérben. Például nyilvánvalóan mérlegelni lehet, hogy most egy olcsóbb, de minőségileg rosszabb cikket gyártsunk-e vagy jobb, de drágább terméket, stb. De a nép-gazdaság egészében nem szabad tartósan elhanyagolni egyeseket e hat követelmény közül mások kedvéért, mert ez előbb-utóbb valamilyen formában megbosszulja magát. Márpedig az említett fontossági sorrend ehhez vezet.

---

1/ A félreértések elkerülése végett: egyáltalán nem az a véleményem, mintha a tulórák korlátozását anyagi konzekvenciákkal jobban alátámasztott, szigorubb tervutasítással kellene elérni. A tulórázás korlátozását két meggondolás teszi szükségessé. Az egyik: a tulóra drágább a vállalatnak, mint a rendes munkaidőben végzett munka. Ha a gyár vezetőit kellőképpen érdekeltté tesszük az olcsóbb termelésben - akkor érdekük lesz takarékoskodni a tulórákkal, minden külön tulóraterv nélkül is. Ha pedig egyes esetekben azt látják majd: még mindig olcsóbb tulórárt fizetni, mint mondjuk egy fontos megrendeléssel elkészni - akkor a gazdaságosság szempontja valóban azt követeli, hogy tulórákat vegyenek igénybe. A másik meggondolás: a munkás egészségének, pihenő idejének védelme. Itt a fő eszköz: olyan szakszervezeti mozgalom, amely a lenini tanításnak megfelelően képes megvédeni a munkást a gazdasági vezető tulkapásaival szemben. Emellett lehet hozni olyan állami törvényt, amely általában s egyszer s mindenkorra maximálja az egy-egy munkás által elvégezhető napi vagy heti munkaidőt.

S ehhez hozzá kell fűzni még egy dolgot. Az előbb világos különbséget tettem e hat követelmény /pl. az összmunkaráfordítással való takarékoság/ és e követelmény kielégítését előmozdító eszközök /pl. az anyagtakarékoság/ között, s rámutattam arra, hogy ezeket is, amazokat is utasításokkal írjuk elő. Nos, az ösztönzés rendszere által kiemelt, különösen "fontossá" tett utasítások között vannak olyanok is, amelyek még csak nem is valamelyik kiragadott alapvető gazdasági követelményt, hanem csupán a megvalósítás egyik eszközét szabják meg. Ilyen például a beralap tervezése és legszigorubb számonkérése.

Mindezek alapján megállapíthatjuk: a feladatok e "fontossági sorrendjének" nincsen közzgazdasági létjogosultsága. Ez egészségtelen jelenség, amely sok kárt okoz.

Leszoktatja a gazdasági vezetőket, hogy egyszerre harcoljanak valamennyi alapvető követelményért; illetve az adott körülményeknek megfelelően igyekezzenek mindig rugalmasan megtalálni az egymással ellentétes, összeütköző követelmények összeegyeztetésének optimális megoldását. Ehelyett arra nevelik őket, hogy szemellenzöt rakjanak a szemük elé, s csak a 2-3 "alapvető tervmutatószámot" lássák meg.

Ilymódon persze szükségzserüen kialakul az a tendencia, hogy a premizált "alapvető mutatószámok" kedvéért elhanyagolnak más fontos feladatokat, sőt az előbbieket esetleg kifejezetten az utóbbiak rovására érik el.

Az elhanyagolt feladatok közé tartozik pl. az állóalapok rendszeres felujítása. Ez egyik eszköze annak, hogy kielégítsük a bevezetőben felsorolt hatféle követelmény közül a hatodikat: a jövő termelésének előkészítését. Teljesítése tehát elsőrendűen fontos az üzem zavartalan működése érdekében - viszont nem jár sem prémiummal, sem különösebb erkölcsi elismeréssel. Hasonlítsuk össze ezután e terv végrehajtását a termelési érték előirányzatának teljesítésével:

XXI. táblázat.<sup>1/</sup> Az 1955. évi terv adatai.

Igazgatóság	Termelési érték előirányzatának teljesítése %-ban	Felujítási terv teljesítése %-ban
Pamutipar	102	97.2
Len-kenderipar	101.6	99.1
Gyapjuipar	98.4	96.3
Selyemipar	100.8	81.5
Rövidáruipar	100.7 <sup>x</sup>	89
Kötszövőipar	102.8 <sup>x</sup>	96.2
Ruhaipar	101 <sup>x</sup>	96.7
Cipőipar	101 <sup>x</sup>	96.5
Bőr- és szőrmeipar	104.2 <sup>xx</sup>	98.7
Papíripar	99.6	96.2
Butoripar	106.3 <sup>xx</sup>	88.7

1/ Forrás: a Könyvüipari Minisztérium 1955. évi IV. negyedévi jelentései.

A termelési terv adatainál az x-szel megjelölt számok a teljes termelési érték, a xx-szel jelölt számok a befejezett termelési érték, a többiek a korrigált termelési érték előirányzatára vonatkoznak.

Láthatjuk: a felújítási terv teljesítésével mindenütt elmaradtak, sőt egyes iparágakban - pl. a butor- és a selyemiparban- szinte kiáltó az ellentét a termelési terv túlteljesítése és a felújítás elhanyagolása között.

Ez a káros tendencia - 3-4 mutatószám egyoldalú kiragadása - természetesen kivált ellentörekvéseket is.

Az egyik ilyen "védekezés": az anyagi ösztönzés, különösen a prémium felhasználása a már kirivóan elhanyagolt problémák megoldására. A prémium feltételei igen gyakran változnak, aszerint, hogy mondjuk az igazgatóság vezetője éppen melyik mutatószám különleges fontosságára esküszik, vagy a minisztérium miért kapott legutoljára éles kritikát, vagy milyen feladatot tölt előtérbe a legutóbbi kormányhatározat, stb. Világos, hogy ezek a feladatok többnyire nem ötletszerűen merülnek fel, hanem általában azzal függnek össze, hogy valamelyik probléma már nagyon a körünkre égett, valamilyen hiba nagyon általánosan elterjedt, s ezért "rámegyünk" a kijavítására. Nem az a baj tehát, hogy ezek előtérbe kerülnek, hanem az, hogy legtöbbször az előbbi "kampány" háttérbeszorítása árán veszik elő őket. Az egyik feladatot besorolják a prémiumtényezők közé - a másikat kihagyják. S ezzel már meg is kezdődik az "előkészítése" az újabb általános hibának, amely egy későbbi kampány fog majd kiváltani.

A másik "védekezési forma" az egyoldalúsággal szemben: minél többféle feladatot anyagilag ösztönözni.

Ebben a tekintetben kétségkívül van fejlődés. Tul vagyunk már azon a korszakon, amikor jóformán egyedül és kizárólag a termelési érték mutatója uralkodott, egyedül a mennyiség hajszolása nyomta rá a bélyegét az egész gazdálkodásra. Ma már szinte egyenrangú szerepet kapott az anyagi érdekelt-ség szempontjából az önköltségcsökkentés terve is. Csakhogy az anyagi ösztönzés ilyesfajta kiterjesztésének korlátai vannak. Egy időben erős törekvést lehetett tapasztalni arra, hogy a prémiumot egyre több feltételhez kössék; s ez a törekvés ma sem szűnt meg.<sup>1/</sup> Ugyanez a szándék mutatkozik meg abban is, hogy az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap számára annyiféle forrást állapítottak meg; nyilvánvalóan ezzel is külön-külön ösztönözni akartak a hulladékanyagok feldolgozására, vagy a forgóeszközök megtakarítására, a használaton kívüli állóeszközök értékesítésére. Ez azonban nem járható út, mert ez végtelenül bonyolulttá teszi a már amugyis túl bonyolult anyagi ösztönzési rendszert - s ezzel tulajdonképpen csökkenti hatását.

Itt tehát egy olyan káros tendenciával van dolgunk,  
amely gazdaságvezetési és ösztönzési módszereink belső EL-  
lentmondásaiban gyökerezik, s ezért a jelenlegi mechanizmus keretén belül legfeljebb enyhíteni lehet, megszüntetni nem.

---

1/ Emlékeztetek arra, amit a 68. oldalon irtam le: hogyan akarják újabban megakadályozni felesleges gyártmányok termelését. A gyapjuiparban újabb prémiumkifizetési feltétel: ne legyen a készáruraktárban olyan szövet, amelyre nincs szállítási szerződés.



Minél több tervutasítás végrehajtását támasztjuk alá külön-külön anyagi ösztönzőkkel, annál bonyolultabb, tehát egy bizonyos határon túl annál rosszabb lesz az ösztönzési rendszer. Ha viszont csak kevés feladatot ösztönzünk - akkor újra és újra háttérbe szorulnak egyes fontos teendők.