

KORNAI JÁNOS

A  
GAZDASÁGI VEZETÉS  
TÚLZOTT  
KÖZPONTOSÍTÁSA

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ



A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI INTÉZETE

---

KORNAI JÁNOS

A GAZDASÁGI VEZETÉS  
TÚLZOTT KÖZPONTOSÍTÁSA

*Kritikai elemzés  
könnyűipari tapasztalatok alapján*

---

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ

BUDAPEST 1957

Kiadásért felel a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó igazgatója  
Műszaki vezető: Király Ernő

## A szerző előszava

Előljáróban tájékoztatni kívánom az olvasót e tanulmány születésének körülményeiről.

Ez a munka egyik terméke egy nagyjobb szabású kutatásnak, amelyet 1955 tavaszán kezdett meg a Közgazdaságtudományi Intézet több munkatársa.<sup>1</sup> Mi volt ennek a kutatásnak az eredeti célja? 1953—1954 óta mind nyilvánvalóbbá vált, hogy a tervezés, a gazdasági vezetés módszereiben komoly hibák vannak; a vállalatok, a helyi szervek vezetőinek és dolgozóinak önálló kezdeményezését egyre inkább fékezte az irányítás túlzott centralizációja s az ezzel együttjáró bürokrácia.

A kutatás kiindulópontja az volt: javaslatot kell tenni olyan tervmutatószám-rendszerre, amelynek keretében a vállalat sokkal kevesebb kötelezően jóváhagyott tervmutatót kap, s így jóval önállóbban gazdálkodhat. Először is azt kell tehát vizsgálni, milyen a kötelező tervmutató-számok jelenlegi rendszere, mi az egyes tervmutatók közigazdasági 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 kiszélesült, kiterjedt olyan területekre is, mint pl. a prémiumrendszer, a többi anyagi ösztönző, a termelői árrendszer, a kereskedelemmel való kapcsolat stb. kérdései, mert csak így vált lehetővé, hogy jelenlegi gazdasági mechanizmusunkat mint összefüggő rendszert vizsgáljuk meg.

Az első lépés, amit meg kell tenni: a helyzet leírása. Azt hihetnők, hogy ezt már könyvek tucatjai tartalmazzák. Sajnos, 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

<sup>1</sup> A kutatómunka az Intézet keretében folyt. Az olvasó előtt fekvő tanulmány azonban nem tekinthető a Közgazdaságtudományi Intézet valamiféle „hivatalos” véleményének, csupán a szerző álláspontját tükrözi.

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 harmónia 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 a 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 vázolt idealizáló szemlélet jellemezett, hanem a problémák éles, bátor felvetése. Ezek az írások nagy segítséget, serkentést adtak kutatásunkhoz. E cikkek egyrésze azonban csak szűkebb területre, egyes részproblémák elemzésére korlátozta mondanivalóját; amelyik pedig átfogóan nyúlt a kérdéshez, az nem merült el a jelen gazdasági mechanizmus részletes vizsgálatába, csupán jelezte a problémákat. Ezek a cikkek tehát nem tették fölöslegessé, ellenkezőleg, nagyon időszerűvé tették az olyan kutatómunkát, amely mai gazdaságvezetési módszereink összefüggő, részletekben menő 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 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 e vizsgálatban különösen fontos szerepet kapott a közvetlen megfigyelés, és a szakemberekkel, a gazdasági élet gyakorlati vezetőivel való sokoldalú megbeszélés, tapasztalataik meghallgatása, összevetése.<sup>2</sup> Ebből következik, hogy 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

<sup>2</sup> Ezúton is szeretném megköszönni az értékes segítséget mindazoknak a minisztériumi és vállalati szakembereknek, gazdasági vezetőknek, akik felvilágosításaikkal megkönnyítették a helyzet feltárását.

éppen ellentétes nézőpontról értékelik a kérdést) egyöntetű véleményére alapul.

\*

A tanulmány csak egyetlen területtel, a könnyűiparral foglalkozik, sőt ezen belül is elsősorban négy ipárral: a cipőipar, a bőr-  
ipar, a gyapjúipar és a pamutipar állami, minisztériumi vállalataival. Ez természetesen szükségképpen korlátozza jelentőségét. Úgy gondolom azonban, hogy sok jelenség, amelyet ez a tanulmány leír, más területen is megtalálható s többé-kevésbé általánosnak tekinthető.

Mindenesetre sok jel azt mutatja, hogy a könnyűipar — széles és példa volt 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 iparágban van ez így, amely zömében fogyasztási cikkeket gyárt, tehát különösen gyorsan és rugalmasan kell alkalmazkodnia a szükségletekhez, a nem egyszer szeszélyes, a divathoz igazodó kereslethez. Olyan iparágban, 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 lépni a könnyűipar keretein; különösen azoknál a részeknél, ahol bizonyos elméleti összefüggés megvilágítására törekszem (pl. a IV. fejezet 3. és 4. részében), vagy ahol politikai-társadalmi jelenségeket írok le (pl. az V. fejezetben). Ezeken a helyeken megkísérlettem néhány kérdést szélesebben felvetni. Tudom, hogy ezek a tanulmány legkevésbé kidolgozott részei. Mégis elkerülhetetlennek éreztem, hogy ezeket — még mai vázlatos formájukban is — leírjam, mert ez teljesebbé teszi a túlzott centralizációról, a gazdaságvezetés bürokratikus módszereiről alkotott képet.

\*

A tanulmány általában az 1955. évi helyzetet írja le. Néhány helyen, ahol erre külön utalok, kitérek az 1956. első félévi helyzetre is. A vizsgált másfél éves időszakban még nagyjában-egészében a maga teljességében előtünk állott a túlzott centralizáció gazdasági gépezete. Való igaz, hogy már addig is történtek erőfeszítések a vezetés bürokratikus vonásainak leküzdésére. De — amint azt a tanulmány majd igyekszik kimutatni — ezek alig-alig hoztak eredményt.

1956 második felében már egyre erősebben érezni lehetett annak

a kritikai légkörnek a hatását, amely a Szovjetunió Kommunista Pártjának XX. Kongresszusa nyomán keletkezett. Megkezdődött — ha lassan is, vonatottan — a mélyebb, átfogóbb reformok előkészítése. Ilyen irányú munkálatok megindultak az általam vizsgált területen, a könnyűiparban is.

Tanulmányomban ennek az időszaknak az elemzésére már nem térhetek ki, az anyaggyűjtést 1956 első felének végétével le kellett zárnom. Szeptemberben nyilvános vitán számos gazdasági vezető, közgazdász szólt hozzá az értekezéshez; megjegyzéseik jelentős segítséget adtak a munka további javításához.<sup>3</sup> Az „utolsó simítások” után adtam le a kéziratot a kiadónak — 1956. október közepén.

Megjelenésére csak most kerülhet sor. Természetesen újra elővettem, átolvastam — de úgy éreztem: nem lenne ildomos, ha most változtatnék rajta. A tudományos igényű készült munka igazságának próbaköve: állja-e az időt? Most néhány hónap alatt évtizednyi súlyú események zajlottak le hazánkban. Sokan szükségnek érezték, hogy néhány hónap alatt megváltoztassák — talán nem is egyszer — felfogásukat számos alapvető politikai és gazdasági kérdésben. Én azonban úgy gondolom: ami igaz volt október 22-én, az igaz maradt 24-én és 1957. januárjában is. A kérdés csak az: igaz volt-e eredetileg is? S<sup>3</sup> mivel meggyőződésem, hogy az 1955—56-os helyzetről az igazat írtam (— hogy joggal hiszem-e, azt majd kritikusaímaimnak kell megállapítaniok —), nem dolgoztam át a tanulmányt.

\*

Végül röviden még két megjegyzés arról: mit ne várjon az olvasó ettől a munkától.

Ne várjon gyakorlatias, részletekben kidolgozott javaslatokat, a bajok orvoslására szolgáló recepteket. Nem is tűztem magam elé azt a célt, hogy ebben a tanulmányban részletesen programot ajánljak. Csupán arra törekedtem, hogy a tényleges gyakorlatot, a reális valóságot ábrázoljam, elemezzem. Ez szerényebb cél, mint átfogó reformok kidolgozása — viszont exaktabban elvégezhető. Úgy gondolom, hogy a gazdaságpolitika számára — amennyiben fel akarja használni — hasznos támpontul szolgálhat az ilyen leíró elemzés is.

A másik megjegyzés: ne várja az olvasó, hogy ez a tanulmány valamiféle igazságos mérleg et von majd eredmények és hibák, az eddigi gazdaságvezetési módszerek előnyei és hátrányai között.

<sup>3</sup> Ez a tanulmány volt egyúttal a szerző kandidátusi disszertációja. Az 1956. szeptember 24-én tartott nyilvános védés alapján a Magyar Tudományos Akadémia Tudományos Minősítő Bizottsága a szerzőnek odaítélte a „közgazdaságtudományok kandidátusa” címet. (A kiadó.)



*Ez a tanulmány tudatosan nem is lép fel azzal az igénnyel, hogy értékelést adjon. 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 küzdökdik az anyagellátásban. Világos, hogy a könnyűipar ezeket az eredményeket az eddigi gazdaságvezetési módszerekkel, a tervezés régebbi 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, a régebbi gazdasági mechanizmus ellentmondásait, hozza felszínre. 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.*

*Budapest, 1957. január.*



## 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 ötéves 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 ismertek: a terveknek legyen minden körülmények között „utasítás-jellegük”. 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 — tanították 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 ebben a fejezetben 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. E tanulmány írásakor már szó van arról, hogy számos további könnyűipari nagyüzem kap megbízást vállalati ötéves terv kidolgozására.

Kézenfekvő lenne ez a gondolat: a tervgazdaság előnye mutatkozik meg abban, hogy a vállalat tekinthessen *hosszabb időre* előre. Nagy vonalakban tervezze meg azt, amit valóban célszerű, gazdaságilag 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 — lehetőségét azonban a tervgazdaság első kilenc évében nem használták ki.*

### *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 ún. „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 *átlagárral* (pl. egy négyzetméter gyapjúszövet átlagára) szorozták meg, s így kapták meg a termelés forint-értékét. A tervezett átlagárak megállapításánál az előző időszak tényszámait, 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 kereskedelem igényeinek részletes felmérésevel.

A kérdés másik oldala: helyesen mérik-e fel a vállalatok teljesítő-képességét a tervfeladat megszabásakor az igazgatóságok? A tapasztalatok szerint a könnyűiparban az igazgatóságok általában elég jól ismerik vállalataikat; nagy, durva tévedéseket nem követnek el a tervezésnél. 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 csökkentették a termelést, számos területen egyenesen megakadályozták a tervben előírt mennyiségek túlteljesítését. De olyan időszakokban, amikor itt is kívánatos volt a mennyiség növelése, a kapacitás felmérése gondot okozott, s minden bizonnyal lesz olyan időszak

a könnyűiparban is, amikor ez a kérdés ismét előtérbe kerül. Nagyon sok kritikai megjegyzés hangzik el a kapacitás felmérésének metodikájáról. (A kapacitás-mérés mai módszereinek kritikája külön részletes vizsgálatot követelne, ami nyilvánvalóan nem tartozik jelenlegi kutatásunk körébe.) Mindenesetre a megjegyzések jogosságát mutatják az olyan tapasztalatok is, mint pl. a tévyszámok összehasonlítása a felmért kapacitás számaival a bőr- és cipőiparban. Eszerint a cipőipar kapacitását irreálisan nagyoknak, a bőrriparét pedig túlságosan 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 azt a régebbi gyakorlatot, hogy a vállalat maga dolgozza ki saját évi tervjavaslatát. Régebben a vállalati tervjavaslatot benyújtották az igazgatóságnak, ahol 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 „tervjóváhagyásnak” 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 a vállalati évi terv kidolgozásában még a vállalat vezetői sem vesznek részt valóban tevékenyen, természetesen szó sem lehet arról, hogy a vállalat szakembergárdája vagy éppenséggel a munkáskollektíva komolyan bekapcsolódjék ebbe a munkába.

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

1. Az évi terv teljesítéséhez — egy-két nem jelentős kivételtől eltekintve — nem fűződnek anyagi konzekvenciák. A prémium a negyedévi terv mutatószámaihoz kapcsolódik.

2. Az évi terv keveset mond a vállalatnak; túlságosan általános ahhoz, hogy ennek alapján a vállalat valóban felkészülhessen feladataira. Vegyünk pl. egy gyapjúszövetgyárat. 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 — a legkülönbözőbb szövetmennyiségeket jelentheti; b) a cikkenkénti termelési terv. — Ez sem jelent valóban konkrét kiegészítést, hiszen csak cikkesoportonként jelöli meg a feladatot (pl. mennyi

kártolt-, fésűs-, műszálszövetet kell gyártani), további részletezést nem ad. Márpedig mondjuk 10 000 négyzetméter szövet — lehet ugyanannak a gyárnak sok is, meg kevés is, aszerint, hogy konkrétan milyen szövetről 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 fonodától, illetve a szövödétől 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 visszatek.)

3. A vállalatok az évi tervvel kapcsolatban eleve azzal számolnak, hogy a négy negyedév összege amúgysem 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 egybeesnék. Az év vége felé külön eldöntik, hogy tulajdonképpen „mit is számítsanak” évi tervnek. A gyapjúiparban pl. 1955. év végén a következőket minősítették vállalati évi tervnek: az első félév operatív terve (az évi tervet későn adták ki, úgyhogy annak első és második negyedévi bontása jelentette egyúttal 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 alapul venni, mert ezt az év végén nagymértékben módosították).

A következőkben adatokat ismertettek arról: hogyan tért el az elmúlt években a négy negyedévi operatív terv összege az eredetileg jóváhagyott évi tervtől négy fontosabb iparágban.

I. táblázat\*

Iparág]	1952	1953	1954	1955
Pamutipar.....	97,7	93,6	100,2	97,7
Gyapjúipar.....	88,6	—	—	99,9
Rubaipar.....	106,0	86,4	96,7	98,2
Cipőipar.....	96,0	87,5	99,4	99,6

Eredeti évi terv = 100

A táblázat adatai = a négy negyedévi operatív terv összege

\* Az I. és 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 magasan túlteljesítették 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 egészévi 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. negyedét vizsgáljuk, mert az I. negyedév még általában megfelel az eredeti évi terv negyedévi bontásának.

II. táblázat

Iparág	Év	II. negyed		III. negyed		IV. negyed	
		Op. terv	Telj.	Op. terv	Telj.	Op. terv	Telj.
Pamutipar ....	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
Gyapjúipar ...	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
Ruhaiipar.....	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

Eredeti évi terv negyedévi bontása = 100

Ez a táblázat világosan megmutatja, milyen kevésbé tekinthetik a gazdasági vezetők a munka alapjának az évi tervet, milyen nagy az eltérés az operatív és az évi terv között. Láthatjuk, hogy nem kivétel

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

### III. táblázat\*

Megnevezés	Index
Iparág összesen .....	96,7
Pécsi Bőrgyár .....	89,9
Táncsics Bőrgyár .....	94,2
Újpesti Bőrgyár .....	106,7
Pannonia Szőrmeárugyár.....	86,6
Szőrmeconfekció .....	93,7

Eredeti évi terv = 100

A táblázat adatai = a négy negyedévi op.  
terv összege

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

Mindezek miatt a vállalati évi tervnek *nincsen semmiféle tekintélye sem a könnyűipari üzemekben, sem pedig a minisztériumban, az ipari igazgatóságokon.* Miután megkapták, elteszik a fiókba. Eleve rossz jel, hogy a vállalat nem is igen vitatkozik a terv számai felett az igazgatósággal, nem protestál, holott — ha komolyan venné — bizonyosan lenne egy sor jogos vagy jogtalan reklamációja. Két jellemző véleményt szeretnék idézni erről a kérdésről. „Az évi tervre azért van szükség, mert politikailag hasznos” — jelentette ki az egyik textil-



gyár tervosztályvezetője; „politikailag hasznos” alatt értvén azt, hogy az évi terv teljesítésének jelszavával lehet mozgósítani, agítani a dolgozókat. „Az évi terv csak arra kell, hogy legyen mire felajánlást tenni. Továbbá azért, mert ezt beépítik a kollektív szerződésbe. Egyébként nincs rá szükség” — ez egy másik könnyűipari vállalat tervosztályvezetőjének véleménye.

☞ A könnyűipari gazdasági vezetők körében — a minisztériumban csakúgy, 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 úgysem valósul meg pontosan) hanem csak „tájékoztató számoknak”, „irányszámoknak.” A vállalatot tájékoztatni kell a termelés várható nagyságáról, a legjellemzőbb műszaki mutatószámokról, hogy a vállalat vezetése ennek alapján megtehesse a szükséges műszaki intézkedéseket — de többre nincs szükség.

☞ Ez a vélemény, a könnyűipari vezetők álláspontja az Országos Tervhivatalban nagy felzúdulást váltott ki; a tervhivatali dolgozók *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 ti., hogy a vállalatnak *nincsen* utasításjellegű évi terve.

### *Az évi terv megalapozottságáról, stabilitásáról*

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

Három tényezővel magyaráztam azt, hogy az évi terv nem igazi utasítás. Első 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 — egyelőre elméletben — a legkönnyebben segíteni. Egyszerűen el kellene határozni például azt, hogy a vállalat igazgatójának, vezetőinek prémiuma ezentúl egyedül az évi terv számainak teljesítésétől függjön, — nem kétséges, hogy tüstént megnőne a vállalati évi terv tekintélye.

Csakhogy ez mai tervezési rendszerünkben megvalósíthatatlan.

Tekintsük át mégegyszer 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, s 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* tekintenék, amely a vállalat tevékenységének *alapjául, kiindulópontjául* szolgál. (Erre gondolnak a könnyűipari vezetők, amikor csak „tájékoztató számokat” kérnek.) De a tervet a jelenlegi elvek alapján nem ilyen munkaprogramnak kell tekinteni, hanem feltétlenül kötelező utasításnak, amelynek 100 % alatti teljesítése egyet jelent az állami parancs megszegésével, vagyis erkölcsileg és anyagilag elítélendő mulasztást. A tervezési elvek a 100 %-ot abszolutizálják. Ez az az ugrópont, amelyhez az anyagi konzekvenciák (prémium stb.) kapcsolódnak. Ilyen körülmények között persze a terv olyan bizonytalansága, amely 3—4 %-os, sőt néha 10—14 %-os 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.

Egyébként itt újra fel akarom hívni a figyelmet arra, hogy 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 kiegyenlítőedés.* 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 „felfűjni”, hiszen importterveinket minden alapvető cikknél nagyjában-egészében, legfeljebb néhány százalékos eltéréssel többnyire teljesítjük. 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 egyik vezetője kijelentette: nagy eredményeket értek el a tervszerűség betartásában, mert sokszor elérik a 95—96 százalékos tervszerűséget is. Ennek ellenére a bőrgyárak állandóan azon panaszkodnak, hogy teljesen kiszámíthatatlan, megbízhatatlan, rapszódikus a nyersbőr-ellátás. 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 eltért a gyárak megrendelésétől. Továbbá: mert a tervszerűség mérésénél csak a bőr súlykategóriáit veszik számba, a különböző bőrfajták szerinti megoszlást nem, holott ez is messzemenően kihat a bőrgyár tervteljesítésére, termelésére. S végül: ami az összes bőr-importnál esetleg csak 1—2 százalékos elmaradást jelent, az egy bőrgyárnál egy készbőr fajta előállításánál 20—30 százalékos anyagihiányt idézhet elő s teljesen felboríthatja a gyár termelési tervét.

Ezzel kapcsolatban is ismételni szeretném: mindez valóban nem jelentene súlyos problémát, ha a tervezés csupán azt tűzné ki célul, hogy többé-kevésbé pontosan biztosítani akarja a népgazdaság tervezett fő arányainak megvalósulását. De a tervezés jelenlegi rendszere ennél sokkal többre kíván vállalkozni: utasításokkal akarja szabályozni minden egyes vállalat tevékenységének minden fő oldalát. S ilyen körülmények között már nem térhetünk egyszerűen napirendre afőltött, 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 önköltségsökkentés előirányzataival is.) Dehát ahhoz, hogy ezeket az összefoglaló mutatószámokat megbízhatóbban meg lehessen alapozni, mindenekelőtt részletesen ki kellene dolgozni a vállalat konkrét termelési programját is. Minél részletesebben határozzák 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 terv-száma, a beralap- és a létszámterv, a sokféle műszaki-gazdasági mutató stb. Ha viszont a részletes gyártási programot nem szabják meg előre, akkor természetesen mindezek az összefoglaló évi előirányzatok jelentős részben becslésen 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 megtervezzék a könnyűipari termelés konkrét választékát.

Melyek azok a „bizonytalansági tényezők”, amelyek miatt a vállalat évi termelési terve nem tekinthető elég stabilnak, megalapított-nak — s amelyek súlyosan esnének latba, ha az évi terv teljesítéséhez komoly anyagi és erkölcsi 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 importálták, mégpedig számítottévó hányadát kapitalista piacokról. Ez a jelenlegi körülmények között, amikor a kellő devizatartalékok hiánya s más okok következtében a külkereskedelem gyakran csak kapkodva, elkésve vásárolhat, azzal jár, hogy az anyag beérkezése nem egyenletes, nem eléggé tervszerű. Az anyag gyakran csak az utolsó pillanatban, vagy éppenséggel késve fut be; minősége sokszor eltér attól, amire az ipar, a vállalat számít.

Az anyagok más része a mi mezőgazdaságunkból származik. A mezőgazdaságnál eleve 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 messzemenően ellensúlyozhatná az, ha komoly nyersanyag és félkésztermék készletekkel 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 készlethelyzet — ez az egyik alapvető oka annak, hogy a könnyűipari vezetők úgy érzik: meddő dolog egy évre előre részletesen és utasításszerűen tervezni.* Úgy gondolják: úgyis minden negyedévben, 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 ruházatkodás 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 őket a tervezéskor.

S mindezekon túl: az igények valamennyi változása még a legjobb tervezés, a szükségletek leggondosabb tanulmányozása esetén sem látható előre. Ilyen pl. a divát alakulása, amely a női ruházatkodásban elég gyakran hoz meglepetéseket: egyes kis mennyi-

ségben gyártott cikkeket tömegesen keresnek, mások iránt hirtelen csökken az igény. (Emellett könnyűiparunk nem is törekszik eléggé a divat befolyásolására, irányítására.)

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 élőknel többé-kevésbé pontosan megtervezhető. De a parasztságnál, a terméstől 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 könnyűiparnak nagyok az exportfeladatai, 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 pamütipar számára pl. a külkereskedelem rendszerint csak 45 nappal előre adja meg a specifikációt — tehát a vállalat még negyedévre sem tekintheti át pontosan a feladatokat. A cipőipar exportfeladatát 1955-ben négyszer módosították; egyszer nagy arányokban emelték, máskor csökkentették.

Ezeket a problémákat még fokozza, hogy az import és az export gyakran nincs 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 eltúlozni. Sok a „standard-cikk”. Becslések szerint a könnyűipar termelésének mintegy 60—70 százaléka eléggé állandó. A többi 30—40 százaléka 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-cikk” programját is, hogy „kijöjjenek” az alapvető tervszámok: teljesüljön a termelés forint-mutatója, az önköltségsökkentés előírányzata stb. Nem egyszer a termelés 5—10 százalékos hányadánál bekövetkezett hirtelen

módosítás felborítja az egész vállalati tervet, hiszen itt egymással összefüggő számok rendszeréről van szó.

A könnyűipari cikkek iránti kereslet elég pontosan megközelíthető, 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%-os pontossággal tervezni.* Reális lehet egy olyan évi terv, amely előíranyozza a vállalat szokvány-termelését és „tájékoztató számokat”, nem feltétlenül kötelező programot tartalmaz a termelés változékony részével kapcsolatban, azzal a meggondolással, hogy azt majd úgyis rugalmasan alkalmazni kell a kereslethez. De a jelenlegi évi tervezés 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 könnyűipari terv és a népgazdasági terv más részei között a külkereskedelem, a belkereskedelem, a nyersanyagellátás, az energiaellátás, a vásárlóerő stb. stb. vonalán. A népgazdasági terv különböző módosításai tehát többnyire kihatnak a könnyűiparra is.

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

1952. év végén kezdtek megduzzadni a készáru-készletek.

1953 második negyedében — a növekvő készletek láttán — lecsökkentették a könnyűipar tervét.

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

1954 első negyedében 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 %-kal túlteljesíti. 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 részének csökkentésére.

Lesznek, akik ezt felelik erre: a népgazdasági tervezésnek ez a bizonytalansága nem szükségszerű; ezen változtathatunk. Pedig valójában elkerülhetetlen a népgazdasági terv *bizonyosfokú* labilitása, már csak azért is, mert a gazdaságban sok olyan tényező hat, amelyet 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.

— A világgpiac, amely az exporton és az importon keresztül komoly hatást gyakorol.

— Az időjárás, amely elsősorban messzemenően eldönti a termést, továbbá befolyásolja a keresletet, egyes idényiparok termelését stb.

— A népgazdaság nem-állami szektorai, amelyeket természetesen igekeznek tervszerűen befolyásolni, amelyben azonban elkerülhetetlenül több a spontán mozgás, mint az állami szektorban.

— Az irányítás hibái a gazdasági vezetés felső fokán csak úgy, 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 szemet húnyni.

Persze, ha a népgazdasági tervezés *bizonyosfokú* labilitása elkerülhetetlen is — ez nem magyarázza azt a *nagy* ingadozást, hullámzást, amely az elmúlt években a tervezést jellemezte. Ennek — a tervezésben való járatlanság mellett — más okai is voltak. A tervek gyakori, jelentős megváltoztatása azzal függött össze, hogy a vezetés újra és újra nem elég reálisan mérte fel a népgazdaság erőit, voluntarizmus érvényesült a tervezőmunkában; s hogy ismételten elég nagy meg-rázkódtatásokkal járó módosításokra került sor a gazdaságpolitikában.

A népgazdasági tervezés bizonytalanságai természetesen messzemenően kihatnak a vállalatokra is. Ez szinte egymagában is elegendő lenne ahhoz, hogy a vállalatoknál úgy érezzék: az évi tervet nem érdemes nagyon komolyan venni, hiszen maga a kormány ügyis megváltoztatja majd év közben.

Ezekután sokan megkérdézhetik: tehát az a szerző véleménye, hogy lehetetlen *egy évre* előre tervezni? De akkor miért kifogásoltam néhány oldallal előbb azt, hogy a vállalatnak nincsen *több évre* szóló távlati terve?

Szeretném 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 pontos-sággal megtervezni. Nem lehet aprólékos részletességgel előre megszabni a termelés konkrét választékát s ezért 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 %-os teljesítést ezeknél az előirányzatoknál*. Itt most még 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 lenné *ilyen* évi tervekhez komoly anyagi konzekvenciákat fűzni.

A könnyűiparban nem tettek mást, minthogy a gyakorlati tapasztalatot józanul mérlegelve — *tudomásul vették* ezt.

#### *A negyedévi terv*

Az évi tervtől *gyökeresen* különbözik a negyedévi terv szerepe. Ennek nagyon nagy a tekintélye, súlya, 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 gyapjúipart. A termelési terv megadja a teljes termelést és a vállalaton belüli halmozott termelést változatlan áron, a befejezett termelést folyó áron és a cikkenkénti tervet cikkesopontonként, természetes egységben. A műszaki-gazdasági mutatók a következők: km/1000 orsóóra — külön a kártolt- és külön a fésű-fonodóra —; az anyagkihozatal; 1000 vetés/gép-óra. Ezek általában olyan mutatószámok, amelyek az igazgatóság is megkap a minisztériumtól, és



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.

Egyetlen lényeges eltérés van az igazgatóság és a vállalat számára jóváhagyott mutatók köre között: a vállalat számára az igazgatóság a negyedévi tervvel egyidőben *programot* is dolgoz ki. Ez a negyedévi terv szerves része. A program a legtöbb könnyűipari iparágban „konkrét gyártmányonként” jelöli meg a vállalat feladatát. Pl. a gyapjúiparban a program előírja, hogy mennyi „Oslo” szövetet, vagy mennyi „Erőd” szövetet kell gyártani. Ez a megjelölés már megszabja a gyártmány anyagösszetételét, technológiai adottságait stb. — minden kritériumát, kivéve a mintát és a színárnyalatot. Ez megfelel az Egységes Termék- és Árjeggyekben a „legmélyebb bontásnak”: a gyapjúiparban a 8 számjeggyel megjelölt „konkrét gyártmánynak.” Emellett a program megjelöli a megrendelőt, a fogyasztót is (nagykereskedelem, konfekcióipar stb.). Azonos a helyzet a pamutiparban és a bőriparban is; valamivel kevésbé részletezett, de még mindig igen aprólékos a program a ruházati- és a cipőiparban.

*A negyedévi tervet egészében az igazgatóság dolgozza ki;* elsősorban a tervosztály, együttműködve az anyag- és áruforgalmi osztállyal és más osztályokkal. Igazgatóságoként különbözik a mértéke annak, hogy a tervezésnek ebben a stádiumában mennyire vesz részt a vállalat. Talán a legszélsőségesebb példa a gyapjúipar, ahol az igazgatóság teljes részletességgel megállapodik a kereskedelemmel a programban, 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, amelyhez még jóváhagyás előtt hozzászólhat. Ez a „hozzászólás” azonban rendszerint inkább tiltakozás valamilyen túlfeszített szám,

<sup>1</sup> A legutóbbi időig jellegzetes vonása volt a tervezési módszereknek, hogy azokat a mutatókat, amelyeket a felsőbb szerv az alsóbb szerv számára jóváhagy (pl. Országos Tervhivatal a minisztériumnak, a minisztérium az ipari igazgatóságnak) feltétlenül tovább „bontják”, vagyis utasítás formájában adják „lejjebb”. Eddig ismeretlen volt az a gyakorlat, hogy a minisztérium vagy az igazgatóság *kap* egy tervszámot, de azt *nem* „bontja” fel a hozzá beosztott egységek számára, nem kötelező tervmutatószám formájában adja tovább, hanem *más eszközökkel* biztosítja a végrehajtást.

Jellegzetes példája ennek az ún. anyagkihozatali mutató, amelyről a 146. oldalon lesz szó. Ezt a mutatót is gépiesen lebontják — holott számos más módszerrel (anyagnormák, az anyagtakarékosság ösztönzése stb.) célszerűbben biztosíthatnák az országos számok teljesülését.

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 véleményét. A program végleges összeállítása előtt pedig összehívják a kereskedelem és a gyárak képviselőinek közvetlen megbeszélését, az ún. „börze-tárgyalást”, amelyen a gyárak és a nagykereskedelem képviselői megállapodnak a részletekben. Csak ezután kerül sor a program végleges rögzítésére. A „börze” értékeléséhez: 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 vállalat a valóságban rendelkezik. Már a börze előtt részletesen megállapodott a bőr- és cipőipari igazgatóság — igaz, valamennyire 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 részt vesz a bőripar is, hogy azonnal meghallgathassák: rendelkezésre áll-e a szükséges bőr. Ez is megkönnyíti a program összeállítását. De a bőrgyár 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 gyapjúszövetiparban részestül, hiszen a színben és a mintában ott is közvetlenül állapodik meg a gyár és a kereskedelem. A különbség 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 üzemszámok számára stb. Sajátos problémát okoz ez ott, ahol a feladatot nem a legmélyebb bontásban kapta meg a vállalat. Pl. a pamutiparban a fonoda és a szövöde 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 az utóbbtól is függ. Ekkor megkezdődik az, amit a terosztályvezetők 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 tévyszámai 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 termelési előirányzatai formálisak. 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 részt venni. 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 — némi túlzással olyan vállalathoz hasonlíthatnánk, amelynek telepei, műhelyei területileg szétszórtak. Az ipari igazgatóság egyenlő a vállalatvezetéssel, a vállalat pedig egyenlő egy-egy teleppel, műhellyel.

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.

### *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 helyzet elég alapos számbavételén alapul.

De azért még ilyen viszonylag rövid időszakon belül is fellépnek azok a „bizonytalansági tényezők”, amelyekről az előbb az évi tervvel kapcsolatban beszéltem. Az ipari igazgatóság még egy negyedévre sem látja előre elég pontosan, megbízhatóan az anyagellátás várható alakulását; különösen az importanyagok beérkezése körül támadnak újra és újra zavarok. Elég gyakori, hogy a kereskedelem igényei negyedév közben módosulnak, különösen az export okoz újra és újra bizonytalanságot.

Felvethetik: de hát azt már igazán megkövetelhetik 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 az igények pontos felmérésének, a kereslet tervezésének korlátairól. Itt csak azt szeretném ismét hangsúlyozni: a tervezés mai rendszere mellett az is bürokratikus akadályokba ütközik, hogy a kereskedelem viszonylag kicsi, a termelés 5—10 %-át érintő változtatásokat érjen el. Ennyi pedig még a mainál sokkal gondosabb piackutatás, a kereslet megalapozottabb tervezése esetén is szükségessé válhat.

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

Láttuk, hogy a negyedévi terv teljesítéséhez — ellentétben az évi tervvel — messzemenő anyagi konzekvenciák fűződnek, mindenképp előtől függ a vállalat vezetőinek, műszaki személyzetének prémiuma. Ilyen körülmények között minden százalék a termelési tervnél, minden tizedszázalék az önköltségsökkentési tervnél — súlyosan esik a latba, 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 — módosítsák?

Nézzük először a valóságot, a gyakorlatot.

A Minisztertanács 1955 elején egy határozatával megtiltotta a minisztériumoknak, hogy a negyedévi tervet menetközben módosítsák. A könnyűiparban ezt egy pillanatig sem tartották be. Később a Minisztertanács is módosította az eredeti döntést, s a szeptemberben megjelent újabb határozat értelmében mostmár egy negyedéven

belső egyszer módosítható a terv, de csak az első hónap végéig. További módosításra csak export-okokból kerülhet sor, mégpedig legkésőbb a második hónap 25-ig. A gyakorlatban azonban még ezt az enyhébb tilalmat is rendszeresen áthágják. Nagyon sok a tervmódosítás, programmódosítás — sok helyütt több, mint a korlátozó rendelkezések előtt.

Gyakori a felemás vagy félig burkolt módosítás. Pl. csak a termelési számot változtatják meg, de a bérre, létszámra, önköltségre stb. vonatkozó tervszámokat nem, holott értelemszerűen ezeknek is módosulniuk kellene. (Erre még később visszatérek.). 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 a 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 hibásnak amikor 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 igazítsák rugalmasan a szükségletekhez. A kereskedelem 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 tervmutatószám-rendszer 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>2</sup> Az igazgatóság teljesen hasonló szemlélettel kezeli a kérdést, mint a vállalat: ha „belefér” éppen adott számaiba, ha nem kockáztatja saját tervmutatószámainak teljesítését, akkor beleegyeznek — ha viszont veszélyezteti, akkor nem járul hozzá.

Miután az MT 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.

*A 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 korlátozás 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 a vállalat ilyen keresésnek 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 krupontalpú marhabox férfiszandált kellett volna gyártania. Az export elmaradt; erre utasítást kapott, hogy devizatakarékossági okokból PVC-talpas sertésbőr cipőt gyártson. Ezt kívánta a népgazdaság érdeke. Ez azonban kisebb forintértékű, s így a vállalat a negyedévre kirótt teljes termelési tervet nem teljesítette. A prémiumtól elesetek. Hasonló példát másutt is találunk: a Duna Cipőgyár a II. negyedévben a tervet természetes egységben számítva 106,7 százalékra teljesítette, de forintban csak 98,7 százalékra, mert — felsőbb utasításra — módosult a programja s borjú-

---

<sup>2</sup> Az igazság kedvéért meg kell mondani: előfordul, hogy a vállalat saját elhatározására teljesíti a kereskedelem módosító kívánságait olyankor is, ha ezzel veszélyezteti saját prémiumát, egyszerűen jobb belátásból, a népgazdasági érdek világos felismeréséből. De éppen mert ez külön áldozat a vállalat vezetői részéről — nem szabad belőle rendszert csinálni, nem szabad és nem is reális erre berendezkedni.

box helyett részben marhaboxot használt fel, kreptalp helyett bőrtalpat stb. Ennek következtében elesett a prémiumtól.

*A harmadik szempont: a tervfegyelem erősítése.* A Minisztertanács határozatával a tervfegyelem megszilárdításához kívánt hozzájárulni, mert a szüntelen módosítások rombolják a terv tekintélyét. Mégis, ez rossz megoldás, mert a *módosítások eltüntetése, a megkülönböztetés nélküli szigorú korlátozás 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 vállalatnál, hogy más gyártson, mint amit a terv előír — de azért változatlanul sújtja a vállalatot a terv nemteljesítésének anyagi és erkölcsi konzekvenciáival.

A kérdést még tovább bonyolítja a *különböző terv-tejezetek közötti összhang* problémája. A termelési érték és az önköltség előirányzatai, a részletes gyártási program, az anyagellátás, a beralap és a létszám tervei között számos meghatározott közgazdasági összefüggés van. Az egyik mutató alakulása visszahat a többire; együttvéve egységes rendszert kellene képezniük.

Már az is rendkívül bonyolult feladat, hogy eleve az eredeti terv kidolgozásánál biztossáák az összhangot valamennyi mutató között; teljes sikerrel sohasem jár ez. De tétélezzük fel, igenis képesek megoldani. Ebben az esetben bármelyik alapvető mutató módosítása (pl. volumen- vagy programváltozás) esetén értelem-szerűen ki kellene javítani valamennyi többi terv-előirányzatot is.

Két eset lehetséges. Az egyik: vállalják ezt a feladatot, ami óriási munkát igényel. Elképzelhetjük, mit jelent sok tucat, sőt sokszáz szám újbóli kiszámítása az ipari igazgatóság, s a vállalat számára. Ha rendszeresen megtennék ezt, a mai tervezési és adminisztrációs apparátus többszöröse is kevés lenne egy-egy módosítás gyors végrehajtásához.

A másik eset: egy-egy tervszámot csak elszigetelten módosítanak, a többit változatlanul hagyják. Eleve számításba veszik, hogy ily módon a többi szám többé-kevésbé irreálissá vált. Általában ezt a megoldást választják, mert ez az egyszerűbb. Ez viszont rombolja a tervutasítások tekintélyét, hiszen a vállalatnál jól tudják: már csak emiatt is irreális számos jóváhagyott előirányzatuk.

A tanulság mindezekből: ha az aprólékos, nagyon kötött vállalati tervet örökösen módosítgatják — az rossz azért, mert alássa a tervfegyelmet. Ha az ilyen tervet megmervítik (s ezt célozza az MT határozata) — az is rossz azért, mert árthat a szükségletek kielégítésének, a népgazdaság valóságos érdekének; nem szólva arról,

hogy nem is reális, mert a merev tervet újra és újra keresztültöri az élet.

*Olyan ellentmondás ez, amelyet a tervmódosítás semmilyen (sem nagyon szigorú, sem pedig „liberális”) szabályozásával nem lehet megoldani, mert gyökere sokkal mélyebben, tervezési rendszerünk ellentmondásaiban rejlik.* Az eddigi tervezési rendszer a maga rendkívül erős centralizációjával, aprólékos központi utasításaival, a tervmutatószámok 100 %-os, pontos teljesítésének feltétlen követelésével — ellentmondásban van azzal a ténnyel, hogy népgazdaságunk rendkívül bonyolult, összetett rendszerében nem lehet 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 a tervezési rendszer mélyebb reformjával, a túlzott centralizáció gazdaságvezetési módszereinek általános megváltoztatásával lehet.

## 2. A 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 megalapozottak és túlságosan merevek* ezek a számok. A következő kérdés, amit ezekután 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 tervmutatószám-rendszerünknek, a terv minden fejezetének mutatószámaival kapcsolatban. Ebben a tanulmányban azonban ez csak a *termelési és az önköltségi terv* legfontosabb mutatószámaival történt meg. A többi tervfejezet (munkaügyi terv stb.) ilyen irányú vizsgálata a további kutatás feladata lesz.

### *A termelés mennyiségének forint-mutatói*

A tervezés gyakorlata a termelés mennyiségének mérésére többféle értékbeni mutatót ismer. A könnyűipar legtöbb ágában — a pamut-, gyapjú-, selyem-, len-, kender- és papíriparban — az ún. „*korrigált termelési érték*” mutatóját használják alapvető, a premizálás alapjául szolgáló mennyiségi mutatónak. Két iparágban — a bőr-



iparban és a bútóripárban — 1955-ben a *befejezett* termelés volt általában a mennyiség fő mutatója. A többi iparágban a *teljes* termelés a premizált mutató.<sup>3</sup>

(Különleges kivétel a nyomdaipar, amelyben az anyagmentes ún. 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, s 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 *ár kategóriájának közvetlítésével igyekszik jelezni az anyagi javak tömegét, mennyiségét*. A népgazdaság a legkülönfélébb anyagi javakat termeli: bútort és traktort, cipőt és szentet stb. Egy-egy ilyen cikk termelését kifejezhetjük természetes mértékegységekben: pl. hány tonna acélt, hány pár cipőt, mennyi

---

<sup>3</sup> Röviden tisztázzuk a könnyűiparban használatos három volumenmutató jelentését.

*Vállalati befejezett termelés* = egy meghatározott időszak (hónap, negyedév, év) alatt a vállalat által gyártott késztermékek + más vállalat 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 kész-áruraktár 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 termelési 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 bútordarab készítésére fordítottak, mely 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 + szolgáltatás stb. Egyébként mindhárom mutatót, (ill. azt, amelyik az illető iparágban a premizálás alapjául szolgál) *változatlan* áron, mégpedig *nettó* (forgalmi adó nélküli) *termelői áron* veszik számba.

kalória szentet termeltünk. De a legkülönbébb anyagi javak mennyiségének *együttes mérésére*, összehasonlítására gyakorlatilag nem lehet más mutatót találni, mint a termelés volumenének forintban 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 kétségkívül nélkülözhetetlen. (Természetesen ilyen célra is csak fenntartásokkal, kellő kritikával használható ez a mutató a termelői árak torzításai miatt.)

Bennünket azonban most a termelési érték mutatójának 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.

E mutató hivatása nyilvánvalóan az, hogy a termelés *mennyiségének* növelésére ösztönözze a vállalatot. Tagadhatatlan, hogy ebben a tekintetben meg is hozza a maga eredményét. (A 105—107. oldalakon látni fogjuk: nagyon erőteljes az az ösztönzés, amelyet a tervmutatószám- és prémium-rendszer a termelés mennyiségének növelésére kifejt.) Amikor a felsőbb szervek ezt a mutatót időről-időre feszítik, akkor ezzel ösztönzik a vállalatot a termelt javak tömegének növelésére. Sőt, általában közvetve ösztönöznek a munka termelékenységének emelésére, s a vállalatok gépi kapacitásának jobb kihasználására is.

Ennek a mutatónak tehát van *pozitív* hatása. De ugyanakkor látnunk kell: a termelési érték mutatója nemcsak ezen a helyes, egészséges úton — a termelés tényleges emelésével, a termelékenység fokozásával, a kapacitás jobb kihasználásával — növelhető, hanem *más módszerekkel* 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 gyapjúszövet hozhat 20 vagy 100 forint termelési értéket. A vállalat termelési értéke egy adott időszakban — azonos termelékenység, azonos kapacitáskihasználás mellett is — többszáz százalékos elté-

résekkel ingadozhat, aszerint, hogy milyen a termelés választékszerinti összetétele.

A termelési érték mutatójának ez a természete rányomja a bélyegét a tervezésre. Említettem az évi tervvel kapcsolatban a 10. oldalon, hogy az igazgatóságon a 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 készáru-termelésének értékét. Igenám — de mi van, ha ez nem fedezi 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 átlagárát” — vagyis (miután az árak rögzítettek) átalakítani a termelés tervezett választékát a magasabb értékű cikkek javára. Ilyen kívánság merült fel pl. számos területen az 1956. évi terv készítésekor.

A magasabb átlagár kétféleképpen érhető el. Vagy: több eleven munkát fordítanak a termelésre a vállalatonál; 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 arra ösztönzi az Országos Tervhivatalt, a minisztériumot, az igazgatóságot, hogy *igyekedjenek a választékot 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 munkóra jutó termelési érték, a 100 forint bérré 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.* Hazánkban a közgazdasági szemlélet annyira áthatotta a mutatószámoknak ez a fetisizálása, hogy ez

komolyan befolyásolja az ipari, gazdasági szerveket a tervezésben. (Ezt a fetiszizált szemléletet tovább erősítik a gazdaságpolitikai *agitáció* egyes dilettáns megnyilvánulásai. Ezek azt sugalmazzák, hogy az ilyen mutatóknak rendszeresen, minden körülmények között és minden területen emelkedniük kell, mert különben baj van — holott ez nem feltétlenül kötelező szabály.). Nem egyszer komoly csatákba kerül 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, mint az előző szakaszban, ebben a maguk szempontjából nem találnak semmi kivetnivalót. De nemcsak a felsőbb szervekre, hanem a vállalatokra is nehezedik bizonyos „erkölcsi nyomás”; rossz néven veszik tőlük, ha „csökken a termelésük”, csökken, vagy egyhelyben topog „a munka termelékenysége” stb. Ezért a vállalat szívesebben veszi az olyan tervet, amely pl. az anyagigényesebb cikkek felé 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 túlteljesítse, mert ezzel nő a prémiuma.<sup>4</sup> Tehát érdeke lehetőleg úgy módosítani a programot, hogy inkább értékesebb, különösen anyagigényesebb cikkeket termeljen. Ezt a tendenciát még csak erősíti az, hogy a beralap- és létszámgazdálkodást központilag szorosan ellenőrzik, korlátozzák; ezek betartásához a vállalatvezetésnek komoly anyagi érdekelttsége is fűződik. Ráadásul a drágább nyersanyag-félet többnyire műszakilag is könnyebb feldolgozni (pl. jobb gyapotnál — kevesebb a szálszakadás stb.), tehát még inkább javulnak a mutatók, javul a vállalat beralaphelyzete.

Eddig arról beszéltem, hogy milyen „érdekeket” teremt, milyen *tendenciát* fejleszt ki ez a mutatószám. Más kérdés, hogy ez a tendencia mennyire érvényesülhet.

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

---

<sup>4</sup> A könnyűiparban 1956-ban számos intézkedéssel korlátozzák a terv túlteljesítését. De ez rendkívüli állapot — a mi tervezési rendszerünkre mégis csak az jellemző, (s a könnyűiparon kívül más iparágakban akkor is így volt), hogy messzemenően ösztönözni akar a termelési terv túlteljesítésére.

és a bérek pedig az elmúlt években többször változtak. Az ilyen adatok összehasonlítása tehát nem ad komoly lehetőséget következtetésekre.

Mindamellett a tapasztalatok azt mutatják: *a gyakorlatban a könnyűiparban az anyagigényes cikkek iránti vonzódás tendenciája nem igen tud keresztültörni.* Ennek okai a következők:

— Elsősorban és mindenekelőtt az anyagihiány, s nehéz külkereskedelmi helyzetünk. Hiába törekszenek a választék eltolására a drágább, anyagigényesebb cikkek felé — ehhez nem áll elég devíza s anyag rendelkezésre.

— Csak a *vállalatok* vezetőinek fűződik közvetlen anyagi érdekük (prémium stb.) a tervek teljesítéséhez. Az ipari igazgatóság ebben az esetben mégis csak elfogulatlanabban, tárgyilagosabban meg tudja ítélni a népgazdaság igazi érdekét, hiszen legalább a prémium nem ösztönzi közvetlenül az anyagigényesség növelésére. (Bár, mint láttuk, az ipari igazgatóság sem elfogulatlan. Mindenesetre a részletes programot, amely eldönti a választékot, a viszonylag kevésbé elfogult igazgatóság állítja össze).

— A kereskedelem megrendelése is korlátozzák az ipar önkényes elhatározásait ebben a kérdésben.

Felvethetik ezek után 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. 1956-ban is — mint említettem — törekvés volt arra, hogy „emeljék az átlagárakat”. Azután csakhamar kiderült, hogy túlfeszítették a tervet, amelyet egyebek között emiatt is csökkenteni kellett. (A Könnyűipari Minisztérium megállapította, hogy az 1956. évi tervben a termelési érték meghatározásához figyelembe vett 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.). S túl ezen: ha nem is tud általánossá válni ez a tendencia, egy-egy területen, egy-egy vállalatnál, egy-egy terméknel újra és újra keresztültör.

A Belkereskedelmi Minisztérium Tervfőosztályának jelentése szerint a könnyűipar számos cikk gyártásától azért húzódik, mert túlságosan munkaigényesek, rontják a termelékenység mutatóit, „nem hoznak elég forintot”. Ilyen cikkek: tarkán szőtt „négerflanell”, kockás kanavász, tisztaselyem shantung, tisztaselyem twill, nyomott-matlasszé, „Diana”-gyapjúszövet, úttörő „Rába”-nadrág, zippzárás férfi kulikabát, finom kivitelű vállfa.

A könnyűipar vagy már eleve a programba sem veszi fel kellő

menyiségben ezeket a cikkeket, vagy pedig a vállalat húzódozik 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.

Másodsor: a tendencia ellen ható erők nem szükségszerűek, gyengülhetnek, vagy meg is szűnhetnek. Pl. elképzelhető, s messzeemenően 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.

Harmadsor: 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 ilyen felemás reform legalább annyit érthet, mint amennyit használ. Ma az itt tárgyalt tendencia, az anyagigényesebb cikkek felé való törekvés azért érvényesül talán a legkevésbé a könnyűiparban, mert itt vitték leginkább a végtelenségig a centralizációt; sokkal erősebb a központosítás, mint pl. a gépiparban. A vállalat nagyobb önállósága a program összeállításában egy magában (vagyis ha nincs összekapcsolva más mélyreható változtatásokkal) ezt a különbséget oldaná fel. Ezért tehát segítene kielezni 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 a nyereségesebb cikkeket állítják programba, akkor a vállalat, az iparág ugyanazzal a fáradsággal több „termelési értéket” produkál.

A vállalat vezetőit mégsem érdekli különösebben, mennyire nyereségesek az egyes gyártmányok. A vállalat eléggé közömbös eziránt, s nemcsak azért, mert a vezetők nincsenek komolyan anyagilag ösztönözve a *nyereség* növelésére. 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 programba-állítása *kétszer-ötszörannyi* „forintot hozhat”? A különböző gyártmá-

nyok árában levő nyereség különbségei eltörpülnek 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 azt mondják: ez *ár-kérdés*. Véleményem szerint azonban ez nem árkérdés, vagy csak kis részben az. Köztudomású, hogy árrendszerünk is sok problémát okoz, 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 gépiparban. *A könnyűiparban ezt a problémát lényegében megoldották*. Mint említettem: bevezették a vállalaton belül halmozott termelés, az ún. „korrigált termelési érték” mérését, s a legutóbbi időben már a prémiumot is ehhez kapcsolták. 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 vállalaton belül kerül-e továbbfeldolgozásra, vagy pedig a vállalaton kívül értékesítik. *A vállalat tehát nem érdekelt több abban, hogy mesterségesen, feleslegesen növelje a kooperációt.*

Ezt bevezették minden olyan könnyűipari ágban, ahol ez a probléma felmerült. Általában jól be is vált.<sup>5</sup>

Mellesleg megjegyezve: természetesen az ipar sok más területén ez nem jelent megoldást. Ez csak ott alkalmazható, ahol a vállalatnál aránylag kevés vertikum van, mégpedig *stabil* vertikum (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 könnyűiparon (s néhány más iparág) kívül sok más terüle-

<sup>5</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 vállalaton belüli halmozott termelés mérése legyen a volumen mérésének fő mutatója a textiliparban.

ten továbbra is jelentkezik ez a hiba — a felesleges kooperáció kiépítése — a termelési érték mutatójának hatására.

Némi kibúvót azért még az említett ágakban is lehetővé tesz ez a tökéletesített mutató. Ha a vállalat elmaradt a késztermék-tervével, 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 bújni”. Általában: ahogy megjelenik valamiféle új mutató, új rendelet valamilyen eddigi kibúvó elzárására — rövid idő múltán már megtalálják az újabb kibúvókat.

4. Néhány százalék erejéig lehet „játszani” a félkésztermék állománykülönbözettel, illetve a befejezetlen termelés állománykülönbözetével is. Pl. a bőrparban a beralap a teljes termeléshez kapcsolódik. Ezért, ha a tervszakasz végére bajba kerülnek a beralappal, a következő módszerrel segítenek magukon: bevisznek nagy tömeg nyers bőrt az „ázóba”. Egy óra alatt két vagonnyit 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 már is 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 *senkinek 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 túlteljesítik a tervet olyan gyártmányokból, amelyekből a többletet nem rendelték 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 figyelembe veszik ezt.

Ez azonban nem ideális megoldás, hanem legfeljebb szükséges rossznak tekinthető. Ez ugyanis újabb merev kötöttséget 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, jól járt — ha a nyakán maradt az áru, akkor előbb-utóbb olcsóbban 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 tehetette ezt. Akár megfelelt a terméke 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 ilyen esetben gyakran engedékeny — 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 27. oldalon.).

d) Az ipar egyes esetekben *kényszeríteni* tudja a kereskedelmet, hogy kívánsága ellenére kössön szerződést bizonyos gyártmányokra. A Központi Döntőbizottság nem egyszer hozott már ilyenértelmű döntést. Erre pl. akkor kerül sor, ha valamilyen cikk szerepelt a belkereskedelmi minisztérium évi igénybejelentésében, s ennek megfelelően a könnyűipari 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 cikkek-nél kötelezni lehet a belkereskedelmet az átvételre, mégha saját véleménye szerint nincs is szükség az áruira.

e) A gyárak az exportrendelések teljesítésénél gyakran túlzott „biztonsági tartalékot” gyártanak. A cipőgyár mondjuk 100 pár cipőre szóló exportmegrendelés teljesítésekor biztonság végett 120 párat gyárt, hogy — amennyiben a cipők egyrésze nem lesz kifogástalan minőségű — 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 lesz-e iránta kereslet. Különösen a textil-féléknél térnek el egyes külföldi igények (pl. a félégyarmati országok megrendelése) merően a hazai izléstől. Ezeknél a cikkeknel a biztonsági tartalék egyszerűen eladhatatlan. Ráadásul ez a tartalék gyakran igen nagy; jóval több annál, mint ami technikailag indokolt lenne.

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

Felmerül ezután a kérdés: mennyire súlyos ez a probléma?<sup>6</sup>

A kérdésre nehéz egyértelműen felelni. „Felesleges gyártmány” — ez *relatív* fogalom. Felesleges a gyártmány — bizonyos áron; ha az eladhatatlan áru (üzleti zsargonban: „bóvli”) árát radikálisan leszállítják, általában előbb utóbb sikerül kiárusítani. Felesleges a gyártmány — az azonnali eladás lehetőségei szempontjából; de egy-két év alatt kínos-keservesen esetleg sikerül túladni rajta. Sőt, áruhiány esetén aránylag elég könnyű a vevő nyakába varrni.

A választ nehezíti az is, hogy elfekvő, nagyon nehezen eladható készletek nemcsak az előbbiekből felsorolt okokból keletkezhetnek, hanem egyszerűen azért is, mert a kereskedelem rosszul mérte fel a szükségleteket, helytelenül rendelt. A gyárak készáruraktárában általában aránylag kevés áru fekszik el. A felesleges gyártmányok többnyire eljutnak a nagykereskedelembé, esetleg a kiskereskedelembé is. Különösen kedvelt lerakodóhelyük az ilyen termékeknek az ún. készletezővállalatok. Ezek ugyanis a termelő minisztérium saját kezelésében vannak, tehát az ipar szabadon átdisponálhatja a terméket a

---

<sup>6</sup> Erről a témáról két fontos és tanulságos cikk jelent meg a közgazdasági sajtóban. Az egyik Somogyvári Miklós cikke: Az ipar feleslegesen gyártott és elfekvő késztermékeiről (Statistikai Szemle, 1955 május), a másik Gergely Sándor és Wesely Vilmos cikke: Fontos anyagtartalékaink: 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.

gyárból a készletezőbe. S ezt érdemes is megtenni, hiszen kevésbé feltűnő, ha a készletezőnél hevernek hosszú ideig az értékesíthetetlen vagy nehezen értékesíthető készletek, mintha a gyárban. Egyébként a készletező csak 0,5% kamatot fizet, a gyár 3%-ot — már csak ezért is érdemes ott elsüllyeszteni ezeket a gyártmányokat.

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 130. és 131. oldalon közölt XXVIII. és XXIX. táblázatban ismertetem.).

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 megrendelése következtében vagy más okokból. Természetesen kellő árleszállítások után ezek a cikkek is eladhatók. Az ilyen árleszállítás azonban azt jelenti, hogy a rendes értékesítéshez képest csökken az állami bevétel, a gyártmányban levő forgalmi adó egy része nem realizálható, 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. Réges-rég ezen az áron számította be ezeket a gyártmányokat az általa előállított „termelési értékbe”, sőt esetleg éppen ennek segítségével teljesítette túl a tervét.

Mindent összevetve: a könnyűipar termelésének nyilvánvalóan nem nagy része, talán néhány 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 egyenlőre két tanulság adódik.

Az egyik: a termelési értéket számos módszerrel, „trükkkel” lehet egy-két, sőt néha több százalékkal emelni. Mégpedig úgy, hogy ezzel valójában nem javult a vállalat munkája, sőt esetleg kárt is okoz a népgazdaságnak. *Már csak ezért sem ésszerű egy olyan tervezési és premizálási 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 termelési érték ma már nem az „egyeduralkodó” tervmutatószám, de még mindig a két döntő, premizált mutató egyike. (S a könnyűiparon kívül a többi iparágban ez még inkább így

van, mert ott ennek túlteljesítését is premizálják — s a könnyűiparban is nyilván csak átmenetileg nem premizálják a túlteljesítést.) Ez a helyzet káros. A termelési érték mutatója ugyanis nem csak arra utasít, amit valóban követel a népgazdaság, a társadalom a vállalat-tól, 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 *forintban* teljesítse a tervet, hanem valóban a népgazdaság számára szükséges *használati értékeket* állítsa elő. Ezt a hivatását részben teljesíti is. A tervnek ezzel a részével kapcsolatban két probléma merül fel.

Az egyik probléma: milyen részletes legyen ez a terv? Soktucat, esetleg sokszáz gyártmányt magába foglaló cikkesoportokban adja meg a feladatot, (pl. fésűs gyapjúszövet), vagy írja elő a „legmélyebb bon-tásban” a konkrét gyártmányt (pl. „Oslo” szövet)?

*Minél mélyebb, minél aprólékosabb részletességgel írja elő a terv a konkrét gyártási programot, annál egyértelműbb — viszont annál jobban megköti a vállalat kezét.* Ha pl. a gyapjúiparban, az előbbi példánál maradva, azt írják elő a gyárnak, hogy  $x$  négyzetméter „Oslo” szövetet készítsen — úgy ez teljesen egyértelmű utasítás, a vállalat „nem bújhat ki” a feladat alól. Viszont nem gyárthat helyette mást — még akkor sem, ha adottságai, a kereskedelem kívánsága és a nyersanyag-helyzet egyaránt más cikk gyártását tennék kívánatossá.

Pedig ez előfordul. *Akármilyen jól ismeri az ipari igazgatóság a vállalatait — olyan jól sosem ismerheti, mint maguk a vállalati emberek.* Az igazgatóság, amikor maga dönti el a programot, kétségkívül nagyobb *áttekintéssel* rendelkezik, mint az egyes vállalatok külön-külön. Ennek vannak nagy *előnyei*. Ha a vállalatok külön-külön tárgyalnának a megrendelőkkel, úgy az igények inkább szétforgácsolód-nának. Így viszont az igazgatóság, mint valamiféle közös „értékesítési iroda” nagyobb tételekké egyesítheti ezeket a megrendeléseket. A szű-kösen rendelkezésre álló anyagot a részletes választék ismeretében pontosabban oszthatja el. De ismétlem: ezek az előnyök nagy hátrá-nyokkal párosulnak. Az igazgatóság mai felkészültsége alapján nem veheti számba ugyanolyan megbízhatóan az egyes gyárak *sajátos adottságait*, (technikai felszerelés, szakemberek, begyakorlottság stb.) mint a gyár közvetlen vezetői.

Az igazgatóságnak a jelenlegi viszonyok között a program össze-

állításakor arra sincs ideje, módja, hogy gyártmányonként elemezze: melyik gyár milyen önköltséggel termelné, milyen a választék leg-gazdaságosabb elosztása. A kialakult profil alapján osztják el a termé-keket, többé-kevésbé mérlegelik az egyes gyárak *műszaki* adottságait — de ezen túlmenően átfogóbban a gazdaságosság szempontjait nem elemzik. S ezt nem is lehet a hibájukul felróni; *egy egész iparág részletes programjának központi kidolgozása olyan óriási munka, hogy a vezető szervek jelenlegi munkamódszerei mellett szinte elkerülhetetlenül elsikkad-  
nak a részletek.*<sup>7</sup>

Mindenesetre az eredmény az, hogy a program gyakran olyan cikk termelését erőlteti rá 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.

Mi történne, ha a cikkenkénti terv csak sokkal átfogóbban, pl. cikks-csoportokban szabná meg a feladatot? (Egyébként gyakorlatilag így történik a könnyűiparon kívül számos más iparágban, pl. a gépipar sok ágában.)

Az, hogy mi történne, attól függ: milyen lenne a gazdaság mecha-nizmusa egyébként. Ha ettől az egy változástól eltekintve minden maradna a régiiben, akkor a vállalat nagyobb önállósága a program készítésében esetleg együttjárhat egy sor káros tendencia fellépésével, 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 beralappal), amelyek-  
kel 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 húzódása más gyártmányoktól gyakran egyáltalán nem esne egybe a valóságos kereslettel, a társadalmi szükséglettel.

*A mai gazdasági mechanizmusban tehát mind a rendkívül aprólé-  
kosan megkötött programnak, mind a sokkal lazább, kevésbé konkrét cik-  
kenkénti tervnek megvan a maga súlyos árnyoldala. A két „rossz” közül a könnyűiparban az elsőt választották — s nem is állapítható meg, hogy tulajdonképpen melyik a „kisebbik rossz”. Annyt el kell ismerni, hogy a könnyűiparban választott út legalább következetes, a teljes konzekvenciáig végigviszi a centralizációt. Mindenesetre az a tény,*

<sup>7</sup> A közgazdaságtudomány egyes nyugati országokban felhasznál bizonyos matematikai módszereket — az úgynevezett lineáris programo-zást — ehhez hasonló feladatok megoldására. Nálunk azonban a tervezés gyakorlatában nem használják ezeket a módszereket.

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 fonalszámú, vastagabb fonalat gyártson. Hasonlóképpen tonnában adják meg a zsáktermelés, a kötöttárutermelés és a papírtermelés tervét — ez is arra ösztönöz, hogy lehetőség szerint nehezebb zsákokat, nagyobb-méretű kötöttárúkat, vastagabb papírt stb. készítsenek.

#### A tervszerűségi mutató

A neve nem nagyon találó; ez arra hivatott ösztönözni a vállalatot, hogy az előírt *választékot* betartsa.<sup>8</sup>

Ez a mutató is ugyanazt a problémát veti fel, mint a cikkenkénti terv. Ha a tervszerűségi mutatót csak cikkesoportban mérik, vagy

<sup>8</sup> A tervszerűségeket a következő módszerrel számítják:

Az áru fajta megnevezése	Tervelő-irányzat	Tényleges termelés	A tervszerűségi mutató
A. ....	2100	2300	2100
B. ....	800	600	600
C. ....	2400	2800	2400
D. ....	—	600	—
E. ....	—	500	—
Összesen:	5.00	6800	5100

Ebben az esetben a tervszerűség:  $5100 : 5300 = 96,2\%$ . Vagyis: a tervszerűség számításánál összeadják az adott időszakban termelt gyártmányok termelési értékét, de úgy, hogy levonják ebből azt, amit a programban előirányzott 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 „tervszerűséget”.

(ami hasonló hatású) ha csak 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 cikkcsoporton belül az egyik konkrét gyártmány túlteljesítésével pótolhatja a másik konkrét gyártmány termelésénél bekövetkezett elmaradást. Minél átfogóbb cikkcsoportokban, kevésbé mély bontásban kell kiszámítani a tervszerűségi mutatót, annál formálisabbá válik. (Így van ez egyes nem könnyűipari területeken, 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 tervszerűségi követelményt a legtöbb iparágban aszerint állapítják meg, hányféle cikket kell gyártania a vállalatnak. A gyapjúiparban pl. attól a vállalattól, amely 5 cikket gyárt, 97%-os tervszerűséget követelnek meg; attól, amelyik 30 félért, 94%-os tervszerűséget 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 tervszerűségi mutató arra ösztönöz, hogy a *vállalat lehetőleg minél szűkebb választékra törekedjék*, olyankor is, amikor ez káros a fogyasztó érdekeinek.

### *A termékek minőségének mutatói*

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

— Egyes iparágakban a jóváhagyott tervmutatószámok között szerepel az I. osztályú termékek minimális aránya. (Esetleg előírják a IV. osztályú, vagy annál rosszabb termékek maximális arányát is.). Néhol ezeknek a „minőségi mutatóknak” a teljesítése — feltétele a prémium kifizetésének.

— A II., III. stb. osztályú termékek árából a gyár köteles meghatározott kulcs szerint árengedményt adni. (Pl. a III. osztályú gyapjuszövet ára 15%-kal alacsonyabb, mint az I. osztályúé.). Ezt hívják „leértékelésnek”. Az alacsonyabb osztályba sorolt termékeket ezen a csökkentett áron kell figyelembevenni a termelési érték számbavételénél.<sup>9</sup>

Eléggé elterjedt az a nézet: ezek a módszerek elegendők ahhoz, hogy a vállalatot a minőség javítására serkentsék. E nézet vallóinak szemében a termék minőségét kellőképpen kifejezi az említett osztályozás: I. vagy III. osztályú 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>10</sup>

A termék minősége részben attól függ, milyen anyagból készült, mennyi munkát fordítottak rá. Pl. a gyapjuszövet általában annál jobb, minél magasabb az élőgyapjú-tartalma, minél kevesebb benne a már fáradt, hulladékból újra feldolgozott gyapjú, vagy éppenséggel a „műrost.” A cipő jobb, ha kivitelezésére több munkát szánnak; nem sajnálják az időt egy-egy díszítéstől, „utolsó simítástól”. Annak a terméknek, amely *ilyen okok miatt* jobb, nyilvánvalóan *magasabb az önköltsége* is.

Vannak azonban olyan minőségi különbségek is, amelyek nem a termékre történt ráfordítások különböző mértékével függnek össze, hanem kizárólag a termék *használati értékével*.

Ez utóbbi eltérések egy fajtáját igyekeznek számbavenni a bevezetőben említett minőségi osztályozás. Ez az osztályozás az ún. minőségi szabványokon alapul. A szabványok az áru egyes műszakilag mérhető tárgyi sajátosságait határozzák meg: pl. a szövet szakítószilárdságát, fonalsűrűségét stb. Az osztályba-sorolásnál különös súllyal esnek

<sup>9</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>10</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.



latba az árun található műszaki és anyaghibák. Pl. a cipónél: van-e karcolás a bőron, 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.

Természetesen nem szabad túlbecsülnünk az ilyen megítélés objektivitását sem. Ebben is sok az önkényesség. Amikor az agitáció, vagy valamilyen kormányhatározat nagy hangsúllyal „napirendre tűzi” a minőség javítását, akkor a MEO-sok sokkal szigorúbbak, utána fokozatosan lanyhulnak, liberálisabbá válnak — a következő kampányig. Ugyanaz az áru ennek megfelelően hol jobb, hol rosszabb minőségű.

Mindenesetre a minőségi szabványon alapuló 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. Márpedig 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. osztályú”. S a vevő mégsem tekinti egyforma minőségűnek, ha mondjuk az egyik kényelmesebb, mint a másik.

A papucs példájánál eléggé magátólértetődő, hogy a vásárláskor minden vevő mérlegeli: *elég kényelmes-e?* De a kritérium nem mindig ilyen egyértelmű. Az áru használhatóságát ugyanis többnyire messze-menően 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 munkában 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 színtartó, könnyű legyen stb. Lehet, hogy ugyanazt a ruhát az egyik „jónak” érzi, a másik „rossznak”. A szabvány által előírt egyes objektív tulajdonságokat (pl. meghatározott szakítószilárdság) az első asszony is fontosnak tartja 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 mércének — s szívesen megveszi a kedvére való árut akkor is, ha pl. II. osztályú. (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 szemethúny egy kis szövési hiba, vagy a bőrön levő kis karcolás felett.

Ne higgyük, 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, egyszer s mindenkorra meghatározható minőségi követelményből indul ki, hanem jelentős részben saját „szubjektív” szükségleteiből: mit akar ő gyártani, „kihozni” belőle?

Nagyon jellemző ezzel kapcsolatban egy eset, amelyet a Tannimpex bőr- és cipőkülkereskedelmi 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 *nyersanyag*nak, mint a bőrnek a minőségét sem lehet csupán egyszer s mindenkorra rögzített műszaki ismérvek alapján megítélni. A mi átvevőink az említett esetben nem mérlegelték eléggé a nyersanyag esztétikai tulajdonságát, s általában azt, hogy milyenek mutatkozik majd a feldolgozás során, mit lehet „kihozni” belőle. Ehelyett merev, s valószínűleg túl szigorú szabványok szerint ítélték.

*Összefoglalva: a termék minősége rendkívül összetett fogalom. Részben attól függ, sok ráfordítás történt-e a termékre vagy kevés — részben azonban független ettől. Részben mérhető „tárgyi ismérvek” alapján — részben mérhetetlen. Megítélésében összefonódnak az objektív és a szubjektív szempontok.*

S ezek után tegyük fel a kérdést: mennyire reagál tervmutatószám-rendszerünk 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) termékeknek a szabályok szerint magasabb a

termelői ára is<sup>11</sup>. Ez tehát egyúttal több termelési értéket jelent.

Csak röviden emlékeztetni akarok arra, amit erről már a 30—42. oldalon, a termelési érték mutatójának elemzésénél elmondtam. Egyrészt: a vállalat érdekelt az olyan minőség-javításban, amely drágább anyag 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 végül is nincs sok szerepe, mert programját nem maga állítja össze, hanem az ipari igazgatóság.

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

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

Ezt a problémát világosabbá teszi egy futó összehasonlítás a kapitalista piaci gazdasággal, amelynek mozgását itt természetesen csak erősen leegyszerűsítve jelzem. Ott a piaci ár kisebb vagy nagyobb mértékben haladja meg az önköltséget (vagy esetleg el sem éri) — 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

---

<sup>11</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 gyártmány” minőségű (pl. borjúbox felsőrészes, krupontalpú, 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 gyártmány” csak egyetlen egységes ára lehet. A vállalat tehát érdekelt abban, hogy ezért az árért az illető konkrét gyártmányok a 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.

igényeinek, s megfordítva: a kereslet elfordul azoktól a cikkektől, amelyek minősége nem elégíti ki a vásárlók szubjektív igényeit.

Viszont nálunk a *fogyasztói* árak is csak nagyon kevésbé igyekeznek figyelembevenni a kereslet és a kínálat viszonyát, s így módon bizonyos fokig tükrözik az említett „szubjektívebb” minőségi különbségeket is. (Persze ezt is csak korlátok között tehetik, hiszen több évre rögzített árrendszerrel van szó.). *Termelői* áraink pedig szabály szerint függetlenek a fogyasztói áráktól. *Végképp függetlenek tehát a kereslet és a kínálat viszonyától is*<sup>12</sup>. Ennek következtében *termelői árrendszerünk teljesen közömbös a minőség említett „szubjektív” oldala iránt*. Azt a terméket tehát, amelyet a MEO hibátlanul talál, teljes termelői árán veszik számba a termelési érték összegezésénél — akkor is, ha a vevő „rossznak” találja, mert csúnya a kivitele, vagy mert nem praktikus, mert nem felel meg a tényleges keresletnek.

\*

Foglaljuk össze:

— Az I., II., III. stb. osztályú termékek arányai nem adnak hű képet a minőség igazi alakulásáról. Ennek megfelelően a termékek minőségének bevezetőben említett mutatói is nagyon egyoldalúan szabják meg a feladatokat, teljesítésük foka egyoldalúan 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, termelékenységet (pl. vetés/gépóra a szövődéken, az üveglapon szárított bőrök aránya a bőriparban stb.), vagy a

<sup>12</sup> Itt most nyugodtan eltekinthetünk attól, hogy a gyakorlatban a nettó 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.

termékek választékát, összetételét műszaki-gazdasági szempontból (pl. műtálpú cipők aránya); vagy pedig a legjellegzetesebb ráfordításokat (pl. az anyagkihozatalt). 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 helyes-e ezeket a mutatószámokat *kötelező utasításként* adni 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 tervszámé.

Itt mindenekelőtt azt kell megmondani, hogy a műszaki-gazdasági mutatók egy részének utasításszerű előírása egyszerűen *felesleges*. Az esetek egy részében felesleges 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 amúgyis előírt a vállalat számára. Pl. a cipőgyárat egy műszaki-gazdasági mutatóval is utasítják arra, hogy termékeinek hányadrésze legyen műtálpú, 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 irreálisan szabják meg őket. Tegyük fel, hogy az igazgatóság számára megszabott műszaki-gazdasági mutató 3%-kal feszítettebb, mint amennyi az előző időszakban volt. A gyakorlat ilyenkor az, hogy az igazgatóság e szám „felbontásánál” az előző időszakban elért tényleges eredménynél 3%-kal feszítettebb 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 természetesen nem csoda — s emiatt is gyakran panaszkodnak a vállalatoknál — ha nincs mindig összhang a vállalat számára megszabott terv, a program és műszaki-gazdasági mutatók között.

„El kell érni azt, hogy az eddig a műszaki fejlesztési tervben szereplő műszaki-gazdasági mutatók elsősorban a termelési terv jobb megalapozását szolgálják” — írta elő a Minisztertanácsnak a terve-

zés egyszerűsítéséről 1954-ben hozott határozata.<sup>13</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 tőlük *függetlenül* dolgozik a műszaki osztály a műszaki mutatókon, s esetleg csak a munka végeztével egyeztetik a számaikat. (Ez sem minden esetben történik meg.). De az 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.

Sok vállalati gazdasági vezető emiatt haragszik az igazgatóságokra, a minisztériumra, „bürokratikus ügyintézésel” vádolva őket. Csakhogy ez nem az igazgatóság bürokratizmusán múlik. Hiszen az igazgatóságtól nem kívánható, hogy minden gyár minden egyes műszaki-gazdasági mutatószámánál megkísérelje 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 lehetetlent kívánnak: azt, hogy egyetlen központból tevékenységének műszaki és gazdasági részletkérdéseit.*

Egyébként mindehhez még hozzá kell tenni: a műszaki-gazdasági mutatók amúgyis csak „elvben” kötelezők. A gyakorlatban ezeket sokkal kevésbé veszik szigorúan, mint pl. a termelési érték vagy az önköltségsökkentés előirányzatának teljesítését. *A vállalatok vezetőinek anyagi ösztönzése általában nem kapcsolódik a műszaki-gazdasági mutatókhoz — esetleg egyes részlegek vezetőit premizálják ezeknek a mutatóknak alapján, s ezért kevésbé hatékony.*

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, nem eléggé megalapozottak, nincs tekintélyük, — s ezért csekély a hatásuk.*

<sup>13</sup> „Az államigazgatási és vállalati egyszerűsítésekre vonatkozó rendelkezések gyűjteménye” 80. oldal.

## Az önköltség mutatói

Az utóbbi két évben kerültek az alapvető premizált tervszámok közé az önköltség mutatói.<sup>13a</sup> Ma már — legalábbis a könnyűiparban — e tervszámok „egyenrangúak” a termelési értékkel. Éppen ezért különösen fontos, hogy megismerkedjünk e mutatók igazi természetével.

Az önköltségi tervnek három fő része van:

- az összehasonlítható termelés önköltségsökkentési terve,
- a termelési költségek terve,
- a fontosabb gyártmányok önköltségi terve.

Miután anyagi konzekvenciák csak az első kettőhöz fűződnek, itt most csak ezeket vizsgáljuk.

Az összehasonlítható termelés önköltségsökkentési terve azt írja elő, számokban kifejezve, hogy a gyárnak az előző és a tervidőszakban egyaránt rendszeresen gyártott, „összehasonlítható” termékeinek önköltségét átlagosan milyen arányban kell csökkentenie. A mindennapi életben — elég pontatlanul — egyszerűen ezt a mutatószámot szokták „önköltségsökkentési terv” alatt érteni. A könnyűiparban ezt a tervfejezetet is — akárcsak a termelési tervet — rendkívül aprólékosan, részletes előmunkálatok alapján dolgozzák ki; megtervezik minden egyes összehasonlítható konkrét gyártmány önköltségsökkentését.

A termelési költségek tervéből vagy másnéven a termelési költségvetésből kötelező erővel csak az úgynevezett *költséghányadot* írják elő. Ez alatt az összes termelési költségeknek a forgalmi adó nélküli, folyó árakon számított, teljes termelési értékhez viszonyított aránya értendő, százalékban kifejezve. (Pl. a költséghányad legyen 96% vagy 101% stb.). A költségek színvonalának rögzítése bizonyos fokig már meghatározza a vállalat jövedelmezőségét is, hiszen a folyóáras termelési érték és a termelési költségek különbözete szabja meg az úgynevezett *üzemi eredmény* (üzemi nyereség vagy veszteség) mértékét. (Az előbbi példákban 4% az üzemi nyereség, ill. 1% az üzemi veszteség).<sup>14</sup>

E két mutatószám közül az általunk vizsgált időszakban az *elsőnek volt nagyobb szerepe*. A szabály ugyanis azt írta elő: ahol az összehasonlítható termékek részaránya több 50%-nál, ott e termékek önköltségének csökkenésétől függjön a prémium nagysága. Ahol

<sup>13a</sup> E fejezet megírásához segítséget adott Tüü Lászlónának a Közgazdaságtudományi Intézet számára végzett kutatása is.

<sup>14</sup> Ettől meg kell különböztetni az úgynevezett *vállalati eredményt*. Ezt a vállalat értékesített termékeinél elért árbevételnek és e termékek költségeinek szembeállításával kapjuk meg, figyelembe véve a vállalat különféle bevételeinek és kiadásainak egyenlegét. Ez a szám fejezi ki tehát a *vállalat tényleges pénzügyi eredményekben realizálódó jövedelmezőségét*.

viszont ez a részarány kevesebb 50%-nál, ott a költséghányad a premizálás alapja. A könnyűipar vállalatainak kb. kétharmada az előbbi, egyharmada az utóbbi mutatószám alapján részesül önköltségi prémiumban. 1955. első negyedévében pl. 65—35 százalék volt ez az arány.

E fejezet megállapításai általában az önköltségi terv mindkét premizált mutatószámára vonatkoznak. Csak egyes kérdésekkel kapcsolatban utalok az egyik, vagy a másik mutató sajátos problémáira.

\*

Az önköltségsökkentésének előtérbe helyezése, premizálása kétségkívül enyhítette azt az egyoldalúságot, amely a múltban, 1954. előtt jellemezte anyagi ösztönzési rendszerünket. (Ráadásul egy időben a könnyűiparban a külkereskedelmi nehézségek miatt korlátozták a termelési terv teljesítését. Ebben az időszakban vált az önköltségsökkentés a prémium megszerzésének fő módszerévé. Persze a termelés növelésének korlátozása csak átmenetinek tekinthető.)

Az önköltség sokkal átfogóbban jelzi a vállalat tevékenységének különböző oldalait, mint az azelőtt egyoldalúan előtérbe tolt termelési érték-mutatók. Az önköltség közvetve reagál a mennyiség alakulására; a termelés emelkedésének hatására általában csökken. Emellett többé-kevésbé tükrözi az eleven- és holtmunka ráfordítások alakulását. Bizonyos fokig jelzi a vállalat pénzügyi és szállítási kötelezettségeinek teljesítését is (kamat, kötbér stb.). Ezért teljesen helyes és indokolt, ha megkülönböztetett figyelmet szentelünk az önköltség alakulásának.

De ugyanakkor az önköltség mutatói nem jelzik a vállalat tevékenységének minden oldalát, s az önköltség nem tekinthető a vállalati tevékenység legszintetikusabb mutatójának, mint ahogy azt sokan gondolják. Mi az, amire nem felel az önköltség? A legfontosabb: az önköltségsökkentés mutatóinak alakulása szempontjából (hasonlóan a termelési értékhez) közömbös, hogy a vállalat termékei alkalmasak-e a társadalom szükségleteinek lehető legjobb kielégítésére, megfelelnek-e a fogyasztók (termelő és személyes fogyasztás) keresletének. Az önköltség csökkenése bekövetkezhet úgy is, hogy a vállalat olcsóbban termel, de kevésbé szükséges, kevésbé keresett cikkeket gyárt, tehát — népgazdasági értelemben — pazarol. Egyszóval az önköltség csökkenése nem függ a termékek realizálásától, legfeljebb közvetve (a kamaton, a kötbéren keresztül). Mindkét premizált önköltségi mutató, s ezzel együtt az üzemi eredmény is független ettől. (Ellentétben a vállalati eredménnyel, — ennek ugyanis éppen azért van különleges jelentősége, mert a legszorosabban összefügg az értékesítés alakulásával.)

Emellett az önköltségsökkentés erőltetett anyagi ösztönzése kifejezetten negatív hatásokkal is jár.



1. Az önköltség csökkenthető a *minőség* rontása árán. Sőt, ez éppen az egyik legkönnyebb módja, hiszen ez sem különösebb műszaki leleményességet, sem szervezőkészséget nem igényel. A könnyűiparban az elmúlt években rendszeresen folyt ilyesfajta „önköltségcsökkentés”, részben a központi szervek tudtával, részben anélkül, csupán „helyi kezdeményezésre”.

Az önköltség csökken azáltal, ha drágább anyag helyett olcsóbbat használnak fel. Ez együtt jár a minőség romlásával, hiszen a jóminőségű anyag — különösen az importanyag — általában drágább. Az önköltség ilyesfajta csökkentésére fokozott lehetőség nyílik azokban az iparágakban, amelyek sokféle anyag keverésével, komponálásával állítják elő termékeiket, pl. a gyapjúiparban. (Bizonyos fokig fékezi az ilyen törekvéseket az a körülmény, hogy a rosszabb anyagot többnyire nehezebb feldolgozni, s ez növeli a bérköltségeket — márpedig mind ez ideig a beralap betartásához különösen hatékony anyagi ösztönzők fűződtek.)

A munka jó megszervezése esetenként eredményezheti egyes műveletek kihagyását vagy összevonását. Könnyűiparunkban azonban sokszor kihagytak olyan műveleteket is, amelyek nélkülözhetetlenek a jó minőség eléréséhez, a termék tetszetős, gondos kivitelezéséhez. Sokhelyütt ártott a minőségnek a normák túlzott megszigorítása, ami ugyanakkor természetesen szintén csökkenti az önköltséget. Ez történt pl. számos cipőgyárban.

Annakidején az ilyen minőségrontó intézkedéseket nem egy gyárban valósággal vívmánynak kiáltották ki; sikeres takarékoskodásnak tekintették. Ennek nyomán emlegették gúnyosan az iparban és a kereskedelemben: a termékből „kiújították” ezt vagy amazt a szükséges műveletet, jó anyagot. Ezt a folyamatot egyébként joggal nevezik a vásárlók „burkolt árdrágításnak”, hiszen a lényege az, hogy változatlan áron gyengébb, kevésbé értékes terméket kapnak.

Ha a vállalat egyszer már lerontotta a minőséget az alacsonyabb önköltség kedvéért, ezt nem könnyű helyrehozni. Az elért színvonalat ugyanis „tervesztik”; ezután már ezt írják elő a vállalatnak az önköltségi tervben. Ha ismét javítani akarná a minőséget, ez az önköltség növekedésével járna, s nem könnyű elérni, hogy a terv eleve önköltségromlással számoljon. Az önköltség tervezésének gyakorlata így valósággal *rögzíti*, stabilizálja az egyszer elrontott minőséget.

Az önköltségi mutatók minőségrontó hatását általában nem lehet adatszerűen kimutatni. A jelenlegi gazdasági mechanizmusban ugyanis többféle tényező szorítja rá a vállalatot a minőség rontására: a termelési érték erőltetett növelése, egyes szükséges műveletek elhagyása a beralap megtakarítása végett, a darabbérezés egyoldalúságai, a készlethiány stb. Nem lehet tehát megállapítani: ha már leromlott

valamelyik termék minősége, melyik tényező milyen mértékben játszott közre ebben.

A pontosság kedvéért meg kell mondani: az önköltségcsökkentés két premizált mutatójának szerepe nem azonos ebben az összefüggésben.

Az összehasonlítható cikkek önköltségcsökkentésének előirányzata — teljes lehetőséget ad, kifejezetten ösztönöz a minőség rontására. A másik mutató, a költséghányad nem ilyen egyértelmű ebben a tekintetben. Kiszámításánál a vállalat által elért termelési értéket veszik alapul. Viszont azok az áruk, amelyeket II., III. stb. osztályúnak minősítenek, csupán leértékelt áron vehetők számításba. Ha a vállalat sok minőségi engedményt kényszerül adni, ezzel rontja a termelési költséghányad mutatóját is. Ez tehát esetleg visszatartja a vállalatot a minőség *ilyen irányú* rontásától. De — mint korábban már említettük — a termékeknek ez az osztályozása csupán egyoldalú képet ad a termékek minőségéről. A vállalat tehát a költséghányad csökkentése kedvéért megteheti, hogy elhanyagolja az áru olyan minőségi tulajdonságait, (tetszetős kivitelezés stb.), amelyek nem mérhetők a minőségi szabványok által előírt „tárgyi ismérvek” alapján.

Ezen csak az segítene, ha a termelői árak érzékelnék az *ilyesfajta* minőségi különbségeket is, ha nem lennének függetlenek a kereslet alakulásától. Mai kevésbé differenciált árrendszerünk mellett tehát az önköltség mutatói — s ezzel együtt az üzemi eredmény is — legalábbis részben a minőségrontás felé tereli a vállalatot.

Mindez annál is veszélyesebb, mert — mint már eddig is láttuk — *tulajdonképpen nincsenek komoly ösztönző erők, amelyek a minőség szüntelen javítására sarkalnák a vállalatot, ugyanakkor egész sor tényező a minőség rontására csábítja. A mennyiség és a minőség összeütközése, a munkai igényesebb, gondosabb kidolgozás és a beralapmegtakarítás konfliktusa mellé most oda sorakozik az önköltség és a minőség ellentéte is. Ezekben az összeütközésekben többnyire a minőség marad alul.*

2. A minőség kérdésével szorosan összefügg a *választék problémája*. Az önköltség mutatói arra ösztönzik a vállalatot, hogy lehetőleg szűkebb választékre törekedjék, s húzódozzék az új gyártmányoktól.

Minél többféle terméket készít a vállalat, annál kisebb tételekben gyárthat egyet-egyét. Márpedig közismert, hogy a kis tételek gyártása drágább, mint a nagyoké — az önköltség mutatói tehát arra ösztönzik a vállalatot, hogy húzódozzék ezektől.

Ez a hatás természetesen nem tekinthető egyértelműen negatívnak. Az igazi társadalmi érdek itt kétféle, egymással ellentétes követelményt állít fel. Az egyik: minél kevesebb ráfordítást egy-egy termékre, — s ebben a tekintetben valóban az a társadalmi érdek, hogy minél nagyobb tételeket termeljen a vállalat. A másik követelmény: minél jobban kielégíteni a szükségleteket. Márpedig ehhez hozzátartozik a

bő választék is. Különösen a női divatcikkek vonzerejét nagyon növeli, ha csak kevés készül belőlük. A külföldi piacon is könnyebb eladni a kisebb, választékosabb tételeket. Azt kellene tehát elérnünk, hogy e kétfajta követelmény optimális összeegyeztetésére törekedjék a vállalat. A hiba az, hogy nálunk minden az *egyik irányba* (a nagy tétel felé) húzza a vállalatot, s semmi sem a *másik irányba*. (Pl. ismeretlen nálunk az, hogy a külkereskedelmi vállalat valamilyen felárral ösztönözze a gyárat kisebb, elaprózottabb — s így külföldön jobban értékesíthető — tételek gyártására.)

De nemcsak a választék *szélesítését*, hanem szüntelen *felfrissítését* is fékezik a jelenlegi körülmények között az önköltségi mutatók. Ha a vállalat rugalmasan alkalmazkodni akarna az igények változásaihoz, úgy ez a termelés átállítását követelné meg. Minden ilyen átállítás többletköltséget okoz.

Új gyártmányok bevezetése számos többletkiadással jár, mégpedig nem is csak a merőben új gyártmánytípusoké, (az úgynevezett „népgazdaságilag új cikkeké”), hanem csupán a választék folyamatos felújítását célzó, az újabb divatnak megfelelő (úgynevezett „választékbővítő”) új cikkeké is. Fizetni kell az új modellért, mintáért; be kell szerezni bizonyos berendezéseket, felszereléseket (új kaptafa, új sablon stb.). De nem is csak ezekről az egyszeri költségekről van szó. A régi cikk gyártásába már begyakorolta magát a vállalat, most viszont meg kell zavarni a termelés folyamatos menetét, új műveleteket kell megszokni stb. Mindez tükröződik abban, hogy a régi cikkek nyereség-hányada többnyire magasabb, mint az újaké, amelyeknél a szabályok szerint az árvóahagyás csupán 2% nyereséget engedélyez. Az új gyártmány tehát — mai árrendszerünk mellett — rontja a termelési költség-hányadot, s ezzel az üzemi eredményt.

E tendencia gyakorlati érvényesülését, a választék szűkülését akadályozzák bizonyos ellensúlyozó tényezők. Ilyenek: a központilag megszabott program, a kereskedelem megrendelése. De azért ez az ellensúlyozás nem nagyon erős, hiszen az ipari igazgatóságnak sem fűződik különösebb érdeke ahhoz, hogy a választék bővüljön. A végeredmény: könnyűipari termékeink választékának bizonyosfokú szűkesége, sematizmusa. Mind a belföldi, mind a külföldi vevők gyakran panaszkodnak emiatt.

\*

*Az önköltség tervezése, vállalati előirányzatainak megszabása rendkívül megbízhatatlan. Jelenlegi formájában is nagy adminisztrációs munkát igényel a felsőbb szerveknél, és főképpen a vállalatnál, gyakran többszörösét annak, amit a terv többi fejezete. Számos vállalatnál éjszakákba nyúló „rohammunkában” készül ez a terv. Mégsem*

sikerül pontosan tervezni, mert számtalan „bizonytalansági tényező” játszik közre:

— Sok a pontatlanság az utókalkuláció adataiban; márpedig az előző időszak utókalkulációi alapul szolgálnak az összehasonlítható termelés önköltségének számításához.

— A tervezés kiindulópontja a vállalat javaslata az önköltség előirányzataira. Sok függ attól, vajon a vállalat reális, vagy a maga számára túl kedvező, laza javaslatot tesz-e?

— Az igazgatóság összesíti a vállalatok javaslatait, s amennyiben ezek együttvéve nem adják ki az iparág számára előírt feladatot, akkor terveiket „megfeszíti”. Nincs módjában mérlegelni, mennyire reális feladatot jelent ez egy-egy vállalat számára. A vállalatok szempontjából nyilvánvalóan sok véletlen elem van abban: sor kerül-e ilyen feszítésre, vagy sem.

— Nehéz előre elég reálisan figyelembevenni a termelési volumen, a választék, s az önköltségre ható egyéb tényezők változásainak minden hatását.

— A programban szerepelhetnek új cikkek. Nehéz pontosan felmérni, hogyan hat majd e cikkek gyártása az önköltségre.

— A tervezés egyik kiindulópontja: az előző tervszakaszban elért tényleges színvonal, a „bázisadatok”. Sokat számít, milyenek voltak az előző eredmények. Rossz bázis-eredményekhez képest könnyebb javulást elérni, s megfordítva. Ha ezt a terv megszabásánál igyekeznek is előre számbavenni, — azért ez is némi bizonytalanságot rejt magában.

A tervezés megbízhatatlanságát bizonyítja, hogy rendszeresen igen nagy eltérések mutatkoznak a vállalat számára jóváhagyott önköltségi terv- és tényszámok között, ami pedig ennél a tervfejezetnél, ahol tizedszázalékok is számítanak a prémium szempontjából, sokat nyom a latba.

Lássuk előbb a gyapjúipar egészének 1955. évi és 1956. I. félévi terv- és tényszámait; (az összehasonlítható cikkek önköltségesökkentésének tervénél):

IV. táblázat\*

Időszak	Tervszám	Tényszám	Tervtelj. %-a
1955. I. negyedév.....	2,5	4,44	177,6
II. negyedév.....	3,5	6,3	180,0
III. negyedév.....	3,7	7,44	201,1
IV. negyedév.....	5,8	7,84	135,2
1955. év összesen .....	3,3	6,48	196,4
1956. I. negyedév.....	2,9	0,2	6,9
II. negyedév.....	3,3	2,2	66,7

\* A Gyapjúipari Igazgatóság adatai.

Hasonló eredményeket kapunk, ha nem az *igazgatóság* együttes eredményeit vizsgáljuk, hanem az egyes vállalatokat külön-külön. Vizsgáljuk meg a gyapjúipari vállalatok 1955. negyedik negyedévi eredményeit az összehasonlítható cikkek önköltségsökkentési tervének teljesítésénél:

V. táblázat\*

Vállalat	Tervszám	Tényszám	Tervteljesítés %-a
Bajai Gyapjúszővő .....	2,2	4,6	209,1
Gyapjúmosó .....	5,8	10,4	179,3
Győri Gyapjúfonó .....	6,5	4,5	69,2
Hazai Fésűsfonó .....	6,4	6,4	100,0
Kalapgyár .....	+ 1,8	4,7	—
Kistarcsai Fésűsfonó .....	2,5	0,08	3,2
Kőszegi Textilművek .....	5,5	5,5	100,0
Lóden Posztógyár .....	20,0	25,7	128,5
Magyar Gyapjúfonó .....	5,8	8,8	151,7
Magyar Posztó .....	5,2	7,0	134,6
Pomáz-Budakalászi .....	3,8	6,5	171,1
Soproni Fésűsfonó .....	0,6	+ 0,4	—
Soproni Posztó .....	5,0	1,45	29,0
Szombathelyi Takarógyár .....	4,5	6,0	133,3
Tatai Szőnyeggyár .....	5,0	8,0	160,0
Újpesti Gyapjú .....	8,7	8,8	101,1
Váci Fonó .....	8,6	8,1	94,2

\* A Gyapjúipari Igazgatóság adatai.

A két táblázat is alátámasztja a minisztériumi és vállalati tervgazdászok egyhangú véleményét: *lehetetlen pontosan megtervezni az önköltségi feladatot a vállalat számára.* (Sőt, amint láttuk, még az igazgatóság tervének teljesítése is elég bizonytalan, holott itt már hatnak a „nagy számoknál” fellépő kiegyenlítődések.) Nem lehet komoly tekintélye olyan tervnek, amelynél a teljesítés foka 3 és 200% között ingadozik.

A tervezés bizonytalanságát tükrözi az is, hogy a két jóváhagyott mutatószám — az összehasonlítható cikkek önköltségsökkentésének előirányzata és a termelési költséghányad — gyakran nincsen összhangban. Ez annál nagyobb hiba, mert — mint látni fogjuk — egy-egy vállalatnál általában *mindkettőhöz* bizonyos anyagi konzekvenciák fűződnek. A tervezés e pontatlanságát, megbízhatatlanságát látva a könnyűipari igazgatóságok az előirányzatok örökös módosításával igyekeznek azokat realisabbá tenni. A könnyűipar több iparágában

rendszerre vált, hogy már jóval a negyedév megkezdése után, általában a második hónap közepén módosítják az önköltség előirányzatait — az előző negyedévi mérlegbeszámoló tényszámait alapján. (Pl. az 1956. III. negyedévi tervet augusztus 28-án módosították a gyapjúipari vállalatoknál.). Az eredményeknek ez a rögtöni „tervesítése” nagyon félczi a vállalati vezetők törekvését az önköltség csökkentésére, hiszen az egyszer elért eredményt azonnal mint tervet követelik meg tőlük. Emellett ez a módosítgatás bizonytalanságot kelt.

Viszont ha negyedév közben változtatják a termelési programot, gyakran változatlanul hagyják az önköltségi számokat, holott ezeknek is nyilvánvalóan módosulniuk kellene.

Eddig csak a tervezés megbízhatatlanságát emeltük ki. Ugyanakkor számos ismert módszer van arra, hogy a már megszabott terv teljesítésének eredményét „szépítsék”. Néhány példa:

— A régi cikkből jelentéktelen műszaki változtatással „új gyártmányt” készít a vállalat, s ezzel az összehasonlítható cikkek köréből átkerül az össze nem hasonlíthatók közé. Vagy megfordítva: olyan változtatás történt a gyártmányon, amely miatt indokolt lenne „új terméknek” minősíteni — de a gyár meghagyja régi nevén, mert számára így előnyösebb.

— A vállalat egy-egy gyártmányt az egyik negyedévben kis tételben gyárt, magas önköltséggel — hogy a következő negyedévben ehhez a „bázis-adathoz” képest jó eredményt érjen el, stb.

Itt is, az összehasonlítható termelés önköltségének mérésénél, ellentmondásos jelenséggel állunk szemben. Ha túl szigorúan szabjuk meg az összehasonlíthatóság kritériumát, túl kicsi lesz e cikkek részaránya. S megfordítva: túl tág értelmezés esetén tulajdonképpen nem azonos cikkeket hasonlítunk össze.

Az önköltséggel kapcsolatos számviteli-technikai problémák a könnyűiparban nem olyan élesek, mint az ipar több más ágában; itt a számviteli munka elég fejlett, s megbízható. De azért itt is van lehetőség ilyen „trükkök” alkalmazására.

Foglaljuk össze. Az önköltségcsökkentés mutatóinak előtérbe helyezése kétségtelenül takarékosagra serkent. Ugyanakkor a százszázalékos teljesítésűkhöz fűzött prémium elnyerése számos esetlegességtől, véletlentől függ, mert az önköltségi mutatók nem tervezhetők pontosan. A vállalat vezetői tehát e prémiumfeladat teljesítésekor könnyen juthatnak meg nem érdemelt előnyhöz vagy indokolatlan hátrányhoz.

Emellett ezek a mutatók sem „egyértelműek”; pozitív, egészséges hatásuk mellett van nemkívánt, spontán, „vad” hatásuk is. A kereslet, a realizálási problémák iránti közömbösség, a minőség rontására, a választék szűkítésére való ösztönzés — ezek a termelési érték és az önköltség mutatóinak közös vonásai.

### 3. A TERMELEST SZABÁLYOZÓ EGYÉB UTASÍTÁSOK

Az 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 önállóságát.

Néhány példát hozok fel ezekre. Hozzáfűzöm: itt főként azokat az utasításokat, rendelkezéseket említem, amelyek a termelési tervfejezetet egészítik ki. Ezenkívül még számtalan utasítás szabályozza az anyaggazdálkodást, a létszám- és bérkérdéseket, az önköltség csökkentésével kapcsolatos munkát stb.

a) *A havi ütemezés jóváhagyása.* 1955 márciusában minisztertanácsi határozat írta elő, hogy 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 oszolja 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 vállalat hónapról-hónapra azonos forint-értéket 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 valójában zavarja az 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 modellkollekción, 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 másképp fest, mint az a cipő, amely később ennek alapján készül. Valóban meglehetősen, hogy a modellezést, amelyet minden kis cipész elvégez, nem bízzák rá sokszázas létszámú, „önálló” nagyüzemekre!

Újabban 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 felrúgva.

Hasonló volt a helyzet 1955-ben a gyapjúszövetgyártásnál. 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 hagyatni a központi mintatervezési tanácsal. Mindez akadályozta az ésszerű anyaggazdálkodást. A gyapjúszövetgyártásnál ugyanis a minta a legszorosabban összefügg a különböző gyapjú- 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 vállalat önállóan tervezheti a mintát, de azt továbbra is jóvá kell hagyatnia 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 végül is semmi köze a minta készítéséhez.

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

c) *Profiltározás.* A termelőeszközök társadalmi tulajdonának egyik előnye, hogy tervszerű specializációt tesz lehetővé. A „profilrozás”, amelyet az államosítások óta végrehajtottak, számos eredményt hozott.

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



ran előfordul azonban, hogy a gyárba olyan nyersbőr érkezik, amelyből ésszerűbb, 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 mérekszám 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. Ellenében a bőripari profil merevségével, amely komoly károkat okoz — a mérekszám szerinti profilozás a cipőiparban 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 „kitörnek” ebből a merev kötöttségből; a kereskedelemtől elfogadják az olyan rendeléseket is, amelyek eltérnek a gyár számára 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 *egyoldalúan* jellemzi az áru minőségét. Miközben tehát nagy erővel szorítják a vállalatot a szabványok betartására, (aminek természetesen megvan a maga egészséges, jó hatása is) — egy kissé elterelik a figyelmet a minőség más „elemeiről”, más összetevőiről. Bizonyos fokig elterelik 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 ez 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 szigorúbban fogjuk e szabványok betartását. Ez a nézet *ismét egy formája a központi utasítások túlbecsülésének*, 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 Bőrgyárban 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 tanulmányozást érdemelne: hány rendelet jelenik meg a Magyar Közlönyben és a Könnyűipari Értesítőben, a minisztérium hivatalos lapjában, amelyek mindegyike további utasításokat tartalmaznak a vállalatok számára.

\*

Nyilvánvalóan más kategóriába tartoznak a *tervutasítások*, *tervmutatószámok* — és azok a fajta utasítások, kötöttségek, rendszabályok, amelyeket az előbbiekben felsoroltunk. Mégis, a vállalati vezetők nem azt a határvonalat érzik lényegesnek, ami jogilag a tervutasítást egy miniszteri rendelettől vagy egy igazgatósági körlevéltől elválasztja — hiszen elvben valamennyit kötelesek hiánytalanul végrehajtani. A különbséget ott érzik: melyiket követelik meg szigorúan, s melyiket nem, melyik jár anyagi konzekvenciával, s melyik nem. Márpedig nem ritkaság az, hogy az igazgatóság valamelyik említett külön utasítását 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, kööttségek — szabályozzák.* Az utasításoknak ez a részletessége koránt-sincs arányban megalapozottságukkal; emellett a legtöbb nem is fejezi ki pontosan, egyértelműen a központi szerv igazi akaratát, hanem gyakran torzítva 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 azzal a kérdéssel: milyen anyagi és erkölcsi konzekvenciák kapcsolódnak az egyes mutatók teljesítéséhez vagy nem-teljesítéséhez.

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 érintik. (Témakörünkhöz tehát nem tartoznak pl. a fizikai munkások és a nem-vezető beosztásban levő 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 zavartalanabb és eredményesebb legyen, annál 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 egyén és a társadalom között van: a *vállalatot*, a „vállalati érdeket.”

A társadalmi termelést nyilvánvalóan nem tekinthetjük — még az állami szektoron belül sem — egyetlen gigászi nagyüzemnek. *Reális adottságként számolnunk kell azzal, hogy a társadalmi termelés alapsejtje a vállalat. Szükségszerű, hogy a vállalat bizonyos fokig önálló gazdasági egységet alkosson.* Ez következik a korszerű termelőerők állapotából s az ennek megfelelő munkaszervezési formákból, amelyeket széleskörű specializáció, munkamegosztás, 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 persze 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 figyelembe veszi. A jelenlegi ösztönzési rendszer törekszik erre — de nem következetesen, nem elég sikeresen.

A problémának két oldala van. Az egyik: ösztönözni kell a vállalatot — úgyis mint gazdasági egységet, mint többé-kevésbé szilárd kollektívát, mint felelős vezetővel 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, étkező, üdülő, kulturház stb.) s ezzel a dolgozók helyzete ugyancsak — legalább részben — a vállalat eredményein múlik.

A probléma másik oldala: az egyes dolgozók keresete ne csak egyéni teljesítményüktől függjön, hanem attól is, milyen az egész vállalat eredménye, helyzete. Ösztönözni kell a vállalat dolgozóit s mindenekelőtt vezetőit arra, hogy minél hathatósabban igyekezzenek szolgálni a „vállalati érdeket”, s ezen keresztül végső soron a társadalmi érdeket is.

Egyszóval: minél harmonikusabb egységbe kell összekapcsolni az egyéni, a vállalati és a társadalmi érdeket. Ez az összekapcsolás számos *áttételen* keresztül történik meg.

Persze reálisan számolni kell azzal, hogy ez mindig csak viszonylagos összhang lesz, mert elkerülhetetlenül támadnak összetűzések, ellentmondások. Dehát nem közömbös, hogy sok-e az ilyen konfliktus, élesek, rendszeresek-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 is igyekszem vizsgálni: a gyakorlatban mennyire szolgálják azt a célt, hogy minél inkább összhang 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.

VI. táblázat\*

Negyedév	Prémiumban részesült műszakiak száma a prémiumban részesíthetők %-ában	A prémiumban részesültek kifizetett prémiuma az alaphér %-ában
I.	95,7	28,1
II.	94,2	26,5
III.	87,4	23,2
IV.	88,9	22,7

\* A táblázat adatainak forrása: a Könyűipari Minisztérium tervfőosztályának kimutatása. A táblázat csak a műszakiak prémiumát ismereti, az adminisztratív alkalmazottakét nem.

A prémium aránya az összkeresetben nem egyforma a műszaki és vezető adminisztratív személyzet különböző csoportjaiban. A prémiumrendszer három kategóriába osztja a prémizált dolgozókat: A., B. és C. kategóriába; az A. csoportba tartoznak a vezetőállásúak (igazgató, főmérnök, főkönyvelő); a B. kategóriába az alacsonyabb,

<sup>1</sup> Ezalatt a műszakiak és a vezető beosztású adminisztratív dolgozók prémiumát értem; azt a prémiumot, amelyet — meghatározott feltételek, tervmutatószámok teljesítése esetén — ezek a dolgozók rendszeresen, általában negyedévenként kapnak. A továbbiakban „preemizálás” alatt általában ezt értem (tehát *nem* a különböző célprémiumokat, jutalmakat stb.).

a C. kategóriába pedig a legalacsonyabb beosztásúak. Vizsgáljuk meg, hogyan alakult a prémium három gyapjúipari, egy bőr- és egy cipőipari vállalatnál 1955. III. negyedévében.

VII. táblázat\*

Vállalat	A kat.	B kat.	C kat.
Hazai Fésűsfonó.....	36,9	22,3	23,1
Magyar Posztógyár.....	36,8	27,6	34,3
Magyar Gyapjúfonó.....	54,8	36,4	34,0
Táncsics Bőrgyár.....	10,8	13,6	14,6
Művelési Cipőgyár.....	39,6	34,6	28,6

\* A táblázat azt mutatja: mennyi volt a prémium az alapfizetés %-ában. Az adatokat az illető vállalatok tervosztályai szolgáltatják. A számok magukban foglalják a műszakiak és a prémiumban részesíthető adminisztratív dolgozók adatait.

A táblázat világosan mutatja, hogy általában a legmagasabb beosztásúaknál 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 — míg az egyes részlegek vezetői, művezetők stb. esetleg teljesítik saját mutatóikat s így mégis hozzájutnak a prémiumhoz. Ezt mutatja a Táncsics Bőrgyár példája.)

Érdeemes külön is megnézni a vállalati igazgatók prémiumát.

VIII. táblázat

Vállalat	Prémium az alapfizetés %-ában
Pécsi Bőrgyár.....	22,7
Táncsics Bőrgyár.....	(nem kapott prémiumot)
Újpesti Bőrgyár.....	34
Pannonia Szőrmeárugyár.....	50
Rákospalotai Bőrkonfekció.....	45
A bőrpar egészében az összes műszakiak átlagos prémiuma.....	23,8
Duna Cipőgyár.....	48
Tisza Cipőgyár.....	34
Szombathelyi Cipőgyár.....	(nem kapott prémiumot)
Bonyhádi Cipőgyár.....	42
Bőrtex.....	45
A cipőipar egészében az összes műszakiak átlagos prémiuma.....	18,6

Ez a táblázat, amelynek adatait a bőr- és cipőipari igazgatóság munkaügyi osztálya szolgáltatta, az 1955. IV. negyedévi igazgatói prémiumokat ismerteti. Láthatjuk: egy-egy igazgató elesik a prémiumtól. De aki hozzájut, az jóval többet kap a műszakiak átlagánál.

Eddig minden adat a rendszeres prémium és az alapfizetés arányait ismertette. Sajnos az egyéb kiegészítő jutalmak, célprémiumok arányáról nincsen összefoglaló kimutatás. Az erről szóló későbbi alfejezetben azonban kiderül majd, hogy ezek aránya sokkal csekélyebb, mint a rendszeres prémiumé. A szakemberek becslése szerint a műszakiak átlagos keresetében ez legfeljebb 2—5 százalékot jelenthet. (Persze *egy-egy* műszakinak *egy-egy* időszakban jelenthet lényegesen többet is — de az ilyen 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 vezetőknél, *keresetük szerves részének* tekintik, nem pedig alkalmi jutalomnak. Háztartásukat, életmódjukat úgy rendezik be, hogy *a prémiumra is biztosan számítanak*. Családi költségvetésük valósággal felborul, 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*.

Lássuk 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 1955. IV. negyedévében a prémiumrendszer szabályai. Először a vezetőállásúak (igazgató, főmérnök, főkönyvelő) prémiumának feltételeit kell megvizsgálunk.

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

1. A prémium első részének megszerzéséhez 100 százalékra kellett teljesíteni a termelési érték előirányzatát. Mivel az év végéféle 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 önköltségsökkentési prémiumot akkor is megkaphatta a gazdasági vezető, ha a termelési tervet nem teljesítették. Ez a prémium arányosan emelkedett az önköltségsökkentés eredményeivel. Mint említettem: azokban az üzemekben, ahol az összehasonlítható cikkek aránya elérte az 50 százalékot, az összehasonlítható termékek önköltségsökkentési terve volt a prémium alapja. Ahol ez az arány kisebb volt 50 százaléknál, ott a termelési költségvetés teljesítésére, az előírt termelési költséghányad betartására alapult a prémium.

3. Űn. korrekciós feltétel volt a beralap betartása. A vállalat rendelkezésére állt bizonyos, premizálásra fordítható összeg. Amennyiben túllépték a beralapot, úgy a túllépés összegét le kellett vonni a prémium-keretből, s ennek megfelelően arányosan csökkent mindenkinek a prémiuma. Amennyiben a túllépés összege elérte a teljes prémiumösszeget, 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 relatíve mérték (tehát 97%-os tervteljesítés esetén csak 97%-ig volt szabad igénybevenni a beralapot), de a terv túlteljesítése esetén abszolúte (tehát 102%-os tervteljesítés esetén is csak 100%-os beralapot használhatott fel a vállalat).<sup>2</sup>

4. Voltak úgynevezett kifizetési feltételek, amelyeket a vezetőállásúak számára az igazgatóság szabott meg. Az 1. és 2. pont alatt említett feladatok teljesítéséért járó összegeket csak akkor fizethették ki, ha a „kifizetési feltételeket” teljesítették. Ezekre a kifizetési feltételekre nem volt egységes és kötelező előírás; iparáganként különböztek egymástól. Néhány jellegzetes prémiumkifizetési feltétel:

Amelyik vállalatnál az önköltségi prémium alapja, „jutalmazási feladata” az összehasonlítható cikkek önköltségi tervének teljesítése volt, ott általában a termelési költségvetés teljesítését írták elő kifizetési feltételnek s megfordítva.

A termelési terv teljesítése után járó prémium kifizetését számos

---

<sup>2</sup> A beralap *abszolút* túllépésének megtiltása rendkívül merev módszere annak, hogy megakadályozzák a termelési terv túlteljesítését. A vállalat nehezen tudja százaléknyi pontosságra kézbe tartani a terv teljesítését (s amint ezt már a termelési érték mutatójának tárgyalásánál hangsúlyoztam: tulajdonképpen nincs is semmi értelme e mutatószámnál fetisizálni a 100 %-ot). 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. Csúpán azoknál a vállalatoknál maradt meg az abszolút korlátozás, ahol azt az ipari igazgatóság külön kívánta.



területen az ún. 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 vezetőállásúak prémiumára vonatkoznak. A többi premizáltak két nagy csoportra oszthatók. Az egyik csoport: az üzem együttes eredménye alapján premizált dolgozók. Azok tartoznak ide, akik különböző össz-vállalati 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 vezetőállásúakéval. A kizáró feltételek elvben mások lehettek, gyakorlatilag ezek is, legalábbis részben azonosak voltak.

A premizáltak másik csoportja: az egyes üzemszek, műhelyek, részlegiek premizált vezetői, dolgozói, akiknek prémiumfeladatait nem az egész vállalat tervmutatószámai, hanem saját részlegük mutatószámai alapján szabták meg.

Ez volt tehát a könnyűipar 1955. IV. negyedévi prémiumrendszere.

A prémiumrendszer előnyeinek és hátrányainak, gazdasági következményeinek alaposabb *értékelése* egy későbbi részben következik. (104—128. oldal.) Ez 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 az 1955. évi szabályzatot. De hozzá kellett tenni: ez a *IV. negyedévi* helyzet — mert év közben is többször változott lényegesen. 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. Ulyen pl. az abszolút beralapellenőrzés már említett megszüntetése. A gyapjúipari igazgatóság április 3-án új premizálási szabályzatot adott ki, amely a második negyedévtől lépett életbe s egyúttal 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 kelt 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 gyapjúiparban 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 túl sok, s ez nem kivételes eset. A vállalat együttes eredménye alapján premizált dolgozók számára a minisztérium és az igazgatóság központilag rendszeresen előír különböző prémiumfeladatokat. A MEO-sok és az energetikusok premizálását külön is szabályozzák. 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 dolgozó prémiuma. Viszont a különböző műszaki-gazdasági mutatók teljesítésére sarkalnak azzal, hogy ezt szabják meg a részlegek különböző dolgozóinak (műhelyfőnök, művezető stb.) egyik prémiumfeladatául. Ily módon a különböző prémiumok bizonyos fókig ki is egészítik egymást. De kétségtelenül ezek közül az előbbi csoport prémiuma „húz” jobban. Jellemző kifejezéssel mondta el ezt az egyik vállalat tervosztályvezetője: még az is előfordul, hogy az igazgató egyes beosztottjai „leégetése” árán is biztosítja a maga és a többi vezetőállású prémiumát. Pl. az igazgató a termelési érték előirányzatának teljesítése érdekében a drágább, „forintosabb” cikket termelteti valamelyik üzemrészrel — nem tölcödve azzal, hogy ez esetleg rontja az üzemrész műszaki vezetőinek prémiumfeltételei között szereplő műszaki-gazdasági mutatót. 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.

Ez ilyen durva formában valószínűleg nem általános. Annyi azonban bizonyos: ha a vezetőállásúak és a vállalat együttes eredménye alapján értékelt dolgozók prémiumérdeke (ez nagyjából közös) ellentmondásba kerül az egyes beosztottak prémium-érdekével, akkor inkább az első kerekedik felül. Ebből következik, hogy azoknak a tervmutatószámoknak van uralkodó szerepük, legnagyobb hatásuk a gyár életében, amelyekhez a vállalati együttes eredmény alapján értékelt dolgozók, s mindenekelőtt a vezetőállásúak prémiuma kapcsolódik.

e) Mindebből az következik, hogy jelenleg a prémiumrendszer, ez a rendkívül erőteljes anyagi ösztönző elsősorban két tervmutatószám: a termelési érték és az önköltségszökkentés előirányzatainak teljesítésére mozgósít. Emellett komolyan ösztönöz a beralap és a „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 vezetőinek adott jutalom. Többnyire megjutalmazzák személyt szerint is az igazgatót, a főmérnököt és a főkönyvelőt, ha a vállalat elnyeri az élüzem címet, vagy a Minisztertanács és a SZOT vándorzászlaját. Ez természetesen növeli ezeknek a kitüntetéseknek az ösztönzőerejét. A jutalom nagysága többnyire 1000—2000 Ft körül van.

Egyes igazgatóságok bevezették, hogy külön jutalommal kárpótolják azokat a 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 beralapját. Így tehát előfordulhat, hogy a vállalati vezetők éppen jó munkájuk eredményeképpen veszítik el prémiumukat. Ilyen — és 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. negyedévben a Szombathelyi Cipőgyár, a II. negyedévben 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 kilátásba-helyezésével önkényesen eltorzíthatja 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”, ha a tervet sem teljesítik, 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 megkérdezzük: „És mennyi célprémiumot kapunk?” A határidőt és más szállítási feltételek vállalását egyenesen a célprémium mértékétől teszik függővé. S így kialakul valamilyen sajátos torz formája a vevők „konkurenciájának”: 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 gypjúiparban pl. 1956-ban előreláthatólag kb. negyedmillió forint export-célprémiumot fizetnek. Ha ennek, mondjuk a felét műszakiak kapják, akkor ez az összeg a műszakiak beralapjának fél százalékát sem teszi ki.

3. Nemcsak a legfelsőbb ipari szervek, vagy a megrendelők jutalmaznak, hanem a *vállalaton belül az igazgató* is ad jutalmakat. (E jutalmazás forrása az igazgatói alap. Minél nagyobb az igazgatói alap — annál több lehetőség nyílik a jutalmazásra.). Különösen szerencsés formája ennek a célprémium: az igazgató egy meghatározott feladat elvégzéséért jutalmat ígér. Ez kitűnően bevált, nagy ösztönzőnek bizonyult — sajnos, nem alkalmazzák elég rendszeresen, elég széles körben.

#### *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 a különböző feltételek teljesítése esetén elnyerhető prémiumot. Ennyiben még a prémium nagysága is függ az alapfizetéstől.

Nálunk azonban a gyakorlatban nagyon kevésé 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.*

Érdemes ezzel kapcsolatban összehasonlítást tenni a kapitalizmus bérpolitikájával.

Meg akarom jegyezni: a továbbiakban többször hivatkozom majd arra, milyen volt a műszakiak bérezése a kapitalizmusban. A kapitalista bérezés különböző ismeretes negatív vonásai természetesen megmutatkoztak ezen a téren is. De most itt nem ezeket a kérdéseket akarjuk elemezni, hanem a kapitalista bérezésnek azokra a tapasztalataira mutatunk rá, amelyeken érdemes elgondolkodni, amiből esetleg érdemes egyet-mást a mi viszonyaink között is alkalmazni.

Egyébként a műszakiak, gazdasági vezetők 1945 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. Mindenestre 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.

Visszatérve ezekután a fizetési különbségek kérdésére: a kapitalizmusban a fizetések skálája sokkal szélesebb volt, mint ma. Sokkal nagyobb volt a különbség az alacsonyabb beosztású műszakiak, tisztviselők és a vállalati vezetők fizetése között, mint jelenleg.

Vegyük először a Pannónia Szőrmeárugyár példáját.

IX. táblázat\*

Beosztás	Viszonyítási alap	1942	1955
Főmérnök (ill. 1942-ben ügyvezető ig.)	a legalacsonyabb művezetői összkereset %-ában .....	456	272
	az átlagos üzemvezetői összkereset %-ában .....	184	146
Üzemvezető	a legalacsonyabb művezetői összkereset %-ában .....	248	187

\* Az 1945 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. Ugyanakkor a jövedelemadó progresszív volt, ami viszont csökkentette a nettó keresetek közötti különbségeket. Éppen ezért a táblázatban szereplő jövedelemarányok nagyjában egészében tükrözik a tényleges kereseti arányokat, vagy csak kis mértékben mutatják nagyobbban a különbségeket.

Az 1945 előtti adatoknál a teljes évi összkeresetet vettem alapul, amihez az alapfizetésen felül hozzátartozott az ún. lakbértérítés, az évvégi remuneráció stb.

Az 1955. évi adatokat a gyár igazgatósága bocsátotta rendelkezésre. Az évi összkereset itt is magában foglalja az alapfizetésen felül a prémiumot és a jutalmat.

1945 előtt a 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 1945 előtti adatai. De a következő adatok is, amelyek a tisztviselői fizetéseket hasonlítják össze, ugyanazt a jelenséget mutatják, mint amit a Pannóniánál láttunk: nagyobbak voltak a különbségek, mint most.

X. táblázat\*

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

\* A táblázat a beosztott adminisztrátor fizetését veszi 100-nak, s ehhez arányítja a többi fizetést. Az 1945 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 *alapfizetésekre* vonatkoznak; az 1945 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 helyezkednek 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 hat évben a következőképpen alakultak a könnyűiparban:

XI. táblázat\*\*

	1949	1955
Munkások keresetének emelkedése .....	100	181,0
Műszakiak keresetének emelkedése .....	100	157,5
Műszakiak keresete a munkáskereset %-ában .	200,1	182,8

\*\* 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 sokhelyütt

kifejezetten húzódoznak a művezetői állás elfogadásától. S hasonlóképpen: van bizonyos húzódozás a főmérnöki, vagy igazgatói tisztiségtől is, nem is szólva arról a vonakodásról, amelyet az üzemi vezetők akkor tanúsítanak, ha valamilyen minisztériumi beosztásba 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 bízzák 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 elég lesz több.

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

*A felfelé ívelő pályafutás, a szó egészséges értelmében vett „karrier” perspektívája, a ranglétrán való fokozatos előlépések s mindezzel együtt az alapfizetés rendszeres, fokozatos és számottevő emelése — óriási, pótolhatatlan anyagi (és tegyük hozzá: erkölcsi) ösztönző erő az emberek és különösen a műszaki értelmiség, a tisztviselők életében. Nagy hiba, hogy ezt az ösztönzőt nagyon kevésbé, nem eléggé átgondoltan és általánosan alkalmazza a jelenlegi gazdasági vezetés.*

2. Az előbbi problémával szorosan összefügg az alapfizetési rendszer második jellegzetes fogyatékosága: egyáltalán nem veszi figyelembe a szakmai gyakorlat idejét és a szolgálati évek számát. Még olyan szabály (vagy pedig 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 oda került ember. 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 bérezésnek ezen a területén.

Az előbbieken beszéltem arról a típusról, aki — ha szédítően gyors pályafutásra nem is számíthat — de kisebb-nagyobb előléptetésekre igen. Azt mondtam erről: nincsen kellő perspektívája az anyagi emelkedésre. De van egy másik 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 mai fizetési rendszer alapján 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 megbecsülést a sokévtizedes munkáért.).

Vessünk itt is egy pillantást a kapitalizmus tapasztalataira. Sok kapitalista gyárban rendszeresen, évenként rendezték a fizetéseket. Aki nek munkáját rossznak tartották, azokat elbocsátották, 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 értékeli 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 elgondolkozni.

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

Tegyünk itt is összehasonlítást a kapitalizmussal. Elmondották például, hogy a 30-as évek végén a Gyapjúmosó- és Finomposztógyárban a szövődei üzemvezető havi fizetése 400 pengő volt. De amikor a vállalat vezetése 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 tegyünk összehasonlítást a jelenlegi helyzettel:

XII. táblázat\*

1942	Név	Összereset pengőben	1955	Név	Alap- fizetés Ft-ban	Össz- kereset
Bóhm Ferenc	.....	7 377	Bóhm Ferenc	....	14 700	18 223
Mormer István	.....	10 306	Morvai István	....	15 900	22 339
Steiner György	.....	5 492	Terzich Vilmos	....	15 900	19 329
Tauber Aladár	.....	9 821	Simonfi László	....	13 200	14 826
Vas Antal	.....	6 659	Vörös Géza	.....	15 050	18 956
Zémann Ferenc	.....	10 924	Karika Kálmán	...	14 700	17 965

A legmagasabb művezetői ke-  
kereset a legalacsonyabb  
%-ában ..... 199%

A legmagasabb művezetői  
összkereset a legalacso-  
nyabb %-ában ..... 151%  
A legmagasabb művezetői  
alapfizetés a legalacso-  
nyabb %-ában ..... 120%

\* Az adatok forrásáról lásd a IX. táblázat jegyzetét (76. 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.) Az adatok az évi keresetre vonatkoznak.

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.

Azt felelhetik erre: igen, de éppen ezt a különbséget hivatott kifejezni a mi rendszerünkben a prémium!<sup>3</sup>

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

### *A kereset összetevőinek együttes hatása — és a szocialista bérezés elvei*

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. Csakhogy ezt az alapelvet nem érvényesítették helyesen a gazdasági, műszaki vezetők, a vállalati irányító személyzet bérezésénél. Eddig úgy tartották, hogy ezt az alapelvet akkor érvényesítik helyesen, ha két elvet követnek:

— Egyenlő munkakör betöltéséért nagyjából azonos fizetést adnak;

— a kereset változó részét mindig statisztikailag mérhető, tervmutatószámokhoz kötött, „objektív” feltételek alapján fizetik.

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 merev, s értelmetlen szembeállítás a munkának és a személynek, aki ezt a munkát végzi. Persze a szocialista vállalat és 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 kubikosmunka bérezésének kézenfekvő formája: a teljesítménybér. Ha a munkás a normát 150 százalékra

<sup>3</sup> Egyébként ebben a tekintetben is figyelemreméltó a XII. táblázat. Ebből ugyanis kiderül, hogy még a prémiummal növelt teljes 1955. évi kereset különbségei is kisebbek, mint az 1942. éviéek. Az *alapfizetés* 20 százalékos különbségével most szembenáll az *összkereset* 51 százalékos különbsége — de ez is csak kb. a fele az 1945 előtti 99 százalékos távolságnak!

Persze a Pannónia gyár tapasztalata — nem egyedül üdvöztető példakép, nem feltétlenül követendő mérce. De — miután másutt is hasonlóak voltak a tapasztalatok — mindenesetre elgondolkoztató. Úgy gondolom, ez is nagyon hozzátartozik bérezésünk általános képéhez, amelyet a kellő differenciáltság hiánya, bizonyosfokú „egyenlősdi” jellemez.

teljesíti — másfélszerannyi bért kap, mintha 100 százalékra teljesítette volna. De már a bonyolultabb fizikai munkáknál is előállnak az ismert komplikációk: az egyszerű teljesítménybérezés, az egyszerű darabbér egyoldalúan 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, kíméletlenül bánik a géppel 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*, sokoldalúan, 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 természetesnek 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, akikre valamilyen vezető funkciót bízta. E munka jellege ebben az összefüggésben — bonyolult, összetett voltánál fogva — közelebb áll pl. az orvoséhoz, mint a darabbérben mért egyszerű fizikai munkához. Ennek ellenére ma munkájuk bérezésénél valahogy a teljesítménybér formáit utánozzák, s megpróbálják 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 megtevésztő. A kérdést ugyanis konkretizálni kell: pontosan *kinek*, milyen beosztásban levő dolgozónak a munkáját akarjuk mutatószámokkal mérni? Továbbá: *milyen* mutatószámokkal?

Lehetnek a gazdasági vezetésben, a műszaki és adminisztratív személyzetben olyan dolgozók, akiknek teljesítményét elég egyértelműen jelzik egyes mutatószámok. Ilyet azonban rendkívül keveset találunk. A legtöbb műszaki és tisztviselő munkáját egyszerűen képtelenség egy-két mutatószám alapján értékelni. A vállalat főtechnológusának munkája kihat ugyan a termelés mennyiségére, hozzá kell hogy járuljon az önköltségesökkenetéshöz — de mai munkájának hatása esetleg csak egy év múlva érződik majd. S esetleg azt a nagy fáradtságot, 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 sokoldalúan, komplex módon kell értékelni.

De ha legalább ezek a premizált mutatók valóban az egyes emberek „testére lennének szabva”. De erről 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 egyoldalúak; sok esetben torzítanak, sőt kifejezetten helytelen irányba terelnek. Pontos teljesítésük, túlteljesítésük egyáltalán nem biztosíték arra, hogy a vállalatnál jól szolgálták a társadalmi érdeket.

*Ilyenformán a műszaki értelmiségi, vagy a vezető adminisztratív dolgozó keresete részben függetlenné válik saját teljesítményétől;* ami pedig szögesen ellentmond a kiindulási elvnek: a munka szerinti elosztás, az „egyenlő munkáért egyenlő bért” elvének. A jó munka, a tehetség, a szorgalom, az odaadás mellett olyan tényezőktől is függ a műszaki keresete: vajon „szerencséjére” laza tervet kapott-e vagy sem; tud-e eléggé „sírní” alacsonyabb tervszámokért; ért-e azokhoz az ügyeskedésekhez, amelyekkel 2-3 százalékot még hozzá lehet toldani a helyes úton előrt 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 beosztásban, 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 szerencés 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 rendbehozni, és így tovább. Egyszóval: 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. Ilyen okok miatt hallatszik oly sok panasz arról, hogy *igazságtalan* a premizálás. „Akkor a legkisebb a prémium, amikor a feszes terv teljesítéséért a legjobban izzadnak a műszakiak”, — jelentette ki, persze némi túlzással az egyik hőrgyár tervosztályvezetője.

Összegezzük az elmondottakat. A műszaki és vezető adminisztratív személyzet alapfizetésénél 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) aránylik. 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.

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. A varsói Trybuna Ludu 1956. január 20-i számában pl. cikk jelent meg Jan Toronczyk tollából ezzel a címmel: Vajon nem túl magasak-e a prémiumok? A cikk tartalmasan, alaposan rámutatott a miénkhez 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, túlteljesítés esetén még többet. A cikk szerzője tehát azt javasolta; csökkentésük le az arányt 15—20, legfeljebb 30 százalékra. Igenám, de nálunk éppen ennyi — s a prémium negatív vonásai, amelyekről a szerző beszél (pl. az, hogy a nempremizált mutatók rovására igyekeznek teljesíteni a prémiumfeltételeket stb.) *ugyanúgy* jelentkeznek. A mi „kisebb” prémiumunk nagyjából ugyanazokkal a következményekkel jár, mint a lengyelországi „túl magas” prémium.

Hiába; ezt a problémát nem az anyagi ösztönzők *mennyiségi* arányainak megváltoztatása oldja meg, hanem szerkezetük, *rendszerük* átalakítása.

#### *A vállalatnak adott kollektív jutalmak*

Kiváló teljesítményeiért a vállalat jutalmat kaphat a miniszteriumtól, illetve a Minisztertanácstól. Ilyenek az élüzemjutalom, illetve a Minisztertanács és a SZOT vándorzászlajának elnyerésével járó jutalom. (Mindkettőről csak mint az *anyagi* ösztönzés formájáról beszélek itt. Magának a munkaversenynek, az ezzel összefüggő politikai agitációnak a serkentő erejére itt nem térhetek ki.)

Az élüzem-cím elnyerésének feltételei iparágankint és időszakonként különböznek. Elvben a címre pályázó vállalatnak *minden* jóváhagyott mutatót teljesítenie kell, s legtöbbjét meghatározott mértékben túl 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 kilátástalannak érzik, ott nincsen különösebb mozgósító hatása.

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

*XIII. táblázat*

A vállalat létszáma	Jutalom Ft-ban
— 100 főig.....	3 000
101— 500 .....	5 000
501— 1 000 .....	10 000
1 001— 5 000 .....	25 000
5 001—10 000 .....	50 000
10 001—15 000 .....	75 000
15 000—20 000 .....	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 erejű 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 vasúti rakodás elmulasztásáért fizetendő fekbér, az ún. büntetőkamatok az előírt hitelfeltételek s a pénzügyi fegyelem megsértése esetén stb. Ezek közül itt csak a kötbérré térünk ki.

Az önálló elszámolásról, az anyagi érdekeltségről szóló szakirodalom újra és újra hangsúlyozza: 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 érzeteti hatását az önköltségben. Pl. 1955-ben a cipőipar önköltségében a kifizetett köt-

bér 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 önköltségesökcentési prémiumon keresztül. Ha a vállalat a megrendelők igényeinek megsértésével (pl. a minőség folyamatos és fokozatos rontásával) csökkenti az önköltséget, bőven kiegyenlítheti a kötbérek önköltségemelő hatását, sőt — prémium szempontból — 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 vezető, a tervezés hibájából, vagy esetleg valóban objektív nehézségek miatt következtek be.

— A kárvallott megrendelő sem mindig egyforma következetességgel érvényesíti jogait. Ha 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 határos ez az összekapcsolás; ezen a két alapon keresztül gyakorol-e a nyereség komoly hatást 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 rendszabályok 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 %-a. Csak kulturális és sportcélokra szabad felhasználni.

2. a) A szó 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 meghatározott feltételek



teljesítésétől függ. A minisztérium bizonyos fejkvótát állapít meg, a Könyvüipari Minisztériumban ez átlagban fejenként évi 101 forint.

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

Ehhez a fix összeghez még a következő kiegészítések járulhatnak:

b) Az önköltségsökkentési terv teljesítése esetén a fejkvóta 5%-a. (Érthetetlen, hogy miért külön pótlék ez, amikor már a fejkvóta kifizetéséhez is teljesíteni kell az önköltségi tervet; tehát mindjárt 106 forintban állapíthatnák meg a fejkvótát.)

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 beralap 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 egy része. Ezt teljesen jutalmazási célokra kell fordítani.

5. A hulladékból gyártott tömegfogyasztási cikkek nyereségének egy része 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. (Kiváló dolgozó cím, a szakma kiváló dolgozója stb. — ezt a Minisztertanács és a SZOT határozata pontosan szabályozza.)

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

A következő táblázat azt ismerteti: miből tevődött össze 1955-ben a könnyüipari vállalatok igazgatói alapja. Nem számítjuk ide az előbbi felsorolásban az 1. pont alatt említett költségvetési juttatást.

Forrás a fenti felsorolás sor-számozása szerint	Forrás megnevezése	Összeg (Ft-ban)
2a	Fejkvóta alapján járó igazgatói alap .....	17 540 100
2b	Az önköltségesökkentési terv után járó összeg	764 400
2c	Részesedés 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 élizem-címmel, ill. az MT és a SZOT zászlóval járó jutalom.....	2 381 000
Összesen		49 256 000

\* Az adatok a Könyvüipari Minisztérium főkönyvelőségéről származnak.

Tekintsük át ezek után a vállalatfejlesztési alappal kapcsolatos rendszabályokat. Ennek az alapnak a fő forrása: a terven felül elért nyereség 25%-a. A gyapjúipari 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 értékcsökkenési 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 (az előbbi példánál maradva: a gyapjúiparban 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. Ennél nagyobb jóléti beruházáshoz hozzájárulás szükséges.

— Terven felüli felújításokra.

— Átszervezésre, profilozásra.

— Kísérleti és kutatási célokra.

— A társadalmi tulajdon megóvását szolgáló beruházásokra vagy felújításokra.

A gyakorlatban a legtöbb üzemben főként raktárépítkezésre, munkavédelmi és egészségügyi beruházásokra, s több helyen teherautóbeszerzésre fordítják ezt az alapot.

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 XIV. táblázat adatait. Ha az itt végeredményképp kapott összeget felosztjuk azoknak a vállalatoknak a dolgozói között, amelyek a *2a, b* és *2c* pont alatti feltételek alapján ténylegesen igazgatói alapon részesültek, akkor az egy évre egy főre jutó teljes igazgatói alap mindössze 290,50 Ft. Ha az igazgatói alap teljes összegét nemcsak ezek között, hanem valamennyi vállalat között osztjuk fel, (hiszen a 3—7. pont alatti feltételek alapján a többi vállalat is többé-kevésbé részesült ebben az összegben), akkor még kevesebb: 259,10 Ft. jut egy főre. Az összes 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 fordíthatnak a tavalyi összegből 27 851 520,— forintot. 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 talán elég ahhoz, hogy az igazgató alkalmi jutalmakat oszthasson belőle. (Láttuk a célprémiumról szóló fejezetben, hogy erre jól használható.) Viszont ahhoz édeskevés, hogy biztosítsa a vállalati dolgozók személyes érdekelttségét a *kollektíva* eredményében, a vállalati nyereségben.<sup>4</sup>

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 akarnák szélesíteni, akkor ez felvet újabb mélyebb problémákat. Felveti először is azt a kérdést: *a felhalmozás mekkora részét bonyolítsák le szigorúan központosított, felsőbb szervek által elhatározott, vagy legalábbis jóváhagyott tervek alapján, s mekkora részét „decentralizálva”, a helyi szervek, s köztük a vállalatok önálló döntésére bízva?* Az nyilvánvaló, hogy az alapvető beruházásokat, amelyek messzemenően eldöntik a népgazdaság fő arányait, feltétlenül központilag kell elhatározni, tervezni. De ma az üzembővítések, kisebb részleges rekonstrukciók stb. végrehajtását is zömében központilag (legalábbis a minisztérium, az igazgatóság engedélyével, vagy tudtával) határozzák el, s csak nagyon kis hányadát a vállalatoknál. A népgazdaság szociális, kulturális, lakásépítési stb. beruházásainak nagyrésze is központosítva van. Úgy gondolom, hogy ezeken a területeken jelentős decentralizálást lehetne végrehajtani — anélkül, hogy ez a legcsekélyebb mértékben is veszélyeztetné a népgazdaság főarányainak központi kialakítását. Ugyanakkor óriási ösztönzést adhatna a vállalatoknak.

Ez azonban mindjárt átvezet egy másik problémához. Amennyiben a decentralizáltan, helyi döntések alapján végrehajtandó beruházások aránya számottevővé válik, akkor nem szabad központilag megszabott tervfeladatokkal leterhelni a beruházási javakat termelő, vagy importáló vállalatok egész teljesítőképességét. Ha ugyanis ezt teszik, akkor a vállalatok önálló fejlesztésének joga formális 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.

<sup>4</sup> Igaz, iparáganként nem azonos a helyzet. A teljes létszáma elosztva a cipőiparban 376,5 forint jutott egy év alatt egy főre az egész igazgatói alaptól. Ez kb. egyharmadával több az átlagnál — de így is rendkívül kevés. Viszont például a pamutiparban az átlagnál jóval kevesebb, 121,01 Ft jutott csak egy főre.

A vállalatfejlesztési alap szabályai értelmében a vállalat a terven felüli nyereség 5%-át már év közben 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 beruházásra, 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. Vagy pedig egy évig a vállalat szempontjából „befagyva” hevertetik 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 2b pont alatt említett fejkvótát és legfeljebb még a többletnyereség után járó 10%-ot említették. Egyedül a minisztérium illetékes szakreferense tudott pontos választ adni. Ilyen körülmények között hiába próbálnak e két alapon keresztül egyes feladatokra (forgóeszközmegettakarítás, ócska gépek kiselejtezése stb.) *külön-külön* ösztönzőket beállítani; *a gyakorlatban a rendszer rendkívüli bonyolultsága miatt ez teljesen összemósódik, s az ösztönző hatás nem érvényesül.* Senki sem harcol mondjuk a forgóeszközök megettakarításáért kifejezetten annak érdekében, hogy ezzel az igazgatói alapot növelje. Egyébként a gyakorlatban úgyis 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 forrásaiból származó összegeket milyen megoszlásban használhatja fel a vállalat. Az egyiket teljes egészében jutalmazásra kell fordítani, a másikat csak 60 százalék erejéig stb. *A túlzott centralizáció itt is feltűnően érezteti hatását; teljesen guzsbakötik*

az igazgató, a vállalat kezét az „önálló rendelkezésére” bízott alap felhasználásában.

5. Mindkét alap fő forrása 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-előírányszata. Ha ez túlfeszített, a vállalat igazságtalanul túl kis alapokhoz jut, s megfordítva: túl laza terv esetén érdemtelenül élvez előnyöket.

A nyereség tervezése jelenleg teljesen megbízhatatlan s ezért állandó meglepetéseket hoz.

A könnyűipari minisztérium igazgatóságai pl. 1955-ben a következő arányban teljesítették vállalati eredmény-tervüket:

XV. táblázat\*

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

\* A Könnyűipari Minisztérium főkönyvelőségének adatai.

Nem lehet „tervezésről” beszélni akkor, amikor a teljesítés 87 és 400% között mozog!

Ezt látva az ipari igazgatóságok és a minisztérium rendszeresen „virement”-t hajtanak végre a különböző vállalatok és ipari igazgatóságok vállalatfejlesztési alapja között; elveszik az egyiktől az összeg egyrészt és odaadják a másiknak; megcsapolják ott, ahol sok, s pótolják ott, ahol kevés.

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

## XVI. táblázat\*

Vállalat	Juttatás a váll. fejl. alap számára (1000 Ft)	Elvonás a váll. fejl. alapból (1000 Ft)	Az alap %-ában
Bajai Gyapjúszővő .....	8	—	—
Gyapjúmosó .....	—	158	24
Győri Gyapjú .....	—	30	4
Hazai Fésűsfonó .....	90	—	—
Kalapgyár .....	—	—	—
Kistarcsai Fésűsfonó .....	—	13	6
Kőszegi Textil .....	67	78	17
Lóden .....	—	300	22
Magyar Gyapjúfonó .....	—	87	6
Magyar Posztó .....	70	—	—
Pomáz—Budakalászi .....	71	—	—
Soproni Fésűs .....	8	—	—
Soproni Posztó .....	—	—	—
Szombathelyi Takarógyár .....	—	27	11
Tatai Szőnyeggyár .....	500	—	—
Újpesti Gyapjúszővő .....	—	220	20
Váci Fonó .....	—	91	24
Lőrinci Vatta .....	—	—	—
Gyapjúbegyűjtő .....	—	2000	43

\* A Gyapjúipari Igazgatóság főkönyvelőségének adatai.

Az igazgatóságon belül lebonyolított „virement” után fennmaradó többletet a minisztérium vonja el az ún. „minisztériumi vállalatfejlesztési alap”-ba. Az 1955. évi eredmény alapján képezett vállalatfejlesztési alapból a következő részt vonta el a minisztérium:

## XVII. táblázat\*\*

Iparág	Elvont összeg (1000 Ft)	Az elvont összeg az ig. vállalat- fejl. alapjának %-ában
Pamutipari Igazgatóság .....	3120	18,4
Len-kenderipari Ig. ....	760	16,8
Gyapjúipari Ig. ....	2038	15,9
Papíripari Ig. ....	350	7,7
Nyomdaipari Ig. ....	180	17,5
Bőr-cipőipari Ig. ....	2200	16,7
Ellátási Iroda .....	500	9,9

\*\* A Könnyűipari Minisztérium főkönyvelőségének adatai.

Az iparági és minisztériumi „virement” valóban indokolható a nyereség tervezésének megbízhatatlanságával. Dehát ugyanakkor ez aláássa a vállalatfejlesztési alap eredeti hivatását: azt, hogy az alap nagyságát, s ezen keresztül bizonyos fokig a vállalat fejlődését is *saját rentabilitásától* tegye függővé. Ez az egyenlősítés azt az érzést keltheti a vállalatokban: nem érdemes túlságosan törekedni arra, hogy magasan túlteljesítsék az eredmény-tervet, hiszen annál 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.

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 — s mennyiben a vállalaton kívülálló körülményektől?

*A mai árrendszer, a jelenlegi gazdasági mechanizmus mellett a jövedelmezőség nem elég hűséges tükrözője a vállalati munka eredményességének.* Erre még visszatérek. Itt ezt is csak jelezni akartam, nehogy az a látszat keletkezzék, mintha a jövedelmezőséget a mai körülmények között a vállalati munka megbízható mérőjének tekinteném.

## 2. ERKÖLCSI-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 érdekelttség sarkalja. Gazdasági életünkben van bizonyos szerepük az olyan tényezőknek is, amelyeket itt összefoglalóan „erkölcsi-politikai ösztönzőknek” nevezek.

Sok minden tartozik ehhez. A legfontosabbak:

- a gazdasági vezetők öntudata, a jólévezett munka tudatának ösztönző hatása;
- a társadalmi és politikai szervezetek 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.

*Gyakori az erkölcsi-politikai tényezők hatásának túlbecsülése.* Valójában ennek a hatásnak vannak korlátai, amelyeket világosan látnunk kell.

Lássunk egy-két példát. Évek óta számtalan cikk jelent meg a sajtóban arról, hogy a vállalatok húzódoznak a munkaigényes cikkek-



től, elhanyagolják a minőséget, szűkíteni igyekeznek a választékot. Újra és újra felveti ezeket a kérdéseket a termelési agitáció, de ettől csak nem akarnak megszűnni ezek a bajok. *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 a gazdasági vezetőket az irányítási, tervezési, anyagi ösztönzési módszerek az egyik irányba töljék — s ennek ellenére a felvilágosító munka hatására elindulnak majd a *másik irányba*. Pl.: *gazdaságilag*, az egyoldalú prémiumrendszer arra ösztönzi őket, hogy szűkítsék a választékot, szorítsák háttérbe a minőség javítását, húzódozzanak a munkaigényes cikkektől, mert így egyszerűbben érnek el magasabb termelési értéket, könnyebben biztosítják a „tervszerűségi” mutató teljesítését, gyorsabban csökken az önköltség. Ugyanakkor *politikai* érvekkel arra *kérik* őket, hogy mégis csak javítsák a minőséget, bővítsék a választékot stb.

Ilyen esetekben összeütközik a gazdasági vezetőben az egyéni anyagi érdek és a 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 dilemma esetén mindig megnyugtathatja magát az illető gazdasági vezető: a népgazdaság legfőbb érdekei mégis csak a premizált 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 lehet igazán hatásos a gazdasági vezetők körében, ha nem a „fék”, hanem az egyik „motor” feladatát bízzák rá — az anyagi ösztönzés másik motorja mellett. Vagyis, *ha a meggyőzés és az anyagi ösztönzés ugyanabba a helyes irányba húzza a gazdasági vezetést, s e két tényező hatása kölcsönösen erősíti egymást.*

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.

Találkozhatunk egy másfajta elképzeléssel is. Ez talán nem akarja rábízni a politikai agitációra a hibás anyagi ösztönzés által előidézett káros tendenciák *ellensúlyozását*, de legalábbis azt szeretné, ha az

agitáció valamiféle *kiegészítője* lenne az anyagi érdekeltségnek. Kiegészítője abban az értelemben, hogy „betömje a réseket”, rábeszéléssel serkentse a vezetőket olyan feladatok elvégzésére, amelyeket anyagilag nem ösztönöznek.

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 a termelési agitáció nagyon sok helyen kimerül abban, hogy *ugyanannak* a két-három mutatószámnak a teljesítéséért száll síkra, amelyekre amúgy is ösztönöz az anyagi érdekeltség, főként a prémiumrendszer. Általános gyakorlat pl. az, hogy a termelési párt- és szakszervezeti ellenőrzésének keretében újra és újra „előveszik” az igazgatót, a főmérnököket: hogyan állnak a felsőbb szervek által leginkább megkövetelt két-három mutatószám (termelési érték, önköltség) teljesítésével. S éppen, mert ebben az ellenőrző munkában nem egy vállalatnál közgazdasági dilettantizmus érvényesül, s nem elemzik átfogóan, sokoldalúan a vállalat egész gazdasági tevékenységét, gyakran rendkívül mereven kezelik ezeket a követelményeket.

Félreértés ne essék: nem az a baj, hogy a termelési agitáció elsősorban a legfontosabb feladatokra fordítja a figyelmet. A probléma az, hogy — amint azt e tanulmányban részben már eddig is kifejtettem, részben pedig ezután fogom ismertetni — a leginkább számonkért két-három mutató nem jellemzi jól, átfogóan, sokoldalúan a vállalat munkáját. Ezért merev megkövetelésük nem egyszer legalább annyit árt, mint amennyit használnak.

Az agitáció tehát hasonlóképpen egyoldalú, mint a prémiumrendszer, sőt egyes területeken talán még inkább az. A prémiumrendszer pl. ma sokkal inkább előtérbe állítja az önköltségsökkentését, mint néhány évvel ezelőtt. Az agitációban, a sajtóban is sok szó esik erről. De amikor az év végén az újságok minden nap jelentéseket közöltek arról, hogy milyen vállalatok, iparágak „teljesítették évi tervüket” — ismét kizárólag a termelési terv teljesítését, még pontosabban: a termelési érték előirányzatának teljesítését azonosították ezzel.

A Szabad Nép 1955. december 18-i száma például 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 befejezte évi tervét.” S hogy ne is legyen kétség, mit ért az újság tervteljesítés alatt, néhány sorral alább azt írja: „A Kohó- és Gépipari Minisztérium üzemei közül eddig több mint 70 vállalat — az üzemek csaknem egyharmada — teljesítette 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-i számában.

Az évvégi hajrá heteiben kétségtelenül van hatásuk az ilyen sajtóközleményeknek, nyilvános dícséreteknek — s ebben az esetben a lapok, visszaesve a régi hibákba, egyoldalúan a termelési érték előirányzatának teljesítése felé orientálták a vállalatokat.

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

A politikai munka színvonalának emelésével egy és más kijavítható ezekből a hibákból. De mindez semmiképpen sem tudja pótolni a gazdaságvezetési és anyagi ösztönzési módszerek egyoldalúságait, fogyatékoságait, semmiképpen sem teszi feleslegessé azok kijavítását.

### 3. AZ ÁLLAMI ELLENŐRZÉS ÉS A BÜNTETÉSEK SZEREPE

A gazdasági vezetőket ösztönző tényezők közé tartozik *a törvény kényszerítő ereje; a különböző büntetések — az a tudat, hogy aki mulasztást követ el, azt felelősségrevonják.* Nincs ok arra, hogy ezt elhallgassuk, mint ahogy ezt az ösztönzőkről szóló irodalom gyakran teszi.

A tanulmány első fejezete az utasítások rendszeréről szolt: 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 szervek sokféle 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 irányítói: az ipari igazgatóság és a minisztérium. Emellett rendszeres revíziókat folytatott az Állami Ellenőrzés Minisztériuma; a fontosabb vállalatoknál a Minisztertanács, az Országos Tervhivatal, a Központi Statisztikai Hivatal képviselői stb. Gyanús esetekben vizsgálatokat folytatnak a rendőri szervek vagy az ügyészség.

A Magyar Gyapjúfonóban 1956. júniusában és július első felében a következő ellenőrzések zajlottak le:

	Ellenőrző szerv	Az ellenőrzés tárgya
1.	Gyapjúipari Igazgatóság	Évi dokumentális ellenőrzés
2.	Könnnyűipari Minisztérium	Anyagtakarékosság
3.	Gyapjúipari Igazgatóság	II. negyedévi mérleg
4.	Gyapjúipari Igazgatóság	II., ill. III. n. évi tervtelj.
5.	Könnnyűipari Minisztérium	Sztahanovista dolgozók névsorának összeállítása
6.	Gyapjúipari Igazgatóság	
	Könnnyűipari Minisztérium	A bérelszámolás egyszerűsítése
	Pénzügyminisztérium	III. n. évi prémium rendelet
7.	Könnnyűipari Minisztérium	Fonal- és fonalfestési szolgáltatás
8.	Gyapjúipari Igazgatóság	Hitelkérelem
9.	Magyar Nemzeti Bank fiók	Beruházási ügyek
10.	Magyar Nemzeti Bank Területi Iroda	A kollektív szerződés végrehajtása
11.	Gyapjúipari Igazgatóság	Hitelkérelem
12.	Gyapjúipari Igazgatóság	Beruházási ügyek
		A kollektív szerződés végrehajtása
13.	Központi Statisztikai Hivatal városi igazgatóság	Statisztikai bejelentés
14.	SzTK	Elszámolás
15.	Gyapjúipari Igazgatóság	Anyag-nyilvántartás
16.	Gyapjúipari 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 megrovás; kártérítés kirovása; a funkcióból való leváltás; sőt súlyos esetben bírói eljárás megindítása.

Egyébként külön törvényerejű rendelet — a Népköztársaság Elnöki Tanácsának 1950. évi 4. számú törvényerejű rendelete — szabályozza a tervgazdálkodás büntetőjogi védelmét.

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”. 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”, büntetnek minősül s öt évig terjedhető börtönnel büntetendő. A törvényerejű rendeletben körülírt bűncselekmények, vagy vétségek elkövetőinek felettseit 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 megnőtt az állam szerepe a gazdálkodásban, szükségképpen fokozottan felhasználásra kerülnek ilyen eszközök a gazdasági életben is. A kérdés az: *milyen az adminisztratív eszközök alkalmazásának aránya?*

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

Tanulságosak ebben a tekintetben az elmúlt évek tapasztalatai. Ismeretes, hogy 1949 után az ország közéletében elterjedtek a zsarnoki, terrorisztikus „vezetési” módszerek, az önkényeskedés; a meggyőzés helyét számos területen az erőszakoskodás vette át. Ezzel együttjárt egyébek között az is, hogy ezekben az években 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.)

Érdemes 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 hanyag kezeléséért. (Március 6.)

— Vállalati vezetőket megbüntettek egy használaton kívül álló gőzgép hasznosításának elmulasztásáért. (Április 22.)

— Egy igazgatót — mert a beralaptúllépés kifizetése ügyében nem személyesen kereste fel a minisztériumot. (!) (Július 15.)

— Egy igazgatót — mert „a kiadott utasítás ellenére a műszaki létszám 1 fővel való csökkentését nem hajtotta végre és ezzel beralaptúllépést 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 termelését rontó tényezők kikü-

szöbölésére szükséges műszaki intézkedéseket nem tette meg". (Szeptember 30.)

— Egy igazgatót 1600 forint pénzbírsággal sújtottak, s ugyanannak a vállalatnak a műszaki vezetőjét leváltották, mert nem tartották be a szabadságolási tervet, s ezzel béralaptúllépést okoztak. (Október 28.)

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

Ebben az időszakban néhányszor bírósági eljárásra is sor került. (Egyébként az adminisztratív módszerek túlburjánzása, a nagyszámú büntetés, megtorlás sokkal inkább volt jellemző a nehéziparra, mint a könnyűiparra.)

Nagyon jellegzetes erre az időszakra a Fehérneműgyár 1952. III. negyedévi tervteljesítésének ügye. A gyár elmaradt a termelési érték előirányzatának teljesítésében. Erre az utolsó napon legyártott töménytelen mennyiségű kapcát, (noha egyébként ebből már eddig is többet termeltek a kelleténél). Ezzel pótolták az elmaradást — elnyerték a prémiumot.

A „kapcabetyárság” 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 csábít, ösztönöz, s messzemenő lehetőség is nyújt.

A nyilvános kipellengérezés; az aggodalom a vezetők körében amiatt, hogy leváltják őket, vagy legalábbis rossz vélemény alakul ki róluk a felsőbb szerveknél, a személyzeti főosztályokon; továbbá

egy es elrettentő bírósági eljárások természetesen sokak kedvét elvették attól, hogy éljenek a terv- és prémiumrendszer adta lehetőségekkel. *Ennnyiben 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 olyan anyagi ösztönzési rendszert kell kiépíteni, amely legalább nem csábít 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 csakúgy, 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 hiányukat 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 súrlódní, csikorogni kezdtek. Ez a *felemás* helyzet volt az akkori sok zavar egyik oka.<sup>6</sup>

A „gazdaságon kívüli erőszak”, a törvényes kényszer, a büntetések tömeges alkalmazása nem méltó semmilyen modern, civilizált termeléshez, nemhogy a *szocialista* iparhoz. A büntetések elburjánzásának megszüntetése feltétlenül hozzátartozik a gazdasági élet demokratizálásához. De ezt kétféleképp lehet elérni. Az egyik módszer:

---

‘Egy gépipari példát említek erre. A közszükségleti cikkekre való átállás azt jelentette minden ipari igazgatóság, s minden vállalat számára, hogy „romlanak a mutatói”, hiszen ezek gyártása sok pepecseléssel jár, kevesebb „forintot hoz” stb. — S mindez köztudomásúlag komoly hátrány a jelenlegi tervezési, gazdaságvezetési rendszerben. 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.

Anikor azután mégis csak megindult az ilyen cikkek gyártása, akkor erre nem az anyagi ösztönzés, a gazdasági érdekeltség sarkalta az üzemetek, hanem újra csak a *politikai és adminisztratív* nyomás. Ez viszont oda vezetett, hogy ott is „átálltak”, ahol ez nem volt gazdaságos.

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 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 minél inkább összhangban van vele) — eleve sokkal ritkábban merül fel az adminisztratív módszerek alkalmazásának szükségessége.

*Egy ilyen gazdasági mechanizmusban azután annál nagyobb erővel lehet fellépni a 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 fegyelemmel 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. Bizonyos fokú ellenőrzést gyakorolnak minden tervutasítás végrehajtása felett; ha mással nem, hát azzal, hogy valamennyi 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 példából is. Ennyiben tehát ezeknek az eszközöknek van bizonyosfokú kiegészítő szerepük az anyagi ösztönzés „réseinek tömésére.” De már az előbb hangsúlyoztam: ne becsljük 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 „terveteljesítést” — 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 nyúl bele erősen 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 jöttek a vizsgálatok a műszaki fejlesztés ügyében és így tovább.

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

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

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

Ennek a komplexumnak a leglényegesebb eleme: az *utasítás*. Az utasítások domináló szerepe ennek a mechanizmusnak egyik legjellemzőbb vonása, amely másfajta mechanizmusoktól megkülönbözteti. Fel szokták hozni ez ellen: hiszen itt óriási szerepe van az anyagi érdekeltségnek is! Valóban; ez kitűnt az előbbi fejezetből is. Az anyagi ösztönzőknek nagy — de csak nagyon kevésé *önálló* a szerepük.

E tényezők kapcsolatát ugyanis 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 sarkallnak. Így pl. a kötbér nem valamilyen központi parancs végrehajtására mozgósít, hanem közvetlenül a megrendelő kívánságainak kielégítésére. Hasonlóképpen agitációt is folytatnak olyan feladatok megoldásáért, amelyeknek elvégzését külön utasítás nem írja elő. De az egész ösztönzési rendszer áttekintése azt mutatja: *a domináló, az uralkodó — az utasítás útámasztása.*

Az áttekintés megmutatta, hogy a különböző ösztönzők bizonyos fokokig kiegészítik egymást. De megmutatta azt is, hogy *nem egyszer ellentmondásba kerülnek egymással.* (Pl. az anyagi ösztönzés valamilyen irányba, mondjuk a minőség rontására tereli a vállalati vezetőket

— miközben az agitációval igyekeznek lebeszélni őket erről, sőt esetleg törvényes úton felelősségre is vonják a minőség romlót.)

De végül is ezeknek a különböző tényezőknek van bizonyos *együttes hatásuk*. A tervmutatószámrendszer, az egyéb utasítások, a prémiumrendszer, a többi anyagi és erkölcsi ösztönző, az adminisztratív rendszabályok számos olyan hatást is kifejtenek, amelyek kölcsönösen *erősítik* egymást, s végső eredményként különböző *jellegetes és állandó közgazdasági folyamatok, erős tendenciák* jelentkeznek. Itt most az ilyen hatásokat — egészséges és káros tendenciákat — 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.

Vizsgáljunk meg néhány adatot, amely tükrözi a termelés nagyarányú emelkedését.

XVIII. táblázat\*

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 Központi Statisztikai Hivatal adatai. Az indexet a változatlan áron mért teljes termelés alapján számították ki, az 1949. évi termelés = 100.

A termelésnek ez a gyors növekedése továbbtartott 1955-ben is, noha az év végefelé a kormány az említett okok miatt már fékezni kívánta. 1955-ben a könnyűipar teljes termelése 8,4%-kal volt magasabb, mint 1954-ben.

Szemléletesen mutatja ezt a tendenciát, ha cikkenként vizsgáljuk a termelés alakulását. A tanulmányban elsősorban elemzett 1955. évben néhány főbb cikk termelése az előző évihez képest a következőképpen alakult:

Termék	Növekedés 1954-hez %-ban	Csökkenés 1954-hez %-ban
Pamutszövet készáru .....	4,4	
Len-kender készszövet .....	5,2	
Zsák-szövet .....	7,9	
Fésűs gyapjúsövet készáru .....	22,5	
Kártolt gyapjúsövet 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
Férfiöltöny .....	5,7	
Női kabát .....	24,0	
Női ruha .....	15,2	
Férfi öltöny .....	5,9	
Férfi cipő .....	21,0	
Női cipő .....		5,6
Gyermekcipő .....	26,1	
Papír .....	1,0	
Fényezett hálószoza .....	51,0	
Fényezett szekrény .....	34,0	
Kombinált szekrény .....	13,6	
Festett hálószoza .....	399,3	
Hajlított szék .....		8,3
Típusbútor .....		0,5

\* A Könnyűipari Minisztérium Tervfőosztályának jelentéséből. Az indexeket a termelés természetes mértékegységben (négyzetméter, darab, pár stb.) mért adataiból számították ki.

A termelés mennyiségének növekedése lehetővé tette a belkereskedelem, a belső fogyasztás részére rendelkezésre bocsátott 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 népgazdaság szempontjából a textilipar exportja. De akárhogy is áll ez a kérdés — feltétlenül a könnyűipar eredményeként kell elkönyvelnünk, hogy igen nagy ütemben tudta növelni az exportra kerülő áruk mennyiségét. Csak két cikket emelek ki itt: a pamut- és a gyapjúsövetet.

	Pamutzövet	Gyapjűszövet
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 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.

A könnyűipar eredményeinek jelentőségét növeli az, hogy azokat nagyon nehéz körülmények között érték el. Ismeretes, hogy az első ötéves tervben igen kevés beruházás jutott ennek az ágazatnak. Az öt év alatt beruházott összegnek mindössze 1,8 százalékát kapta meg a könnyűipar. A termelés emelkedését tehát csak nagyon kis mértékben biztosították új létesítmények, nagyobbarányú üzembővítések; elég kevés üzemben került sor az elavult géppark felújítására. A termelés emelkedésének fő módszere a meglévő kapacitás jobb kihasználása volt.

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

E nehézségek közepette elért eredményeknek az elérésében számos tényező játszik közre. Kétségtelen azonban, hogy a legfontosabb tényezők egyike: a *tervmutatószám- és prémiumrendszer, amely nagy és hatásos ösztönzést ad ebben az irányban.*

## 2. A FELADATOK HAMIS „FONTOSSÁGI SORRENDJE”

Láttuk: a tervezési és ösztönzési rendszer a *menyiség* növelé-

<sup>1</sup> A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának adatai.

sére 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, amelyekre a társadalomnak leginkább szüksége van,
6. s mindezt úgy, hogy ne veszélyeztessük, hanem elősegítsük a jövő termelését, a társadalom jövőbeni szükségleteinek kielégítését.

A jelenlegi tervezési, gazdaságvezetési rendszernek szándékában van mind a hat követelmény kielégítésére *külön-külön* utasítani a vállalatot. Sőt, a jellemző az, hogy nemcsak erre ad utasítást, hanem még arra is: milyen *eszközök, konkrét módszerek* igénybevételével teljesítse ezeket a követelményeket. Nézzük példaként az első követelményt. Ezt elsősorban az önköltségsökkentési terv szabja meg, (bár nem egyértelműen, hanem sok torzítással). De ugyanakkor előírják számtalan utasítással az *eszközöket* is: az anyagellátás tervével, a műszaki-gazdasági mutatók között szereplő „anyagkihozatali mutatóval” és az anyagnormákkal (tehát háromféle módon!) az anyagfelhasználást, a részletes létszám- és beralaptervvel az eleven munka felhasználását, stb. Sőt, az utóbbival kapcsolatban arra is külön terv van: mennyi túlórárt használhat fel a vállalat.

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

Csakhogy nem minden utasítás kap egyforma alátámasztást az *ösztönzés* rendszerétől. Egyes utasításoknak nagy a „tekintélyük”, „súlyuk”, nagyon hatékonyak, mások viszont többé-kevésbé formálisak, s csupán a papiroson 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 vezetőállásúak és a vállalati együttes eredmény alapján premizált dolgozók prémiuma kapcsolódik. Főként ugyanezeket a mutatószámokat szorgalmazza 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 illúzió, 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 92. oldalon közölt XV. számú táblázatból kiderült, hogy megvalósulásának foka iparáganként váltakozva 87 és 400 % 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 ún. kiemelt műszaki intézkedések terve. Teljesítése nagyon fontos hozzájárulás az ipar műszaki fejlesztéséhez, de mind ez ideig a könnyűiparban semmiféle *közvetlen* anyagi ösztönző nem kapcsolódott e terv-fejezet megvalósításához.<sup>2</sup>

Ez is nehezen tervezhető, akárcsak a nyereség — de az a tény, hogy a végrehajtás foka annyira ingadozik, mint ahogy ez a következő táblázatból kiderül majd, nem magyarázható egyes-egyedül a tervezés nehézségeivel, sem pedig csupán váratlan objektív nehézségekkel. A vállalat vezetői nyilvánvalóan könnyebben belenyugszanak a műszaki intézkedési terv nem teljesítésébe, mint például a termelési érték tervénél bármilyen elmaradásba, mert prémiumuk általában teljesen független attól. Kivétel csak ott van, ahol a tervezett intézkedés várható eredményét már eleve beszámították a folyó negyedévi termelési, ill. önköltségi tervbe. Ilyen esetben ugyanis emezek teljesítése, s ezzel együtt a prémium elnyerése függ a tervezett intézkedés végrehajtásától is.

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 a következő táblázat:

<sup>2</sup> Csupán az 1956 második felében életbelépő új premizálási rendszerben kerül ez egyes területeken — a prémium feladatok közé. Ennek az új rendszernek az értékelésével azonban, mint említettem, ebben a tanulmányban nem foglalkozom.

Iparág	Az egyes kiemelt intézkedések teljesítésének foka a tervezetthez képest	Iparág	Az egyes intézkedések teljesítésének foka a tervezetthez képest
Pamutipar . . . . .	92,7 83,3 42,3 100,0 160,2 23,3 4,0 78,8 0 0 0 0 220,6	Kötszövőipar . . . . .	117,9 78,3 112,5 14,3
		Ruhaipar . . . . .	197,0 234,1 163,5 61,4
		Bőr- és cipőipar . . . . .	156,8 121,2 100,0 88,8
Len-kenderipar . . . . .	0 0 321,5 50,0 0 0	Papíripar . . . . .	0 0
		Bútoripar . . . . .	50,0 0 0
Gyapjúipar . . . . .	114,5 168,0 60,8	Vegyesfaipar . . . . .	100,0
Selyemipar . . . . .	0 105,2 104,8 102,0		

\* Az adatok forrása a Könnyűipari Minisztérium IV. negyedévi jelentése.

A statisztika minden egyes intézkedést a maga mértékegységével mér: tehát új berendezések beállítása — darabban; vagy egy új kísérleti gyártmány termelése — tonnában stb.

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 illúzió tervutasításnak tekinteni* — a mi jelenlegi fogalmaink szerint, amikor a terv alatt olyan feltétlenül kötelező utasítást értünk, amelynek 100%-os pontosággal meg kell valósulnia.

A harmadik példa: a túlóra-terv. Jellegzetes példája az olyan tervnek, amelyhez *semmiféle konzekvencia* nem fűződik. Tekintsük át a könnyűipari iparágak túlóratervének teljesítését 1955. IV. negyedévében:



Iparág	Termelési terv teljesítése % -ban	Tényleges túlórák a tervezett túlórák %-ában
Pamutipar.....	101,6	109,79
Len-kenderipar.....	101,1	103,34
Rostipar.....	117,8*	96,37
Gyapjúipar.....	101,2	92,46
Selyemipar.....	103,2	269,56
Rövidáruipar.....	102,4*	114,42
Kötszővőipar.....	101,7*	139,33
Ruhaipar.....	99,8*	117,24
Cipőipar.....	101,4*	189,44
Bőr- és szőrmeipar.....	101,0**	303,80
Papíripar.....	101,7	101,49
Bútoripar.....	103,8**	337,76

\* A táblázat az 1955. IV. negyedév adatait ismerteti. Forrása: A Könnyűipari Minisztérium IV. negyedévi jelentése.

A termelési terv adatainál a \*-gal jelölt számok a teljes termelési érték, a \*\* -gal jelölt számok a befejezett termelési érték, a többiek a korrigált termelési érték előirányzatára vonatkoznak. Tehát mindig az 1955-ben általában premizált mutatószámot vettük figyelembe.

Több iparág tervezett és tényleges túlóraszámára elég közel áll egymáshoz — de ismét másoknál (selyemipar, cipőipar, bőr- és szőrmeipar, papíripar) olyan nagy az eltérés, hogy a valóságnak semmi köze a tervhez. A túlóratervet tehát a gyakorlatban ugyancsak nem tekinthetjük utasításnak (még ha jogilag az is), hanem csak prognózisnak, amely az egyik iparágban inkább, a másokban viszont kevésbé válik be.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A félreértések elkerülése végett: egyáltalán nem az a véleményem, mintha a túlórák korlátozását anyagi konzekvenciákkal jobban alátámasztott, szigorúbb tervutasítással kellene elérni. A túlórázás korlátozását két megfontolás teszi szükségessé. Az egyik: a túlóra drágább a vállalatnak, mint a rendes munkaidőben végzett munka. Ha a gyár vezetőit kellőképpen érdekelte teszik az olcsóbb termelésben, akkor érdekük lesz takarékoskodni a túlórákkal minden külön túlóraterv nélkül is. Ha pedig egyes esetekben azt látják majd: még mindig olcsóbb túlórát fizetni, mint mondjuk egy fontos megrendeléssel elkészni — akkor a *gazdaságosság* szempontja valóban azt követeli, hogy túlórákat vegyenek igénybe.

A másik megfontolás: a munkás egészségének, pihenőidejének védelme. Itt a főszó: olyan szakszervezeti mozgalom, amely képes megvédeni a munkást a gazdasági vezetők túlkapásaival szemben. Emellett lehet hozni olyan állami *törvényt*, amely általában egyszer s mindenkorra *maximálja* az egy-egy munkás által elvégezhető napi vagy heti munkaidőt.

Térjünk e példák után vissza a „fontossági sorrend” kérdéséhez. Van-e egyáltalán létjogosultsága az ilyen sorrendnek? Ami a bevezetőben felsorolt hat állandó követelményt illeti (mennység, 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 népgazdaság *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.

S ehhez hozzá kell fűzni még egy dolgot. Az előbb világos különbséget tettem a hat követelmény (pl. az összmunkaráfordítással való takarékoság) és a követelmények 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 béralap tervezése és legszigorúbb számonkérése.

Mindezek alapján megállapíthatjuk: *a feladatok e „fontossági sorrendjének” nincsen közgazdasági 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 neveli őket, hogy szemellenzőt rakjanak a szemük elé, s csak a 2—3 „alapvető tervmutatószámot” lássák meg.

Ily módon persze *szükségszerűen kialakul az a tendencia, hogy a premiált „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 felújítása. 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 előírányzatának teljesítésével:

Igazgatóság	Termelési érték előirányzatának teljesítése % -ban	Felújítási terv teljesítése % -ban
Pamutipar .....	102	97,2
Len-kenderipar .....	101,6	99,1
Gyapjúipar .....	98,4	96,3
Selyemipar .....	100,8	81,5
Rövidáruipar .....	100,7*	89
Kötszővőipar .....	102,8*	96,2
Ruhaipar .....	101,0*	96,7
Cipőipar .....	101,0*	96,5
Bőr- és szőrmeipar .....	104,2**	98,7
Papíripár .....	99,6	96,2
Bútoripar .....	106,3**	88,7

\* Forrás: A Könnyűipari Minisztérium 1955. évi IV. negyedévi jelentései. A táblázat az 1955. évi adatokat ismerteti.

A termelési terv adatainál a \*-gal jelölt számok a teljes termelési érték, a \*\* -gal 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 bútór- 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 ellentőrekvéseket is.

Az egyik ilyen „védekezés”: az anyagi ösztönzés, különösen a prémium felhasználása a már kirívóan 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 legutóbbára 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 sürgősen ki akarjuk javítani. Nem az a baj tehát, hogy ezek előtérbe kerülnek, hanem az, hogy legtöbbször az előbbi „kampány” háttérbeszoritása árán kezdik meg kijavításukat. 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 kampányt fog majd kiváltani.

A másik „védekezési forma” az egyoldalúsággal szemben: minél többféle feladatot anyagilag ösztönözni. Ebben a tekintetben kétség-

kívül van fejlődés. Túl 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 gazdaságára. Ma már szinte egyenrangú szerepet kapott az anyagi érdekelttség szempontjából az önköltségsökkentés 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. (Emlékeztetek arra, amit a 39. oldalon írtam le: hogyan akarják újabban megakadályozni felesleges gyártmányok termelését. A gyapjúiparban újabb prémiumkifizetési feltétel: ne legyen a készáruraktárban olyan szövet, amelyre nincs szállítási szerződés.) 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 amúgyis túl bonyolult anyagi ösztönzési rendszert — s ezzel tulajdonképpen csökkenti hatását.

*Itt tehát egy olyan káros tendenciával van dolgunk, amely a mai gazdaságvezetési és ösztönzési módszerek belső ellentmondásaiban gyökerezik*, ezért a jelenlegi mechanizmus keretein belül legfeljebb enyhíteni lehet, megszüntetni nem. Minél több tervutasítás végrehajtását támasztják alá külön-külön anyagi ösztönzőkkel, annál bonyolultabb, tehát egy bizonyos határon túl annál rosszabb lesz az ösztönzési rendszer. Ha viszont csak kevés feladatot ösztönöznek — akkor újra és újra háttérbe szorulnak más fontos teendők.

### 3. A „100%“ FETISIZÁLÁSA

A prémium kifizetése (néhány kivételes területtől, pl. a szénbányászattól eltekintve) csak a premizált tervmutatószám 100%-os teljesítésekor kezdődik. Minden erkölcsi elismerés is itt kezdődik: a 100 alatti eredményt elérő üzemet „rossznak”, a túlteljesítőt „jó üzemnek” tekinti a közvélemény.

Kialakult a „100%” misztifikálása, fetisizálása. Van olyan nézet, mintha a terv számai — az objektív gazdasági törvények követelményeinek adekvát kifejezői lennének; aki tehát nem tartja be százszázaléknyi pontosságra őket, magukat a gazdasági törvényeket sérti meg<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Azzal a kérdéssel: vajon mennyire pontosan vagy torzítva fejezik ki az objektív gazdasági törvények követelményeit a részlettervek mutatószámai — foglalkozik Erdős Péter cikke: A tervgazdálkodás néhány elméleti kérdéséről. (Közgazdasági Szemle 1956. júniusi szám.)

Valójában számos körülménytől függ, mennyire híven felelnek meg a terv számai az objektív gazdasági törvényeknek, a társadalom érdekeinek. Függ attól: vajon maga a gazdaságpolitika helyes-e vagy hibás; mennyire volt megalapozott, reális, helyesarányú a népgazdasági terv; mennyire megbízhatóan történt a terv felbontása, konkretizálása iparágakra, vállalatokra; milyen előre nem látható változások következtek be a terv megszabása óta; vajon egyértelműen fejezik-e ki a terv mutatószámai a központi szervek tényleges akaratát, a gazdaságpolitika igazi céljait stb. stb.

A tervmutatószámrendszer nem elégszik meg azzal, hogy jó irányba terelje a vállalatot: termeljen adottságai szerint minél többet, jobbat, olcsóbban stb. Azt is meg akarja mondani: *pontosan meddig* menjen el ebben az irányban. Csakhogy ezt lehetetlen hajszálpontosan előre megmondani. Emlékeztetek itt pl. arra, amit az önköltségi mutatókról szóló fejezetben elmondtam: nem lehet tizedszázalékos biztonsággal előírni: hogyan alakuljon a vállalat önköltsége.

A „100%-ot” tehát *értelmetlen* fetisizálni. S mégis, ez a fetisizálás nem valamiféle véletlen jelenség, amely egyes gazdasági vezetők felszínes gondolkodásából, vagy képzetlenségéből ered. *A fetisizálás tendenciája szükségszerűen fakad a mai gazdasági mechanizmusból, amely elsősorban aprólékos, részletekbe menő utasításokkal kívánja irányítani a vállalatot.* (Bár ehhez hozzá kell tenni: a gazdasági vezetésben és a termelési agitációban nem egy helyen érvényesülő közgazdasági dillettantizmus *elmélyíti, kiélezi* ezt a káros tendenciát.)

Ez a fetisizálás sokféle káros hatással jár. Az egyik: a mai *gazdálkodási módszerek sokszor emlegetett „merevsége”*. A gazdasági élet nehezen tud alkalmazkodni a változó körülményekhez, nehezen tudja a terv végrehajtása közben latolgatni a kérdés megoldásának többféle variánsát — mert „a 100%-ot hozni kell”.

A fetisizálás egy sajátos hatását úgy nevezhetnénk: a „*reményvesztés*” *pszichológiája*, amely nem ritkán úrrá lesz a gazdasági vezetőkön. A vállalat igyekszik a premizált mutatószámot 100%-ra teljesíteni; ha másképp nem megy, igénybevesz különböző trükköket is. De ha így is reménytelennek tűnik — akkor lemond a további erőlködésről. A gazdasági vezető anyagi szempontjából már édesmindégy, hogy a mutatószámot 99 vagy 91 százalékra teljesíti-e. (Bár persze az „erkölcsi hatás” nem egyforma.)

Ez különösen élesen jelentkezett addig, amíg az *egész* prémiumösszeg kifizetése attól függött, hogy teljesíti-e legalább 100 százalékra mind a 3—5 mutatószámot. Ilyenkor elég volt az, hogy egyetlen mutatószám teljesítése kilátástalannak tűnjék — s az egész prémium elvesztette ösztönzőerejét. Ez valamennyire javult az 1955-ben bevezetett rendszerrel, amely szerint két, egymástól *független* prémium-

összeget kaphatnak a gazdasági vezetők. Tehát a termelési tervért járó prémiumot megkaphatják akkor is, ha pl. az önköltségsökkenésért járó prémiumtól elestek. De azért ez a probléma most sem szűnt meg. Hiszen a két prémiumnál külön-külön továbbra is érvényesül ez a „reményvesztési” pszihológia. Ha reménytelennek tűnik pl. a tervszerűségi mutató teljesítése, akkor már nem harcol a termelési terv száz százalékos teljesítéséért és a tervszerűség viszonylag jobb alakulásáért.

Nehéz egy szemlélet létezését számokkal bizonyítani. De azért elgondolkoztatóak a következő táblázat tanulságai, amely a bőripar 1955. első félévi vállalati tervteljesítési adatait értékeli. Az iparág 15 vállalatánál hat hónap alatt a termelési érték havi tervének teljesítésében összesen tíz 100% alatti eredmény született; (tehát 10 „eset” a 90 közül). Ez a tíz eredmény a következőképpen oszlott meg:

XXIV. táblázat\*

A termelési terv teljesítésének %-a	Hány esetben
98—100% .....	—
96—98% .....	—
94—96% .....	2
92—94% .....	2
90—92% .....	2
80—90% .....	1
80% alatt .....	3

\* Az adatok a bőr- és cipőipari igazgatóság tervosztályának adatai. A tervteljesítés a befejezett termelési értékre vonatkozik, mert ebben az iparágban ez volt a premizált mutató.

A tíz eset közül csak háromnál fordult elő, hogy a 100% alatti teljesítményt a következő hónapban ismét elmaradás követte, a többi esetben teljesítés, vagy túlteljesítés következett.

A számok tehát megerősíteni látszanak az előbbi megállapításokat: ha már nincsen elég remény a 100% elérésére — akkor nem feszítik meg különösebben az erejüket a vállalati vezetők azért, hogy legalább 99 vagy 98%-ot érjenek el.

Sok ilyen esetben nem is egyszerűen „reményvesztésről” van szó, hanem talán inkább „tartalékolásról”. A vállalati vezetők arra gondolnak: ebben a hónapban már úgysem megy a dolog — legalább tegyük el a késztermelés, vagy a félkésztermékek egyrészét a következő hónapra, hogy akkor „kiugorjunk”, prémiumot, dícséretet kapjunk. (Ne feledjük el, hogy 1955-ben még havi prémium

volt!) Erré enged következtetni az előbbi adatokban az, hogy a nagy elmaradást a következő hónapban sok esetben nagyobb túlteljesítés követi.

Egyébként hasonlóak a tapasztalatok a cipőipar 1955. második félévi eredményeinek elemzésénél is. Az iparág 15 vállalatánál hat hónap alatt összesen 15 100% alatti eredmény született a termelési érték előirányzatának teljesítésében. A 15 eredmény közül csak 2 van 98 és 100% között, a többi 13 teljesítmény 98% alatt marad, sőt ebből 11 még alacsonyabb szint, 96% alatt. Jellemző, hogy novemberben 7 vállalat maradt 100% alatt, ebből egy kivételével mind 98% alatt. De a hét vállalat közül hat decemberben már magasan túlteljesítette tervét.<sup>5</sup>

#### 4. „TERVGAZDASÁGI SPEKULÁCIÓ”

A termelési terv mutatószámairól szóló fejezetben láthattuk: *egyik mutató sem egyértelmű*. Ezért a premizált mutatókat teljesíteni lehet a mutató által megjelölt, kívánt módon (pl. a tervszerűségi mutatót valóban az előírt program, választék pontos betartásával) — s különböző egyéb, *nem kívánt* módszerekkel (pl. a tervszerűségi mutatót azzal, hogy a választékot eleve szűkítik, hogy a tervszakasz végén kapkodva legyártják a hiányzó cikket stb.). Pontosabban: a kívánt módon elért eredményeket *meztoldják* azokkal az „eredményekkel” amelyeket a nem kívánt módszerekkel érnek el. A vállalatoknál mindenütt találunk olyan gazdasági vezetőket, akik valószínűs „művészei” annak, hogyan kell ilyen nem kívánt, sőt sokszor kifejezetten káros eszközökkel szépíteni az eredményeket. Valamiféle sajátos „*tervgazdasági spekuláció*” ez, amire elég gyorsan megtanítja a gazdasági vezetőt a mindennapi élet. Hangsúlyozom: *nem törvénybeütköző csalásokra gondolok*, nem arra, hogy a vállalat hamis statisztikai jelentést ad a tervteljesítésről. Ez a „*tervgazdasági spekuláció*” teljesen legális, nem ütközik semmiféle rendeletbe, törvénybe. Az ilyen ügyeskedő gazdasági vezető jól érti a mutatószámokkal való bűvészkedést, kihasználja a premizált mutatószámok kétértelműségét, közgazdasági ellentmondásait. Hiszen láttuk: maguk a mutatószámok ösztönöznek jó és rossz irányba; nem csodálkozhatunk azon, hogy nemcsak a tudatosan számbavett hatásuk, hanem a „*vad*” hatásuk is megtermi a maga gyümölcsét. A gyakorlatban nincs is olyan igazgató, „*terves*”, aki ne tudna különböző manipulációkkal

<sup>5</sup> Az adatok forrása itt is a bőr- és cipőipari igazgatóság tervosztálya. A tervteljesítés a teljes termelési értékre vonatkozik, mert itt ehhez fűződött a prémium.

„végszükség esetén” egy-két százalékot szerezni s ezzel a prémiumot biztosítani — anélkül, hogy kifejezett szabálytalanságot követne el. Jó esetben az ilyen manipuláció népgazdaságilag nem okoz sem kárt, sem hasznot, de gyakran bizony elég tetemes kárral jár.

## 5. HARC A TERV LAZÍTÁSA ÉS FESZÍTÉSE KÖRÜL

A terv teljesítéséhez elsősorban a jó munka vezet. De a terv teljesítését, s ezzel együtt a prémium megszerzését, az erkölcsi elismerés kivívását természetesen megkönnyíti, ha a terv laza. *A vállalatok vezetőinek tehát közvetlen személyes érdekük fűződik ahhoz, hogy laza tervet kapjanak.* E. Libermann professzor ismert cikkének<sup>6</sup> nagy érdeme, hogy a közgazdasági irodalomban elsőnek vetette fel teljes élességgel ezt a súlyos problémát. Sőt, ez nem is csak a vállalati vezetők érdeke. A vállalat mindazon premizált dolgozói, akiknek prémiumfeltételei szintén a vállalati tervmutatószámokhoz kapcsolódnak, ugyanerre ösztönzik a vezetőket, az igazgatót.

Vizsgáljuk meg ebből a szempontból külön-külön a tervezés és a végrehajtás szakaszát.

A tervek *megállapításakor* újra és újra találkozhatunk azzal a jelenséggel, hogy a vállalatok vezetői lehetőleg lazább számokért harcolnak; tiltakoznak olyan mutatók „túlfeszítettsége” ellen, amelyeket azután vígan túlteljesítenek; eltitkolják a felsőbb szervek előtt a vállalatban rejlő lehetőségeket, tartalékokat. Lássuk erre példaként a cipőgyárak 1956. I. negyedévi önköltségi terveit. Összehasonlítást teszünk: milyen termelési költséghányadot javasolt a vállalat, mit hagyott jóvá az ipari igazgatóság — és mi valósult meg.

XXV. táblázat\*

A vállalat neve	Termelési költséghányad		
	A váll. javaslata	Jóváhagyott szám	Tényszám
Duna.....	95,6	94,9	91,7
Tisza.....	91,5	89,1	87,2
Bórtex.....	100,3	94,7	88,5
Ifjúsági.....	100,9	96,0	94,7
Kecskeméti.....	96,8	96,1	96,1
Hajdúsági.....	122,9	93,8	93,8

\* Az adatok a Bőr- és Cipőipari Igazgatóság tervosztályának adatai.

<sup>6</sup> E. Libermann: Az önálló elszámolás és az ipari dolgozók anyagi ösztönzése. — (Voproszi Ekonomiki, 1955. 6. szám.)



Hasonló a helyzet a cipőiparban az összehasonlítható cikkek önköltségsökkentésének előirányzatánál is.

Sok vállalatnál — ahogy az egyik tervosztályvezető találóan jellemezte — „önvédelmi célból” a legkülönbözőbb, központilag elő nem írt statisztikákat, kimutatásokat vezetnek, hogy különféle adatokkal alátámasztva tiltakozhassanak a magasabb tervelőirányzatok ellen.

Természetesen megkövetelik a gyárigazgatótól, a gazdasági vezetőtől, hogy ne ezt tegye, hanem maga is törekedjék reális, de azért feszített előirányzatokra. Megkövetelik tőlük, öntudatukra appellálva. De akik eleget is tesznek ennek a követelésnek — félig-meddig erőszakot követnek el saját személyes anyagi érdekeiken.

Egyébként a törvény komoly szankciókat helyez kilátásba a vállalatok lehetőségeinek eltitkolásáért. A Népköztársaság Elnöki Tanácsának 1950. évi 4. sz. törvényerejű rendelete a tervgazdálkodás büntetőjogi védelméről, amelyet az előbb már idéztem, az 5. §. (1) 1. pontjában a következőket szögezi le: „Vétséget követ el, aki abból a célból, hogy a népgazdaság érdekeit sértse, a részletterv készítésénél a vállalat (üzem) teljesítőképességét eltitkolja.” (A Magyar Népköztársaság fontosabb törvényei és kormányhatározatai, Jogi és Államigazgatási könyv- és folyóiratkiadó, 1952. 61. oldal.) Az ilyen vétség 2 évig terjedhető fogházzal büntetendő.

A gyakorlatban azonban a törvénynek ez a szigorú előírása sem tudja ellensúlyozni a terv lazításának azt az erős tendenciáját, amelyet tervezési és ösztönzési módszereink hívnak életre.

A vállalatok részéről megnyilvánuló lazítási törekvés létrehozza a maga ellenhatását a felsőbb szerveknél. A felsőbb szerv eleve feltételezi a reklamáló vállalatról, hogy lazítani akar, s ezért gyakran még a jogos ellenvetéseket is „sírásnak”, ál-„objektív nehézségnek” bélyegzi. A felsőbb szervek rászoknak arra, hogy „diktálják” a tervet a vállalatnak.

Nézzük ezekután a terv *végrehajtásának* időszakát.

A premizált tervmutatószámok túlteljesítéséért többletprémium jár. (Itt most ismét eltekintek attól, hogy egyelőre a könnyűiparban a termelési terv túlteljesítéséért nem jár többlet-prémium, mert ez minden bizonnyal átmeneti jellegű intézkedés.) Ennek ellenére prémiumrendszerünk nem serkent kellőképpen a túlteljesítésre, a különböző gazdasági eredmények szakadatlan, a *lehetőséghez képest maximális* javítására, fejlesztésére.

Ebben bizonyos szerepet játszik az, hogy a prémiumnak „plafonja” van. A könnyűiparban nem lehet több az alapfizetés 50%-ánál. Ennek nincsen különösebben erős fékező hatása, mert nagyon rit-

kán kerül közel a prémium a felső határhoz. De azért időnként eléri s ilyenkor persze ez is bizonyos fokig demobilizál.<sup>7</sup>

Sokkal inkább érezteti fékező hatását az elért eredmények „tervezése.” Mit értünk ezen?

A vállalat az egyik időszakban különösen jó eredményeket ért el valamilyen területen. Talán rendkívüli erőfeszítéseknek köszönhető ez, talán valamilyen véletlen körülménynek, esetleg valamilyen ideiglenesen ható tényezőnek. Mindenesetre azt a színvonalat, amelyet elért, s amivel akkor jelentősen túteljesítették a tervet, a soronkövetkező (vagy ha ez már nem megy, az azután következő) időszakra már mint *tervet*, mint 100%-os követelményt írják elő. Tehát ugyanazokért a *rendkívüli* erőfeszítésekért ezután már nem jár *többlet*prémium; a vezetők úgy érzik, hogy ezt most már „ingyen” követelik tőlük. Sőt, ha az előbbi magas eredmény valamilyen átmeneti körülménynek volt betudható — akkor ezután, a terv emelése után még a 100%-ot sem érik majd el, tehát az alapprémiумtól is elesnek.

A tervezés számos területén találkozhatunk ezzel a jelenséggel. Így pl. a *termelékenység* és a *minőség* mutatóinak megszabásánál. Különösen élesen jelentkezik ez a probléma az *önköltség* tervezésénél, mert itt — mint említettük — még a negyedév végét sem várják be az eredmények terjesztésével. A már *jóváhagyott* negyedévi önköltségi tervszámokat „menet közben” módosítják, amint az előző negyedévről a mérlegbeszámoló elkészült. Sőt, az is gyakran előfordult, hogy a jóváhagyott tervet nem is egyszer, de kétszer emelték fel.

Sajátos formában érvényesítik ezt a gyakorlatot az *anyagellátás* tervezésében. A minisztérium egy rendelkezése a következőket írja elő: Ha a vállalat két negyedéven át az anyagnormánál kedvezőbb eredményeket ér el, akkor az ezután következő időszakban az anyagfelhasználás tervezésénél már ezt a színvonalat kell kötelezően előírni. Ha viszont a két negyedévben elért tényleges eredmény rosszabb, mint amennyit az anyagnorma megkövetelne, akkor az anyagnormát kell a tervben alapul venni.

Mindezek eredményeképpen fellép valami olyasféle jelenség, amely hasonlít a normarendezések előtt a fizikai munkások körében

<sup>7</sup> Nagyon vitatható, vajon a jelenlegi viszonyok között helyes-e ilyen plafon megszabása. Elvileg ez kétségtelenül ellentétes a szocialista bérezés elveivel, hiszen egy bizonyos határon túl a többletteljesítményért nem ad több bért. De fel lehet hozni ezzel szemben azt a gyakorlatias ellenérvet, hogy tervezésünk nem elég pontos. A prémiumfeltételek nagyon magas túteljesítése minden valószínűség szerint valamiféle lazaságra mutat a tervezésben. Ilyen körülmények között nem lenne erkölcsös bármekkora prémiumot kifizetni.

A vitát tehát nagyon nehéz eldönteni.

tapasztalható „munkavisszatartáshoz.” Sok munkás ilyenkor úgy gondolkodik: „Nem nagyon teljesítem túl a normámat, mert minél nagyobb lesz a százalékom, annál többet vesznek le belőle.” Hasonlóképpen sok gazdasági vezető úgy gondolkodik: „Nem nagyon teljesítem túl a tervet, mert akkor a következő időszakban ennyivel feszítettebb lesz.” Érdekes megfigyelni: a vállalati tervosztályvezetők valósággal *megijednek* a negyedév végének közeledtekor, amikor azt látják, hogy az eredmény előreláthatólag túlságosan „kiugrik”. Meg is van a módja annak, hogy az ilyen „túlzott” tervteljesítést „tartálékolják” a következő negyedévre.<sup>8</sup> Egy ügyes terves nemcsak növelni, hanem csökkenteni is tudja 2—3 százalékkal az eredményt — az összes szabályok betartásával. Pl. csak az minősül készterméknek, amelyet a MEO ellenőrzött, s a készáruraktár átvett. Nos, ott, ahol a befejezett termelést premizálják, elég egy kissé lassítani a MEO-átvételt, s a folyó negyedévben megtermelt készáru már a következő negyedév teljes termeléséhez számít.

Összefoglalva: a jelenlegi tervezési és ösztönzési módszerek olyan spontán tendenciát váltottak ki, amely a tervek lazítására, a termelési lehetőségek eltitkolására, a kiugró eredmények visszafogására sarkalja a vállalati vezetőket. Ez nagyon veszélyes, káros — hiszen *a társadalom minden érdeke azt kívánná, hogy éppen a vállalati vezetők, a termelés közvetlen szervezői, akik a legjobban ismerik a helyi lehetőségeket legyenek a leginkább érdekelték a helyi erőforrások, adottságok legjobb kihasználásában, az eredmények szüntelen javításában, mind magasabb, merészebb célok kitűzésében.*

## 6. A TERMELÉS PERIÓDIKUS EGYENETLENSÉGE

A „hóvégi rohamunka”, az „egyenetlen termelés” „klasszikus” területe a gépipar és a bányászat, de azért találkozhatunk ezzel a jelenséggel a könnyűiparban is. Itt is — akárcsak az ipar más területein — nem annyira az *egész* termelési folyamat periodikus egyenetlenségéről, hullámvásárlásról van szó, mint inkább a termelés utolsó fázisainak (pl. a textiliparban a kikészítésnek) a „rohamunkájáról”, s ezzel együtt a késztermékek kibocsátásának hóvégi, negyedévvégi „lökéseiről”. Ennek illusztrálására hozom a következő táblázatot, amely azt

<sup>8</sup> Érdekes, hogy ugyanazt a jelenséget — a „tartálékolást” merőben *más és más okok* is előidézhetik. Itt a „túl magas” eredmények tervesítésétől való félelem az oka. Az előbb pedig arra mutattam rá: „tartálékolásra” kerülhet sor olyankor is, amikor a folyó terv teljesítése már reménytelennek látszik — s inkább a következő prémiumért dolgoznak előre.

jelzi: hogyan változik egy-egy negyedéven belül hónapról-hónapra, periodikusan a bérhányad. Az adatok az egész könnyűiparra vonatkoznak, az 1955. évre.

XXVI. táblázat\*

Hónap	Termelési terv a telj. %-ában	Béralap- felhasználás a terv %-ában	100 Ft ter- melési értékre eső bér Ft-ban
Január .....	105,2	103,8	16,23
Február .....	105,4	104,1	15,38
Március .....	108,2	105,1	14,69
Április .....	104,2	105,0	16,37
Május .....	104,5	103,6	15,66
Június .....	105,6	103,2	15,11
Július .....	101,3	101,8	16,59
Augusztus .....	101,8	101,1	15,72
Szeptember .....	102,9	101,2	14,68
Október .....	100,4	101,0	16,44
November .....	100,5	99,9	16,41
December .....	104,8	100,2	15,20

\* Az adatokat a Nemzeti Bank kimutatásából vettük.

A bérhányadnak ez a ritmikus változása részben azzal függ össze, hogy a negyedév vége felé inkább az anyagigényesebb termékeket igyekeznek elővenni. (A termelési érték tárgyalásánál láttuk, hogy erre korlátozottak a lehetőségek). Emellett a bérhányad periodikus változása főképp azzal magyarázható, hogy kb. ugyanannyi dolgozó foglalkoztatása, kb. ugyanannyi bér felhasználása mellett a negyedév vége felé haladva egyre nő a készáru kibocsátása, s ezzel a termelési érték. Ez persze összekapcsolódik azzal, hogy a termelés utolsó állomásain — pl. textilgyárban a kivarróban, a kikészítőben, a csomagolásnál, a késztermék-MEO-nál stb. — a negyedév végén szabályszerű rohammunka, hajrázás is folyhat.

Mi tehát az oka a termelés és a készárukibocsátás periodikus hullámzásának?

Kétségkívül nagyon komoly szerepet játszik ebben a kellő készletek, tartalékok hiánya, amely görcsösebbé teszi a termelés periodikus lökéseit. Az, hogy a hajrázás nagy-e vagy kicsi, függ attól is, hogy általában mennyire feszített a vállalat feladata. Minél szorosabb a feladat, annál élesebben jelentkezik a hullámzás.

Bizonyos fokig hozzájárulhat a termelés fennakadásaihoz, zökkenői-

hez a munka rossz megszervezése, a tervszerűtlen kooperáció, a fegyelmezetlenség stb. is.

De mindez még nem ad magyarázatot a periodicitás jellegzetes naptári ütemére: arra, hogy a csúcs mindig a hónap, a negyedév, az év végén következik be s a visszaesés az újabb naptári időszak elején. A kapitalizmusban, amelyben sok ingadozás és egyenetlenség volt a termelésben — ezt a fajta hóvégi, negyedévvégi rohammunkát, majd hóelejei visszaesést nem ismerték. Volt hajrázás — pl. egy sürgős megrendelés teljesítésekor, idényiparokban az idény csúcspontján, általában a nagy konjunktúra idején — de nem a hónapok, negyedévek naptári időszakainak megfelelően.

*A mostani termelés sajátos fajta egyenetlenségét ismételtelen kiprovo-  
kálja egyszerűen az a tény, hogy a termelés egész tervezése, valamint az azt  
alátámasztó anyagi és erkölcsi ösztönzés a naptár időbeosztására épül.* Amíg a vállalat vezetőinek anyagi és erkölcsi elismerése attól függ, mennyire teljesítik egy adott naptári időszak megszabott tervszámait, termelési és munkaügyi mutatóit, addig semmi sem tarthatja vissza a vállalat vezetőit attól, hogy a tervszakasz végén teljes erővel „megnyomják a gombot”.<sup>9</sup>

## 7. A „MA” ÉS A „HOLNAP” KONFLIKTUSA

A vállalat vezetői előtt újra és újra az a dilemma merül fel: vajon a folyamatban levő negyedévi terv teljesítése, túlteljesítése kedvéért kockáztassa-e a vállalat jövő fejlődését? Vagy pedig — ha választani kell — inkább a folyó terv érdekeit áldozza fel a jövő kedvéért? A tapasztalat azt mutatja: a gazdasági vezetők többsége a kérdést „a jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok” közismert elve alapján dönti el.

Bizonyos fokig ez a konfliktus tükröződik már az egyenetlen, periodikusan hullámzó termelés előbb tárgyalt jelenségében is. A vállalat vezetőinek, amikor a hónap, a negyedév végén „kiugranak”, számolniuk kell azzal, hogy ez elkerülhetetlenül zökkenőket okoz majd a következő tervszakasz elején. A félkésztermékek készletének

<sup>9</sup> A termelés periódikus egyenetlenségének kérdését részletesen feldolgozta a Közgazdaságtudományi Intézet két munkatársa, Bródy András és Gáspár Lászlóné. Vizsgálataik kiterjedtek a könnyűipar egyes ágaira is. Kutatásaik eredményeit részben felhasználtam a fenti fejtegetésekben.

E kutatómunka eredményeinek első publikációja: Bródy András cikke: A hóvégi hajrá és gazdasági mechanizmusunk (Közgazdasági Szemle 1956, július—augusztus).

megcsappanása fékezi majd a folyamatos munkát; a rohammunkában kifáradt emberek teljesítménye visszaesik stb.

Még inkább fékezi ez a konfliktus a vállalat, a termelés *folyamatos fejlesztését*. Sokminden tartozik ide.<sup>10</sup>

— A termelés műszaki fejlesztése; ennek keretében új gyártási eljárások, új munkamódszerek bevezetése, találmányok, újítások alkalmazása.

— A munkaszervezés korszerű formáinak meghonosítása.

— A gyártmányok tökéletesítése; új gyártmányok bevezetése.

— Az állóalapok gondos megőrzése; a géppark folyamatos karbantartása és felújítása.

— A személyzet nevelése: ipari tanulók képzése, a szakmunkások továbbképzése, a műszaki vezetők tudásának gyarapítása stb.

Ez csupa olyan feladat, amelynek lelkiismeretes elvégzése elősegíti a vállalat jövőbeni jó munkáját, fejlődését — elhanyagolása pedig előbb-utóbb feltétlenül megbosszulja magát. De ugyanakkor csupa olyan feladat, amelynek gondos elvégzése csak ritkán s csak kismértékben érezteti hatását azonnal, már a folyó terv eredményeiben. Ellenkezőleg, ez bizonyos erőket von el a napi munkától. Pl. az ipari tanulók képzésére esetleg jó szakmunkásokat kell átadni a termelésből; a gyártmányfejlesztés munkája műszaki erőket köt le. Sőt, egyes esetekben az ilyen feladatok teljesítése kifejezetten hátrálthatja a pillanatnyi teendők elvégzését. Pl. a megelőző karbantartás kedvéért le kell állítani olyan gépeket is, amelyek működtetése nagyon jól segítené a havi terv teljesítését.

Nem az a baj, hogy egyáltalán konfliktus van a „ma” és a „holnap” érdekei között — ez többé-kevésbé elkerülhetetlen. Felmerül ez a dilemma a tőkés előtt is: úgy gazdálkodjék-e, hogy azonnal, egy-két év alatt minél több profitot szerezzen (esetleg a cég jó hírnevének, üzleti összeköttetéseinek kockáztatása árán, a vevőket kisebb vagy nagyobb mértékben becsapva, vagy talán a gépeket, berendezéseket túlhaszsolva — de mindenesetre kockáztatva a *jövő még nagyobb profitját*). Vagy pedig elégedjék meg egyelőre szerényebb, de megalapozottabb haszonnal, s inkább „szolidan”, lassan, de annál biztosabban igyekezzék vállalkozását fejleszteni. A dilemma fennáll — de oly módon, hogy mindkét végtetes megoldásnak megvan a maga *előnye* és *hátránya* a tőkés egyéni szempontjából. Az első esetben ma több profitot kap, a holnapi haszon viszont bizonytalan. A második esetben ma kevesebbet rak zsebre — de minden valószínűség

<sup>10</sup> A beruházásoktól, amelyeknek természetesen kiemelkedő szerepük van a vállalat fejlesztésében, itt eltekintek. Ez ugyanis egy sor sajátos problémát vet fel, amely most nem tartozik ide.

szerint egyre búsásabb lesz a profitja. A mi viszonyaink között azonban nem arról van szó, hogy *mindkét* változatnak megvan a maga *előnye* és *hátránya*, hanem minden, vagy szinte minden előny az egyik oldalon van, a „ma” előtérbeállításából fakad, a jövő elhanyagolásával viszont nem jár együtt különösebb egyéni hátrány.

Igaz: a *tervek*, az *utasítások* számos előírást tartalmaznak a „hosszúlejáratú” feladatok elvégzésére is. A vállalatnak van jóváhagyott műszaki fejlesztési terve, ezen belül rögzíti a műszaki és szervezési intézkedések tervét. Van felújítási terv, szakoktatási terv stb. Rendeletek szabályozzák a TMK, a tervszerű, megelőző karbantartás szervezését, a legjobb módszerek elterjesztését stb. Mindez igaz — de ugyanakkor *ösztönzési* rendszerünk határozottan abba az irányba taszítja a vállalati vezetőket, hogy háttérbeszorítsák, elhanyagolják ezeket a jövőben gyümölcsöző, ma inkább áldozatokat kívánó munkákat. A legerősebb anyagi ösztönző, a prémium kifejezetten a folyó negyedévi terv teljesítésétől függ. De a felsőbb szervek elismerése vagy a kritika, a felelősségrevonás is elsősorban ezen múlik. Ezt tekintik fő mércének a párt- és társadalmi szervezetek annak megítélésében: jól vagy rosszul dolgozik-e az üzem. Még erkölcsi elismerést is ritkán kap egy igazgató, egy főmérnök azért, mert tiszta, rendes, jól karbantartott a gépparkja, vagy mert jól szervezte meg a szakmunkásképzést. Sőt, ha fokozatosan emelkedik ennek eredményeképp a termelés színvonala — ezt eleve figyelembe veszik a terv megállapításakor, *ennek alapján* rójják ki a feladatot. „Hosszabb lejáratra” is érvényesül az a jelenség, amelyről a 120. oldalon írtam: az eredmények „tervesítése”. A gazdasági vezető ily módon nem élvezi — anyagi tekintetben — fáradozásának lassan beérő gyümölcsseit.

Sőt, a vállalat vezetőinek még azzal is számolniuk kell, hogy előbbutóbb elkerülnek majd a vállalattól s így esetleg nem arathatják le maguk mai erőfeszítéseik később beérett termését. Minél nagyobb a vezetők fluktuációja, annál inkább erősödik ez az érzés; ami méginkább elveszi a vállalati vezetők kedvét az ilyen, józót megalapozó feladatok lelkiismeretes elvégzésétől. Ráadásul még azt is figyelembe kell venniük: talán éppen azért váltják le őket, mert esetleg egymásután többször nem teljesítették a folyó tervet — tehát már csak azért is érdemes minden erejüket a folyó tervek teljesítésére összpontosítani.

A hosszúlejáratú feladatok elhanyagolásában viszont nincsen különösebb kockázat a vállalati vezető számára. Ez ugyis csak lassan, fokozatosan, esetleg évek alatt mutatkozik meg. S ha már kiderül, akkor a felsőbb szervek esetleg szemrehányásokat tesznek — de kénytelenek *tényként* tudomásul venni a tervek megszületését. Nemcsak a fejlődést, az elmaradást is „tervesítik”. A felsőbb szervek, ha reális tervet

akarnak adni az iparágak, a vállalatnak, kénytelenek figyelembe venni tényleges — esetleg leromlott, elmaradott — állapotát.<sup>11</sup>

Itt is olyan káros tendenciáról van szó, amely a *mai* gazdaságvezetési formák mellett elkerülhetetlen. Három fő módszere van annak, hogy elhárítsák. Az egyik: a gazdasági vezetők átfogóbb, komplexebb anyagi ösztönzése, amely tehát nemcsak a termelés 3—4 kiragadott mutatószámát (s természetesen mindig a *foljó* termelés mutatószámait) jutalmazza hanem összességében értékeli az illető vezető tevékenységének minden oldalát. Erről már előbb, szó volt, itt nem szükséges megismételni.

A másik módszer: lehetőség szerint minél jobban stabilizálni a vállalat vezérkarát, csökkenteni az örökös fluktuációt. A dolgozókat anyagilag is érdekeltté kell tenni abban, hogy ragaszkodjanak a vállalathoz. (Ennek gyakorlati eszközeiről is volt már szó). Akkor majd maguk lesznek haszonélvezői vagy kárvallottjai saját, évekkel ezelőtt elvégzett jó vagy rossz munkájuknak.

S végül a harmadik: komolyan érdekeltté tenni — pl. nyereségrészesedéssel — a vállalat *egész* kollektíváját, minden dolgozóját a vállalat eredményeiben. Bizonyos fluktuáció elkerülhetetlen, különösen a gyors iparosodás éveiben. De azért egy egész gyári kollektíva semmiképpen sem cserélődik ki egyik évről a másikra, sőt 2—3 év alatt sem (—s törekednünk kell arra, hogy a dolgozók zöme évekig, sőt *évtizedekig* ugyanannál a vállalatnál maradjon.). A *kollektívának* tehát világoosan és egyértelműen az a közvetlen anyagi érdeke (nyereségrészesedés vagy hasonló formák alkalmazása esetén), hogy a vállalat eredménye évről-évre javuljon. S ha intézményesen módot adunk majd a kollektívának arra, hogy komoly befolyást gyakoroljon a vállalat vezetésére — meg fogja akadályozni a rablógazdálkodást, a vállalat jövőbeni érdekeinek elhanyagolását.

\*

A felsorolt hat negatív jelenség közül egyik sem ismeretlen; nagyon sok szó esik ezekről a sajtóban, a különféle értekezleteken.

Gyakori azonban, hogy ezeket véletlen hibának tekintik, csupán egyes gazdasági vezetők *szubjektív* mulasztásaival magyarázzák. „X igazgató nem tartja eléggé szem előtt a népgazdaság érdekeit — s ezért a terv lazítására törekszik” — vagy: „Y főmérnök nem gondol a jövőre, s elhanyagolja a szakmunkások képzését” stb. Az ilyen megállapításokban persze lehet némi igazság; lehet, hogy más, öntu-

<sup>11</sup> Ez sokkal élesebben látszik meg a szénbányászatban, mint a könnyűiparban. Sok bányánk évek alatt elhanyagolt állapotba került. A mai tervek igyekeznek feszített feladatokra sarkalni ezeket a bányákat is — de hát persze mégis csak abból kellett kiindulni e tervek megállapításánál, milyen ez a bánya ma, s nem abból, milyen lenne ez a bánya, ha nem hanyagolták volna el.



datosabb, harcosabb, áldozatkészebb ember X. vagy Y. helyében nem ezt tette volna. S mégis, ez a szemlélet teljesen helytelen.

Amikor egy hiba, egy káros jelenség nem kivételes, hanem nagyon gyakori, sőt általános, akkor a tudományos elemzés azt követeli: ne csupán az egyes személyek szubjektív „hozzáállásában” keressük a magyarázatot, hanem e személyeken kívül álló — s ilyen értelemben objektív — kiváltó okokban. Jelen esetben: azokban az intézményekben, szervezeti formákban, anyagi és erkölcsi ösztönzési módszerekben, amelyek az ilyen általános, tipikus, hibás magatartást kiváltják a legtöbb gazdasági vezetőben.

Vannak, akik az ilyen jelenségek elemzések elismerik, hogy ezek nem véletlenek, hogy mélyebb okaik vannak, de az okot egyes-egyedül a *prémiumrendszer* hibáiban látják. Pl. azt mondják: a terv lazítására való törekvés oka a mai prémiumrendszer, amely a tervszámokhoz kapcsolódik. Ha más lenne a prémiumrendszer — a hiba megszűnne.

Valójában a probléma nem ilyen egyszerű. A prémium ma a legerősebb anyagi ösztönző. De láttuk: sok más ösztönző is, nem utolsósorban az erkölcsi ösztönzés, a politikai agitáció főleg ugyanabba az irányba hat, mint a prémium. S a prémium sem önmagában létezik, hanem csupán alátámasztója meghatározott tervmutatószámoknak. A prémium hatékonyabbá teszi a tervmutatószámok pozitív, jóirányú hatását — és kielezi negatív, nem kívánatos, „vad” hatásukat.

Vegyük pl. az egyenletes termelést. Erről már külön írtam az előbb, itt csak *ennek* a problémának az illusztrálására hozom fel újra. Vannak, akik a jellegzetes periódikus hullámzás fő forrásának a *prémiumot* tekintik, amelynek sorsa egy-egy időszak végén, a „finisben” dől el végérvényesen. Ugyanakkor azt tapasztalhattuk a könnyűiparban, hogy 1956-ban, amikor a vezetők havi premizálásáról áttértek a negyedévi prémiumra — nem szűnt meg a *hónapon belüli* ingadozás sem.

A negyedévi prémiumra való áttérés következményeit hosszabb időszak adatai alapján kellene tanulmányozni. Mindenesetre pl. az 1956 májusi adatok is bizonyítják, hogy az egyenletlenség a hónapon belül, a termékkibocsátás hóvégi „megugrása” *nem szűnt meg*.

XXVII. táblázat\*

Cikk	Mértékegység	I. dekád	II. dekád	III. dekád
Kész pamutszövet..	1000 négyzetméter	4343	5825	7684
Férfi cipő .....	1000 pár	40,9	37,2	50,4
Női cipő .....	1000 pár	75,6	98,2	128,5
Gyermekcipő .....	1000 pár	103,6	115,2	133,5

\* Az adatok a Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának adatai.

Az egyenetlenség megmaradt, mert pl. a minisztérium, az igazgatóság, a vállalati és a kerületi pártbizottság most is számonkéri a vállalattól a havi tervet, s „rossz az optikája” annak, ha a havi terv nem valósul meg. Az igazgató sok helyütt egyes vállalati dolgozókat „biztonság végett” most is a havi terv alapján premizál stb. A jelenség forrása tehát nem egyszerűen a premizálás, hanem a gazdasági vezetésnek a termelési eredmények számonkérésének egész naptári rendszere — s a prémium csak kiélezte, felfokozta ezt a bajt. Hasonló a helyzet a többi említett jelenséggel is.

Az előbbieken felsorolt hat jelenséget úgy tekinthetjük, mint szükségszerű tendenciákat. Nem szükségszerű következményei a tervezésnek. De szükségszerű következményei a jelenlegi gazdaságvezetési módszereknek, a mai gazdasági mechanizmusnak. Olyan tendenciák, amelyek nem szűnnek meg a pusztá óhajástól; amelyeket a felvilágosító szó is csak enyhíthet, de nem küszöbölhet ki. Megszüntetésükhöz magukat a gazdaságvezetési módszereket, a tervezés és az ösztönzés formáit kell megváltoztatni.

## IV. A VÁLLALATOK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK. A VÁLLALAT, MINT „VEVŐ” ÉS MINT „ELADÓ”

A tanulmány eddigi részében főként azt vizsgáltuk: milyen módon közvetítik az állam, a központi szervek akaratát a vállalathoz a különböző utasítások és ösztönzők.

Most azt kell megvizsgálnunk: milyen kapcsolatok épülnek ki a különböző vállalatok között. E kapcsolatok két irányúak. *Az egyikben a vállalat mint „eladó” szerepel: értékesíti saját termékeit. A másikban mint „vevő”; beszerzi a gyártáshoz szükséges termelési eszközöket.*

Mindkét irányú kapcsolat a kérdések egész sorát öleli fel. Ez a tanulmány még nem tud mindezekre kitérni; a kutatás témáját le kellett szűkíteni.

Ami a vállalatot, mint „eladót” illeti: itt egyelőre csak a téma egyik felét, a belkereskedelemmel való kapcsolatot írjuk le. Az itt szerzett tapasztalatok jelentős részben érvényesek az ipar és a külkereskedelem viszonyára is. De az utóbbinál felmerülő külön, sajátos problémákkal majd máskor kell foglalkozni.

Ami a vállalatot, mint „vevőt” illeti: a vállalat sok mindent vásárol. Beszerez anyagot, energiát, gépeket, alkatrészeket és származékokat; igénybevesz különböző szolgáltatásokat stb. Mindebből itt csak az *anyagellátásra* tudok kitérni; sőt — mint látni fogjuk — annak is csak egyes problémáira.

### 1. A KÖNNYŰIPAR ÉS A BELKERESKEDELEM KAPCSOLATA

#### *Az árukészletek*

Az egyik legfőbb tényező, amelytől a könnyűipar és a belkereskedelem viszonya függ: mekkorák az árukészletek. *Amikor a kereskedelemben kellő nagyságú és összetételű az árukészlet, akkor a kereskedelem „nyomást” tud gyakorolni az iparra, a fogyasztók különböző igényeinek teljesítése érdekében.* Ebben az esetben a kereskedelem valóban nagy erővel léphet fel a bővebb választék, a jobb minőség, a

tetszetősebb kivitelezés, az idényszükségletek figyelembevétele stb. érdekében. Az ipar kénytelen tekintetbe venni ezeket a kívánásokat, mert a kereskedelem, amely kellő készletek birtokában van, nem rendel meg a számára (s a vevők számára) meg nem felelő árukat. Ebben a helyzetben egy sor elsőrendűen fontos követelményt „alulról”, a kereskedelem „nyomása” biztosít a vállalatnál — anélkül, hogy bármiféle külön utasítást kapna erre a vállalat „felülről”.

Igaz, a kereskedelemnek ezt a „nyomását” bizonyosfokig gyengíti az a körülmény, hogy a terv-számok erejéig köteles megrendelni és átvenni az ipar gyártmányait — akkor is, ha időközben kiderült, hogy a vevőknek másra lenne szüksége. (A 38.—39. oldalakon már szó volt arról, hogyan vezet ez a helyzet felesleges gyártmányok\* előállításához.). A kereskedelem nemigen válogathat aközött, hogy az egyes gyártmányokat melyik gyárnál rendelje meg — hiszen a gyárak eléggé élesen profilozottak, s egyébként is a programot az ipari igazgató-ság jelöli ki. De e korlátok ellenére is nagy szerepe van annak, milyen készletekre támaszkodhat a kereskedelem.

Vegyük az 1955. év példáját. Ekkor a készletek jóval nagyobbak voltak, mint az előző években. Nézzük meg előbb néhány fontos ruházatközponti cikk nagykereskedelmi készleteinek alakulását az elmúlt időszakban.

XXVIII. táblázat\*

Cikk	1955. IV. 30.	1955. XII. 31.	1956. IV. 30.
Pamutszövet .....	92	94	86
Gyapjúsövet .....	63	112	160
Férfi konfekció .....	132	183	169
Női konfekció .....	166	231	229
Gyermekkonfekció .....	130	169	207
Férfi és női alsó ruházat .....	116	117	127
Bőrreipő .....	126	165	152

\* A Központi Statisztikai Hivatal adatai. A táblázat számai azt mutatják: hány napi eladást fedezett a készlet.

Az adatok jelzik, hogy a ruházati készletek komolyan felduzzadtak. (Mellesleg megjegyzem: egy sor más, nem ruházati jellegű fogyasztási cikkből ugyanakkor nagyon alacsonyak voltak a készletek: pl. rádióból, kerékpárból, motorkerékpárból, zománcédényből, bútorból stb. A piac tehát nem tekinthető általában telítettnek, csakis a ruházati cikk elegendő. De mint később látni fogjuk: itt is csak részleges és viszonylagos volt a telítettség.)

Nézzünk meg egy cikket — a *cipőt* — néhány évre visszamenőleg. A következő táblázat a nagykereskedelmi cipőkészletek alakulását mutatja meg.

XXIX. táblázat\*

Időpont	Készlet 1000 párban
1953. I. l. ....	2172,6
1954. I. l. ....	1711,1
1955. I. l. ....	2189,0
1955. XI. l. ....	3887,4
1956. I. l. ....	4336,1

\* A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának adatszolgáltatása alapján.

A kereskedelem 1955-ben — éppen ezekre a készletekre támaszkodva — hatásosabban felléphetett a jobb minőség stb. érdekében. Szemtanúja voltam az egyik „börzetárgyalásnak” a cipőiparban, amelyen a cipőnagykereskedelmi vállalatok visszautasították a Szombathelyi Cipőgyár ajánlatát, mondván: a gyár most már hosszabb ideje rossz technológiával, ízléstelen cipőket készít. Noha a gyár soktízezer cipőt tud gyártani, egyszerűen nem adtak számára megrendelést — ehelyett kötelezték, hogy készítsen új modellt, új technológiával, s azt mutassa be a kereskedelemnek. Ha az megfelel, akkor majd adnak rendelést. S a gyár kénytelen volt eleget tenni a kívánságnak.

Hasonlóképpen inkább ki tudta „verekedni” a kereskedelem a fogyasztók kívánságainak teljesítését a textil- és ruhaipartól is. Néhány példát említek arra, hogyan utasította vissza a kereskedelem — a készletek „hátvédjére támaszkodva” — az ipar gyenge szállítmányait. Nem fogadták el többek között a következő tételeket:

— A Győri Pamutzövénygyár által készített 16 000 méter kanavászt, mert az áru „maghéjas” volt; továbbá 8000 méter tarkán szőtt pamutflanellt, mert bolyhozása nem volt megfelelő.

— A Kistex által készített 87 000 méter áthúzott nyomott flanellt, mert nem volt kielégítő a szakítószilárdsága; továbbá 50 000 méter „celán” gyűrhetetlen műszálszövetet, hasonló okok miatt.

— A Szombathelyi Pamutipar által készített 26 000 méter pamutvásznat, mert hibás, „noppos” szövésű és olajos volt.

— A Hazai Pamutfonógyár 18 000 méter bordó ballonját, mert nem volt színtartó.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Az adatokat a Belkereskedelmi Minisztérium tervfőosztályának kimutatásából vettük.

Egészen más a helyzet olyankor, amikor a kereskedelem nem rendelkezik kellő készlettel, amikor hiány van bizonyos árukból. *Ha hiány van, ha „áru-éhség” mutatkozik, akkor az ipar könnyedén túlleheti magát a kereskedelem okvetetlenkedésén, s érvényesítheti az ismert elvet: „eszi - nem eszi, nem kap mást.”* Akkor az ipar mindig a számára kényelmesebb megoldást választhatja: csak azokat a cikkeket igyekszik gyártani, amelyek kevesebb műszaki problémát okoznak, a különböző mutatószámok javítása szempontjából előnyösebbek; nem töri a fejét a választék bővítésén stb. Az ipar ilyenkor megteheti, hogy a gyengébb cikkeket is ráoktrojálja a kereskedelemre. „Elvben” mindig azt hangoztatják: „A kereskedelem kötelessége a fogyasztók érdekeinek képviselete.” — „A kereskedelem ne fogadjon el rossz árut az ipartól” stb. A gyakorlatban azonban ilyen helyzetben a kereskedelemnek ez a hivatása egyszerűen nem érvényesülhet, mert nincsenek meg ehhez az anyagi feltételek. A kereskedelmi vezetők örülnek, ha egyáltalán valamilyen áruhoz jutnak, s ezzel legalább globálisan teljesíthetik eladási tervüket, megszerezhetik prémiumukat — s ennek kedvéért lemondanak a különböző részletkövetelményekről. Amit az ipar megtesz a kereskedelemmel, ugyanazt teszi ilyen helyzetben a kereskedelem a vevővel. „Ha nem tetszik, ne vegye meg — máshol sem kap mást” — ezt közlik a vásárlóval, udvarias, vagy kevésbé udvarias formában.

Az árukészletek helyzete a legszorosabban összefügg a vásárlóerő és az árualap általános viszonyával. Természetesen *egyes* árukból lehet hiány vagy túlzott készlet akkor is, ha minden rendben van a vásárlóerő és az árualap viszonya körül. De az *általános* árukészlet-helyzetre mégis ez nyomja rá a bélyegét. *Ha a vásárlóerő túlságosan megnő, az árualap növekedése komolyan elmarad mögötte, akkor előbb-utóbb minden területen feléljük a készleteket — s nyomában jelentkeznek az említett bajok, a kereskedelem, s végső soron a fogyasztó „kiszolgáltatottsága.”* S megfordítva: ha az árualap nagysága mindig valamelyest előtte jár a vásárlóerő emelkedésének (s ha megfelelő a fogyasztási cikkek termelésének összetétele), akkor minden területen kellő árutartalékok képződnek.

Ez az egyik *alapkérdés* a központi irányítás és a vállalati önállóság viszonyával kapcsolatban. *Az áruhiány talajt teremt a túlzott centralizmusnak.* Mindenféle központi utasítással próbálják a vállalatot megakadályozni abban, hogy csak a szűk „vállalati érdekeket” vegye figyelembe, s rábírní arra, hogy kellő választékot adjon, javítsa a minőséget stb. Viszont árubőség esetén sokkal kevesebb központi utasítás mellett is törődik a vállalat a fogyasztóval — mert végső soron maga a fogyasztó is ki tudja azt kényszeríteni.

Áruhiány esetén — mint említettem — különböző központi

utasításokkal, teljesen részletes, központilag megszabott programmal akarják pótolni a kereskedelem „nyomását”. De ez már csak azért sem hozhat teljes eredményt (eltekintve a már régebben tárgyalt hátrányoktól: a rugalmasság hiánya stb.), mert a felsőbb szerv, mindenekelőtt az *ipari igazgatóság is „ipari szemléletű”*. Talán kevésbé elfogult, mint a vállalat, mert nincsenek közvetlen prémiumérdekai, emiatt valamivel inkább szemelőtt tartja a népgazdasági érdeket — de azért a kereskedelemmel szemben, *ilyen helyzetben (áruhiány!) inkább a vállalat pártjára áll*. S ez természetes is, hiszen a vállalati mutatószámok javulása az igazgatóság iparági mutatószámait is javítja, — márpedig ettől függ a felsőbb szervek elismerése stb. A kereskedelem és az ipar viszonyában csak a Minisztertanács „pártatlan”. Dehát nem lehet minden aprósággal a Minisztertanácshoz fordulni! (Bár az pl. nem egyszer megtörténik, hogy az ilyen apró-cseprő vitákban kénytelenek maguk a miniszterek egymással tárgyalni s dönteni.) Éppen ezért nem lehet arra számítani, hogy a felsőbb szervek, pl. a könnyűipari és a belkereskedelmi minisztérium egymás között át tudja hidalni ezt a problémát — a döntő kérdés mégiscsak az marad: milyenek az „erőviszonyok” ipar és kereskedelem között. Minél lejjebb megyünk, közelebb a vállalathoz, annál inkább az „erőviszonyok” válnak döntővé, márpedig a fogyasztó szempontjából oly fontos „részletkérdések” *csak lent dőlhetnek el*. Hiába egyezik meg pl. a belkereskedelmi és a könnyűipari miniszter bizonyos cikkszoportok szerint megszabott választékban. Ha ők el is tudnak szakadni a „tárcaérdekektől”, egyfelől az ipari igazgatóság s méginkább a gyár, amely ezt gyártani fogja, másfelől pedig a kereskedelmi vállalat, amely eladja, nem szakad el az ipari, ill. a kereskedelmi „érdektől.” Márpedig ott dől majd el: milyen konkrét gyártmányt gyártanak a megszabott cikkszoporton belül, ízléses vagy ízléstelen lesz-e az áru, gondosan készül-e el, vagy hanyag munkát végeznek, időben szállítják-e vagy az idény után stb.

Éppen mert ennyire központi kérdés ez, felesleges volt az az ijedtség, ami a belkereskedelmi készletek állítólagos „túlzott” volta miatt 1955 végefélé keletkezett. Nem lehet egyszerűen globális forintösszegek alapján megállapítani: mikor nagy vagy kicsi a készlet. A ruházati kereskedelem összes készletei az elmúlt időszakban valóban felduzzadtak. 1955-ben átlagosan 4 hónaposak voltak (teljes értékük megfelelt 4 hónapi forgalomnak). Ez jóval több volt, mint 1954-ben, de nem sokkal több, mint pl. 1952-ben, s jóval kevesebb, mint 1953 első felében. De ez így még nagyon keveset mond: fő kérdés az, hogy milyen a készlet *összetétele*. Márpedig ez sokkal kevésbé volt megnyugtató, mint a készletek méreteire vonatkozó összesített számok. 1955 végén, 1956 elején ezzel kapcsolatban következő volt a helyzet:

— Nem volt szerencsés a készletek összetétele árucsoportok szerint. Túl sok volt a cipő, a konfekció, a pamut-kötöttáru. Viszont az összességében nagy készlet ellenére nem volt kielégítő a pamut-méteráruk és a gyapjú-kötöttáruk készlete.

— Nem volt jó a készletek konkrét összetétele az egyes árucsoportokon belül sem. A készletnek ekkor — becslések szerint — legalább 15%-a volt a „bóvli”, vagyis az adott áron eladhatatlan áru. Ennek egy része divatjamúlt cikk volt, másik része eleve hibás megrendelés alapján készült, vagy pedig valamilyen oknál fogva az ipar feleslegesen gyártotta. Sok volt a — bár nem eladhatatlan — de azért aránylag kevésbé keresett áru is.

— Iparunk az idénycikkeket egész éven át gyártja. Ezért ezek a cikkek az idény előtt jóideig raktáron hevernek s szintén növelik a készletet.

— Ugyanakkor továbbra is vannak igen keresett cikkek, amelyekből túl kicsi a készlet, sőt esetleg kifejezetten hiánycikknek tekinthetők. A 35. oldalon már idéztem a Belkereskedelmi Minisztérium Tervfőosztályának egyik jelentését. Ott olyan hiánycikkeket soroltam fel, amelyeknek gyártásától a könnyűipar a túl magas munkaigényesség, „a termelékenységi mutató romlása” miatt húzódozik. De ugyanez a jelentés megemlíti számos más hiánycikket is, amelyeknél más okok, (túl sok műszaki veszélyesség stb.) tartják vissza az ipart a gyártástól. Ilyen cikkek pl.: fehér fűzősatin, „Komárom” és „Oslo” gyapjúszövet, lakkozott gyermekágy, dobogós járóka, normál nyugágy, hűsdeszka, rugós ruhacsipesz, női plasztik papucs stb. Ismétlem: itt is és a 35. oldalon is csak olyan cikkeket említettem, amelyeknél nem az anyagellátás vagy a szűk kapacitás a hiány fő oka. Emellett nagyon hosszan lehetne sorolni az olyan cikkeket, amelyeknél az elégtelen kínálat valóban „objektív okokra” (anyaghiány stb.) vezethető vissza.

A helyzet tehát az, hogy — miközben a kereskedelemnek a készlet egy részétől valóban meg kell szabadulnia — más részét viszont folyamatosan fel kell töltenie. (Különösen, ha nemcsak a ruházati, hanem az *egész* kereskedelmet tartjuk szem előtt.). Komoly hiba lenne, ha túlzásba vinnénk a kereskedelmi készletek csökkentését — márpedig erre van hajlandóság egyes gazdasági vezetőknél. Ez ugyanis azzal járna, hogy — miután 1955-ben nem egy területen érződött az árukészletek *kedvező, serkentő* hatása az iparban és a kereskedelemben egyaránt — az elkövetkező időszakban ismét elveszítenénk ezeket az előnyöket.



## Vállalatok közötti kapcsolat vagy igazgatóságok közötti kapcsolat

Fontos kérdés az is, mennyire közvetlen a kapcsolat az ipari vállalat, a gyár és a kereskedelmi vállalat között.

Jelenleg a könnyűiparban az jellemző, hogy az ipari igazgatóság áll szemben a kereskedelmi főigazgatósággal, tehát a *felső szervek között alakult ki elsősorban az érdembeli gazdasági kapcsolat*. Az ipari és a kereskedelmi vállalat között van ugyan közvetlen kapcsolat is, de ennek szerepe teljesen alárendelt, másodlagos csupán. Ismétlem: az a jellemző; de azért ez nem egyforma mértékben érvényesül így minden területen. Ez kiderült részben már a 23.—24. oldalon elmondottakból, a tervezés menetének ismertetéséből, amikor rámutattam arra, hogy egyes iparágakban, pl. a cipőiparban még a program központi megszabása előtt közvetlenül tárgyalnak a gyárak és a kereskedelmi vállalatok. Másutt viszont, pl. a gyapjúiparban, az ipari igazgatóság minden egyes konkrét gyártmány tekintetében maga állapodik meg a kereskedelemmel.

A megrendelések centralizálásának ez a foka szükségképpen magával hozza a választék elszürkülését, az ötlettelenséget, az uniformizálást. Az ipari minisztériumi vezetők jól látják ezt — amikor a *kereskedelemben* mutatkozó túlzott központosításról van szó. A gyapjúiparban gúnyosan emlegették, hogy a belkereskedelmi minisztérium egyik előadója *egyedül*, legfeljebb két-három emberrel megbeszélve rendeli meg az egész ország számára az egész gyapjúszővetmennyiséget. Ő dönti el, milyen anyagokból készüljön valamennyiünk ruhája. Még a Pomáz-Budakalászi Gyártól is, amelynek az a hivatása, hogy kis tételben „exkluzív” szöveteket gyártson, ő rendeli meg a szöveteket! Még ha az illető kiválóan értene is ehhez a mesterséghez — egyetlen ember döntson e fölött?<sup>2</sup>

Ebben a tekintetben kitűnő kezdeményezés a cipőiparban meghonosított „börze-rendszer”. Korlátairól már beszéltem a 24. oldalon: nem nyújt a vállalat számára olyan önállóságot, mint az ember az első pillanatban gondolná. De így is nagy lehetőséget ad arra, hogy a gyárak személyes megbeszélésen megismerjék a kereskedelem véleményét, a kereskedelem meghallja a gyárak problémáit, az anyag-

<sup>2</sup> A ruházati kereskedelemben hét nagykereskedelmi vállalat van, köztük a legnagyobb a budapesti, a „Bétex”. A látszat az, mintha önállóan rendelnének az ipartól. Valójában azonban a ruházati főigazgatóság előadója rendel helyettük; eltér az ő igényeiktől, közvetlenül tárgyal az ipari igazgatósággal stb. Átdisponál árukat a Bétex-től a többi nagykereskedelmi vállalathoz. A Bétex így — legalábbis bizonyos fokig — a ruházati főigazgatóság által közvetlenül irányított „esűsvállalattá” válik, amely az ipar és a vidéki nagykereskedelmi vállalatok közé ékelődik.

ellátási gondokat stb. A személyes vita megkönnyíti, hogy összegeztessék az ipari és a fogyasztói érdekeket.

Annál is inkább szükség lenne a gyár és a kereskedelem közötti közvetlen kapcsolatra, mert jelenleg a program központi megszabása, a kereskedelemmel való kapcsolat messzemenő centralizálása odavezet, hogy a könnyűipari vállalatok vezető szakembergárdája többé-kevésbé elszakad a kereskedelemtől, s végső soron a fogyasztók igényeinek ismeretétől. Ez az egyik magyarázata annak, hogy a vállalatok elég keveset szólnak hozzá az igazgatóság által készített programhoz abból a szempontból: vajon valóban ez kell-e leginkább a fogyasztóközönségnek. Egy kissé leszoktatták őket a kezdeményezésről, hiszen már nem ismerik eléggé a vevők igényeit. Több „kereskedelmi szemléletre” lenne szükség a könnyűipari vezetőknél!

### A szerződések

Az ipar és a kereskedelem viszonyában fontos szerepük van a szállítási szerződéseknek. Ez *közvetlen* kapcsolatot jelent a gyár és a kereskedelmi vállalat között, hiszen a szerződést képviselőik írják alá. Ez azonban önmagában csak a *jogi forma*. Hogy *ténylegesen* is komoly közvetlen kapcsolatot jelent-e a szerződés, az attól függ: mennyire dönthetnek önállóan az aláírók azokban a kérdésekben, amelyekre szerződnek. Jelenleg a szerződés, mint a közvetlen kapcsolat külön eszköze, sok szempontból formális. Tulajdonképpen az ipari igazgatóság és a kereskedelmi főigazgatóság már „felsőbb szinten” megállapodott minden lényeges kérdésben, sőt számos részletben is, megállapodtak a *programban* — s ezt köteles a gyár teljesíteni minden külön szerződés nélkül is. Az igazgató ehhez csak az aláírását adja. Ezen *felül* a szerződésben csupán másodrendű kérdésekben állapodnak meg.

☞ A megkötött szerződést általában *nehéz módosítani*. Az ipari vállalat csak akkor járul hozzá a szerződés módosításához, ha ez „nem rontja a mutatószámait”, s ha „belefér” a premizált tervszámokba. A vállalat ezektől a feltételektől csak akkor tekint el, ha az igazgatóság a *tervét* is módosítja, — ez azonban — mint az a 28. oldalon kiderült — számos akadályba ütközik. Ez a merevség nagyon nehezíti a szükségletek rugalmas kielégítését.

Sokszor hangzik el az a vélemény: a *tervezésben* kialakult túlzott központosítást azzal kell csökkenteni, hogy növelik a szállítási *szerződések* szerepét a gazdálkodásban. Ebben a véleményben van igazság; valóban még a jelen helyzetben is sok mindent, amit most központiilag írnak elő, rá lehetne bízni a szerződésekre. De azért ez csak fél-igazság. Erre is áll az, amit már sok más hasonló elgondolásról mondtam: *önmagában* nem hoz *lényeges* javulást, csupán egy sor más

feltétel érvényesülése esetén. Csak röviden jelzek néhány fontosabbat e feltételek közül:

1. A szerződéseket *rugalmasabban, kölcsönös megállapodással* módosítani lehessen. Ez egyrészt elválaszthatatlan a mai túlcentralizált, aprólékos, a mutatószámokat fetisizáló, merev tervezési rendszer megreformálásától. A rugalmasabb szerződéses rendszer érdekében lehetőség szerint arra is törekedni kell, hogy a vállalatoknál legyen *némi kapacitás-tartalék*, s ily módon, ha szükséges, fel lehessen adni *utánrendeléseket*.

2. A kereskedelem *kellő árukészletekkel* rendelkezék, mert ezek birtokában szállhat síkra eredményesen a fogyasztók érdekeiért.

3. A kereskedelem ne csak egyszerűen „nyomást” gyakorolhasson az iparra, hanem *módjában legyen anyagiilag is ösztönözni a vállalatot a kereslet, az igények minél jobb kielégítésére*.

A kereslet minél jobb kielégítésének ösztönzése nem oldható meg a mai kevésbé differenciált árrendszer mellett; továbbá olyan körülmények között, amikor a vállalatnak nem fűződik komoly érdeke a nyereség növeléséhez.

Ma ugyanazt az árat fizeti a kereskedelem az ipari vállalatnak akkor is, ha idejekorán rendelt — s akkor is, ha soronkívüli sürgős szállítmányt kér. Mi ösztönzi a gyárat arra, hogy teljesítse az utóbbi kívánságot? Ugyanazt az árat fizeti a kereskedelem, ha nagy tételben rendel — és ugyanazt, ha elaprózott, kis tételeket kíván. Mi ösztönzi a gyárat, hogy vállalja az utóbbit? A kereskedelem ugyanannyit fizet — egyforma önköltség esetén — egy olyan cikkért, amelyet különösebb műszaki veszélyek nélkül, könnyű gyártani — és egy olyan cikkért, amely számos gyártási problémát okoz, nagy selejtveszéllyel jár stb. Ismét megkérdezzhetjük: mi ösztönöz az utóbbi megrendelés elvállalására?

Egy-egy régi cikknél az árvetésben kalkulált önköltséghez képest a begyakorlottság eredményeképpen valószínűleg már csökkentették az önköltséget. A nyereség tehát nem az árvetésben számított két százalék, hanem feltehetőleg annál több. Viszont az új cikknél ismét csak két százalék nyereséget szabnak meg az ár jóváhagyásakor. Az új termék tehát ebben a tekintetben hátrányosabb. (Ezt a hátrányt legfeljebb az „enyhíti”, hogy a gyárat úgysem nagyon érdekli a vállalati nyereség.)<sup>1)</sup> Mi ösztönöz arra, hogy a vállalat állandóan új és új cikkekkel frissítse fel a választékot?

Általában: a vállalat számára árszempontról teljesen közömbös, hogy olyan cikket gyárt-e, amit szívesen vesz a kereskedelem, amit végsősoron szívesen vásárol a fogyasztó — vagy pedig senki által nem kedvelt termékeket gyárt. A kereskedelem nem tudja a keresettebb cikk kissé magasabb árával, s megfordítva, a vevők által kevésbé

kívánt áru kissé alacsonyabb árával befolyásolni, a keresletnek megfelelően rugalmasan újra és újra átalakítani a termelés konkrét választékát. Nem is szólva arról, hogy akármilyen is az ár — az ipari vállalat nem különösebben érdekelt magának a *nyereségnek* a növelésében.

Ahhoz, hogy a gyár és a kereskedelmi vállalat igazán eredményes közvetlen kapcsolatáról beszélhessünk, arra van szükség, hogy a két fél ne csak a szállítás különböző tárgyi feltételeiről (szín, minta, határidő, csomagolást stb.) beszéljen, hanem a szó szoros értelmében *alkudjanak* is, természetesen az állami árpolitika keretein belül.

Általánosan elfogadott véleménynek tekinthető ma már, hogy tervgazdaságunk továbbfejlesztésének főkövetelménye: *a mainál jobban összekapcsolni a helyi szervek önállóságát, a helyi vezetők öntevékenységét a központi irányítással.* Úgy gondolom, az *árrendszer sem lehet kivétel* ez alól az elv alól, itt is meg lehet és meg kell találni e két követelmény optimális összeegyeztetését. A mai helyzet semmiképpen sem felel meg ennek, mert ma sem az ipari, se a kereskedelmi vállalatnak nincsen komoly beleszólása az árakba. Össze lehet és *össze kell egyeztetni az egységes, központi állami árpolitika érvényesítését a vállalatok közötti rugalmas ármegállapodásokkal.* Enélkül nem lehet szó igazán rugalmas és ösztönző kapcsolatáról az ipar és a kereskedelem, a termelő és a fogyasztó között.

*A mi jelenlegi „durva”, az említett árnyalatok iránt érzékellen, kevésbé differenciált árrendszerünk mellett a kereskedelem nem tudja eléggé érvényesíteni igényeit — s az iparvállalatok nem kapnak kellő ellenszolgáltatást esetleges többletfáradságukért.*

Az árrendszer ilyen irányú módosítása — összekapcsolva a nyereség növelésének fokozott ösztönzésével — véleményem szerint egyik alapvető feltétele annak, hogy a fogyasztó a kereskedelem megrendelésein keresztül *közvetlenül* közölje kívánságait a termelővel. S minél inkább van erre lehetőség — annál kevésbé van szükség arra, hogy a kereslet *közvetett* úton, a felülről kapott tervutasítások rendszerén keresztül jusson a gyár tudomására. S ez annál is jobb lenne így, mert ezek a központi utasítások — mégha hallatlanul aprólékosak is — nem tudnak olyan „finomak” differenciáltak, s egyértelműek lenni, mint a vásárló közvetlen megrendelése. Emellett óriási apparátust igényelnek, gúzsbakötik a gyárat és a kereskedelmi vállalatot stb. S ráadásul minél aprólékosabbak — annál jobban eltereli a velük végzett munka a központi szervek figyelmét *a tervezés igazi feladatairól:* a népgazdaság fő arányainak tervszerű kialakításától.

Visszatérve ezekután a szerződések rendszeréhez: e három feltétel híján a szerződés csupán jogi rögzítése s némi kiegészítése a központi-lag megszabott részletes programnak. Persze mint ilyennek is van jelentős szerepe — de így nem tekinthető *önálló, lényeges gazdasági*

*hatóerőnek*, aminek azok a szakemberek tekintik, akik most a szerződések szerepének növelésétől várják az alapvető nehézségek megoldását.

### *Az ipar és a kereskedelem megállapodásainak időtartama*

Jelenleg vannak évi keretmegállapodások a könnyűipari és a belkereskedelmi minisztérium között. Ezenkívül vannak *negyedévi szerződések* a vállalatok között — ezek már teljesen pontosak, feltétel nélkül kötelezőek; megszegésük kötbérfizetést von maga után.

Az évi keretszerződés hosszú időre szól, s emiatt szükségképpen nagyon általános. Negyedév — ez viszont rövid idő. Ennyi idő alatt az ipar nem tud eléggé felkészülni a feladatokra, különösen ott nem, ahol hosszabb az átfutási idő.

Az egyik hiba ezzel kapcsolatban, hogy sematikusan kezelik a tervezés és a kereskedelmi megrendelések szempontjából a könnyűipar ún. „*standard-cikkeit*” és a *divat-cikkeket*. Az előbbiekből — pl. parasztszizma, sötétkék kamgarn-szövet, barna magasszárú gyerekcipő stb. — eléggé állandó a kereslet, nem igen változnak a minőségi követelmények. Az utóbbiak, a divatcikkek iránt viszont változóknak az igények.

A kereskedelem képes lenne arra, hogy a standard-cikkekre pontosabban azok termelésének zömére feladjon hosszabblejáratú, esetleg évi megrendelést. Ez bizonyos stabil alapot jelentene a gyárak termelési programja számára. Ugyanakkor nagy szükség lenne arra, hogy a kereskedelem a standard-cikkekhez is adhasson fel utánrendelést, és sokkal rugalmasabban kezelhesse a divatcikkeket.

Érdemes ezzel kapcsolatban is figyelembevenni a kapitalista könnyűipar tapasztalatát. Ott a ruházkodáshoz kapcsolódó iparágaknak két *féléves* idényük volt: télen-tavasszal gyártották azokat a cikkeket, amelyek a tavaszi-nyári idényben kerültek forgalomba, s nyáron-ősszel azokat, amelyeket ősszel-télen árusítottak. Vegyük pl. a cipőipart. A cipőgyár októberre-novemberre összeállította jövő tavaszi-nyári kollekcióját s ezzel kiküldte ügynökeit a kereskedelemhez. Az ügynökök felvették a rendeléseket, ezeket naponként jelentették a gyárban. Jelentették azt, hogy mit vásárolnak szívesebben s mit nem; milyen cikkeket kínálnak a konkurens vállalatok. Ennek alapján esetleg nyomban módosították a kollekciót. Eközben karácsonyig a gyár a téli utánrendeléseket gyártotta. Közben összegyűlt a tavaszi-nyári rendelés, majd eszerint összeállították a programot, amelynek végrehajtását karácsony után kezdték meg. A tavaszi-nyári idényre való gyártás csúcspontját áprilisban-májusban érte el; ilyenkor gyártották az utánrendeléseket. A kereskedelem arra adott

utánrendelést, ami a legjobban fogyott — s a gyár többé-kevésbé számított is arra, hogy lesznek ilyen utánrendelések. Májusban kezdődött az egész előről, most már az őszi-téli idény számára.

Ennek a beosztásnak (amely egyébként nagyon hasonló volt a textiliparban is) voltak hátrányai. A termelés nem volt egyenletes: az idény csúcspontján, az utánrendelések teljesítéskor nagy volt a rohammunka, a túlórázás, viszont az új idényre való átváltás elején, tehát karácsony után, illetve a nyár elején csökkentett üzemmel indultak, esetleg a munkások egy részét egy időre el is bocsátották. De — most csak az időbeosztást szem előtt tartva — voltak jelentős előnyei is. A termelés egy-egy szakasza itt „természetes” egységet alkotott, a szükségletek természetes változásához kapcsolódott, s nem egyszerűen a naptár negyedéves beosztásához. A program zömére idejében kapott a gyár *féléves* rendelést, de megvolt a lehetőség arra, hogy ezt közben módosítsák, kiegészítsék, utánrendelést adjanak fel, a szükségletek tényleges alakulásának megfelelően.

\*

Ehhez a fejezethez még egy kiegészítő megjegyzést kell fűzni. Mindeddig úgy írtam a kereskedelemről, mint amely természeténél fogva a fogyasztók kívánságainak ismerője, érdekeik képviselője — legfeljebb időnként nincsen elég gazdasági ereje ehhez az érdekvédelemhez. Ez azonban nem ilyen szép a valóságban.

Ha mostanában sokszor kiderül, hogy mások a szükségletek, mint amelyekre a tervben számítottunk, az gyakran nem a szükségletek tényleges változásával függ össze, hanem azzal, hogy a kereskedelem a tervezéskor rosszul mérte fel az igényeket. Nemcsak az ipar, a kereskedelem apparátusára is rányomja bélyegét a túlzott centralizáció. Ott is vannak komoly hibák az anyagi érdekelttség érvényesítésében.

Ennek a munkának nem feladata a kereskedelem részletes vizsgálata. De le kell szögezni: ha azt akarjuk, hogy a központi utasítások egyrészét a kereskedelem befolyása pótolja — akkor egyúttal biztosítani kell a kereskedelem nagyobb érdekelttségét is a kereslet rugalmas, gyors kielégítésében, a fogyasztók lehető legjobb kiszolgálásában.

## 2. AZ ANYAGGAZDÁLKODÁS EGYES KÉRDÉSEI

Az anyaggazdálkodással kapcsolatban három kérdést tárgyalok:  
— A készlethelyzet alakulása. A rendszeres anyaghiány gazdasági következményei.

— Az anyaghiány és a túlzott centralizáció összefüggései.

— A hiány-jelenségek mélyebb okai.

*A készlethelyzet. Az anyaghiány gazdasági következményei*

Az elmúlt években újra és újra visszatérő jelenség volt a könnyűiparban az anyaghiány. Ismételten hiány mutatkozott a legfontosabb alapanyagokból, számos segédanyagból, fűtőanyagokból, mindenekelőtt szénből, villamosenergiából, továbbá különböző félkésztermékekből.

Az anyagellátás bőségének vagy hiányának egyik legbiztosabb fokmérője a készletek nagysága. Az itt következő táblázat hat évre visszamenőleg mutatja be a legfontosabb könnyűipari nyersanyagok készletének alakulását. A készletek hivatalosan megállapított — mégpedig elég szűkösen, elég szerényen megállapított normáját tekintjük 100-nak — s ehhez hasonlítjuk az évi össz-könnyűipari nyitókészletek tényleges nagyságát.

XXX. táblázat\*

Termék	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Pamut .....	110	50	58	65	53	47
Pamuttipusú műszál .....	214	132	76	68	50	40
Merinó gyapjú .....	—	—	105	45	90	110
Durva gyapjú .....	—	—	142	341	124	155
Gyapjú fésűszalag .....	63	71	50	44	24	27
Műszál fésűszalag .....	67	36	81	81	93	112
Műselyem fonál .....	84	67	119	98	75	102
Szintétikus fonál .....	—	—	56	59	27	68
Tilolt len .....	62	17	11	28	43	54
Tilolt kender .....	33	39	113	79	77	80
Nyers marhabőr .....	65	21	54	84	56	60
Szulfitt cellulóz .....	66	76	98	130	68	72
Nátron cellulóz .....	12	78	80	93	182	60
Papírfa .....	—	97	47	17	20	70
Bútorlap .....	—	—	—	—	47	51
Szín furnér .....	—	—	—	—	87	129

\* A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának adatai. A norma nem tonnában, hanem napokban szabja meg a szükséges készlet nagyságát: pl. 62 napi termeléshez szükséges durvagyapjú stb. A táblázat összeállításánál a most érvényben levő norma alapján számoltunk visszamenőleg is — így az adatok teljes mértékben összehasonlíthatóak. A táblázat üresen maradt helyein nem álltak rendelkezésre a szükséges adatok.

A táblázatból kitűnik: jóformán alig van olyan anyag, amelyből évről-évre kéznél volna a normában előírt készlet. Ha egy-egy termékkészlet időről-időre el is érte a normát — nemsokára ismét megcsappant.

1956. elején nem egy könnyűipari anyagból mindössze 15—30 napi készlet állt rendelkezésre. Ez hallatlanul kevés! Emellett itt nem is elég csupán az összesített adatokat figyelemmel kísérni. Ezek ugyanis kétféle értelemben is elmosás az igazi problémákat. Egyrészt: a számok a nyersanyagok egész cikkcsoportját *összevontan* tüntetik fel. Valójában egy-egy nyersanyagból sokféle minőség, sokféle fajta létezik, amelyek mind más és más rendeltetésűek. Az egyik korántsem helyettesíthető minden további nélkül a másikkal. Ha a statisztika konkrét anyagfajtánként tüntetné fel a készleteket, számos esetben jóval alacsonyabb számokat kapnánk.

Másrészt: ezek országos adatok; márpedig a készlet egyenlőtlenül oszlik meg az *üzemek* között. Érdemes tehát megnézni egy-két üzemi adatot is. A táblázatból úgy tűnhetett ki, mintha 1956-ban nagyjából rendben lett volna a helyzet a gyapjúiparban. Ezért idézek a gyapjúipari igazgatóság 1956. február 13-án kelt gyors-jelentéséből:

- Győri Gyapjúfonó: csak február 16-ig van ellátva.
- Lóden: anyagihiány miatt áll.
- Magyar Posztó: a gyapjúmosó-részleg dolgozóinak egyharmadát szabadságolták anyagihiány miatt.

A következő táblázat néhány pamutfonóval rendelkező textilgyárunk 1955. októberi üzemi készleteit tünteti fel. A számok azt jelzik: hány napi felhasználásnak megfelelő készlet állt akkor rendelkezésre.

XXXI. táblázat\*

Vállalat	Középszálú pamut		Rövidszálú pamut	
	X. 5.	X. 24.	X. 5.	X. 24.
Budai Pamutfonó .....	3	17	5	27
Győri Fonó .....	3	24	16	16
Szegedi Textilművek .....	0	15	1	16
Pamuttextilművek .....	6	25	6	18
Goldberger .....	6	15	nincs igény	
Lőrinci Fonó .....	4	11	7	12

\* Az adatok forrása: a Könnyűipari Minisztérium és a Külkereskedelmi Minisztérium közös feljegyzése. (Kelt: 1955 decemberében.)

Ehhez a táblázathoz már nem is kell kommentár — a megdöbbentően alacsony számok önmagukért beszélnek.

Ezek után azt kell tisztáznunk: *milyen gazdasági károkat okoz a rendszeres anyagihiány, a készletek szűkös volta?*



1. *Rendszeresen fennakadásokat, zavarokat idéz elő a termelésben.* Vegyük pl. a pamutipart. A külkereskedelem behoz néhány száz tonna brazil gyapotot, amelyet a pamutipari igazgatóság szétoszt az üzemek között. Mire a fonódák a gépeket átállították, a gyapot minőségét megismerték, egy kissé begyakorolták magukat — már más országból származó gyapotot kapnak. Minden átállítás anyag- és idővesztést okoz, visszaveti a munkások keresetét. Számításokat végeztek arról: hány váltást, átszerelést kellett végrehajtani a legnagyobb pamutfonódában, a Lőrinci Fonóban 1955-ben amiatt, mert egyetlenül érkeztek a gyapotszállítmányok, s nem voltak kellő készletek ennek a hullámnak a kiegyenlítésére. Összesen 440 000 fűrészes átszerelésre került sor, ami annyit jelent, mintha egyetlen év alatt ötször kellett volna az egész üzemet átállítani. Ez a számítások szerint 405 000 forint többlet-bérkiadást okozott, s emellett 45 650 kg fonal termelésének kieséséhez vezetett. Hasonló a helyzet a többi fonódában is.<sup>3</sup>

Az anyagellátási zavarok akadályozzák a vállalatok kapacitásának optimális kihasználását, a dolgozók folyamatos foglalkoztatását. Néha rendkívül élesen jelentkeznek ezek a bajok. 1956. februárjában pl. elsősorban szénhiány, továbbá egyes importanyagok hiánya miatt összesen 31 üzemben volt teljes, ill. részleges leállás. Összesen 5000 üzemóra esett ki e leállások következtében. Így pl. február nagyobb részében 5 nagy kikészítőgyár (Pamutkikészítőgyár, Kistext, Kőbányai Textilművek, Goldberger, Textilfestőgyár) szénhiány miatt nem volt üzemben.<sup>4</sup>

Az anyagihiány, a szállítmányok késedelemeskedése idegességet, kapkodást idéz elő a gyárak vezetésében. A textiliparban pl. a vállalatok rendszeresen csereberélik egymás közt a festékeket. Még az is előfordult, hogy éjjel ugrasztották ki az egyik gyár emberét az ágyból, mert egy másik gyár éppen festéket kért kölcsön. 1955-ben az egyik gyapjúszövőgyár számára repülőgépen kellett festékeket hozatni, mert készletei teljesen kifogytak. Az anyagellátás biztosítása, amelyet normális körülmények között a gyár egy osztálya simán elintézhetne, leköti az igazgató, a főmérnök, a műszaki vezetők energiáját, idejének tetemes részét.

Az anyagellátás bajai így végső soron fékezik a könnyűipar mennyiségi teljesítményét, a termelékenység emelkedését. Akadályokat gördítenek az elé, hogy a könnyűipar mindenkor idejében teljesítse kötelezettségeit a belső fogyasztás és a külkereskedelem iránt.

<sup>3</sup> Az adatok forrása a Külkereskedelmi és Könnyűipari Minisztérium előbb említett közös feljegyzése.

<sup>4</sup> A adatok forrása: a Központi Statisztikai Hivatal jelentése.

2. Az anyaghiány, a túl alacsony készletek kiélezi a rohammunka, a periódikus hullámzó termelés jelenségét. Nagyobb készletek többé-kevésbé felfognák azokat a lökéseket, amelyeket pl. a félkésztermékeket gyártó üzemek termék-kibocsátásának ingadozásai okoznak a feldolgozó-üzemeknél. Hullámzás valószínűleg akkor is lenne — de kisebbek lennének a hullámhegyek, s enyhébbek a hullámvölgyek. Ha a hónap, a negyedév elején kevesebb anyag, félkész-termék érkezik — ezt azonnal pótolni lehetne a készletekből. Miután azonban ezek szűkösek — az ilyen fennakadás mindjárt visszaveti a feldolgozó üzemet is. Egyébként ez a probléma nemcsak a vállalatok közötti kapcsolatnál jelentkezik, hanem a vállalaton belül, az egyes részlegek viszonyában is. Számos vertikális textilgyárunkban túl kicsi a fonal-, a nyersszövet-készlet, s így egy-egy üzemszám akadozása tüstént nehézséget okoz a többinek is.

3. A kellő készletek hiánya súlyos anyaggazárláshoz vezet. A vállalatok gyakran rákényszerülnek arra, hogy meghatározott cikkek előállításához olcsóbb helyett drágább anyagot használjanak, mert az olcsóbb éppen nincsen kéznél.

A pamut átvételénél, kisebb változtatásokkal, 1951 óta az a gyakorlat, hogy — amennyiben a külkereskedelem a megrendelt minőségű anyag helyett csupán annál jobbat tud adni — akkor is csak a rendelésnek megfelelő alacsonyabb árat számíthatja fel az iparnak. Ezt a módszert nevezik a gyapot „leminősítésének”. A leminősítés összege megközelítő képet ad arról a veszteségről, amelyet az okoz, hogy az ipar kénytelen a szükségesnél jobb anyagot felhasználni.

XXXII. táblázat\*

Év	A leminősítés összege millió Ft-ban	Az összes felhasz- nált gyapot- mennyiség értékének %-ában
1951. ....	41,5	6
1953. ....	6,2	1
1954. ....	18,1	3
1955. ....	40,7	5
1956. I. negyedév ...	5,2	3

\* A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának adata.

Más iparágakban is megtalálhatjuk ezt a hibát. A gyapjúipar egyik jelentős vállalatánál, a Kistarcsai Fésűsfonógyárban számításokat végeztek: milyen károkat okozott az, hogy kellő anyagkészlet

hiján és a nyersanyagok rendszertelen beérkezése következtében kénytelenek voltak a szükségesnél jobb gyapjút felhasználni. Egyedül 1955-ben összesen 160 500 forint többlet-ráfordítást okozott ez. Hasonló vizsgálatot folytatott 1954-ben egy tekintélyes gyapjúipari szakemberekből álló bizottság. E bizottság számításai szerint ugyanezek a jelenségek kb. 4,5 millió forint többlet-önköltséget okoztak 1953-ban a gyapjúiparnak.<sup>5</sup>

4. *Az anyaghiány miatt sok esetben romlik a minőség.* Az előbb arról volt szó: a vállalat kénytelen olcsóbb helyett drágább anyagot felhasználni. De gyakran megtörténik a fordítottja is: a vállalat kénytelen a szükségesnél gyengébb anyagot feldolgozni, mert nem áll rendelkezésre a jobbik fajta. Ez persze rontja a késztermék minőségét.

Már az előbb említettem, hogy az akadozó, rendszertelen anyagellátás miatt sok helyen újra és újra át kell állítani a termelést. Ez is árt a minőségnek. Az előbb is a Lőrinci Fonó példáját hoztam fel ezzel kapcsolatban. Ebben a gyárban szeptemberben 9 szortimentet kellett átszerelni, összesen 36 000 orsóval. Ekkor 6,2% volt az osztályonkivüli fonalak részaránya. Viszont októberben, amikor — az anyagellátás zavarai következtében — 21 szortiment átszerelése vált szükségessé, összesen 84 000 orsóval, az osztályonkivüli fonalak részaránya egyszerűen felugrott a duplájára, 12%-ra.<sup>6</sup>

5. *A kellő anyagkészletek hiánya nehézségeket okoz a behozatali szerveknek.* Ezek ugyanis nem tudják kivárni a vásárlás legkedvezőbb alkalmait, a legelőnyösebb ajánlatokat, hanem kénytelenek mindig sürgősen beszerezni az anyagokat. Ez hátrányos mindenekelőtt az árak tekintetében. De részben emiatt nem tudják eléggé kielégíteni a megrendelő iparvállalatok konkrét minőségi, választékbeli igényeit sem.

6. Végül ezekhez a kézzelfogható gazdasági károkhoz sorakozik egy „megfoghatatlan” gazdasági kár. Az ugyanis, hogy a *feldolgozó vállalat nem tud szigorú követelményekkel fellépni a részére szállító vállalat szemben*, legyen az akár gyár, akár készletező vagy import vállalat. Ez teljesen rokon probléma azzal, amit az előző fejezetben a könnyűipar és a belkereskedelem viszonyáról írtam: ott is áruhiány esetén a kereskedelem kénytelen szemethunyni a gyár mulasztásai felett, mert örül, ha egyáltalán árut kap. Az éhes ember nem válogat. Az anyagra „éhes” vállalat sem sokat okoskodik a részére szállított anyagok minősége, választéka körül. *A felhasználó által gyakorolt „nyomás” hiánya az egyik legfontosabb ösztönzőtől fosztja meg a termelést.* Ez az anyagellátási bajok egyik legsúlyosabb következménye.

<sup>5</sup> Szávai István, Tobisch Ferenc és Burkus Egon jelentése: „Gyapjúipari önköltségesökkentési lehetőségek az anyag költségeken keresztül”.

<sup>6</sup> Az adat forrása a Külkereskedelmi és a Könnyűipari Minisztérium már idézett közös feljegyzése.

## *Az anyagihiány és a túlzott centralizáció összefüggései*

*A rendszeres anyagihiány elkerülhetetlenül ahhoz vezet, hogy a gazdasági életben erősödnek a centralizált, adminisztratív irányítás formái.*

Ez még kapitalista viszonyok között is így van, holott annak lételemene a különálló tőkés vagy tőkés-csoportok tulajdonában levő vállalatok függetlensége, önállósága. De rendkívüli helyzetekben — mindezekelőtt az erőteljes militarizálás idején s a hadigazdaságban — amikor krónikussá válik a hiány bizonyos anyagokból, termékekből, itt is megjelennek a gazdálkodás különböző centralizált formái: központi, állami anyagelosztás, különböző hiánycikkek központi árszabályozása stb.

A militarizálás és a hadigazdaság szükségletei hívták életre a kapitalista Magyarországon az anyaggazdálkodás központi állami szervét, az Anyag- és Árhivatalt. Ez — bizonyos árszabályozó funkciók ellátása mellett — a legfontosabb nyersanyagok, félkész- és késztermékek kontingentálásával foglalkozott.

Áttérve a jelenlegi termelésre: mindenképpen a tervgazdaság lényegéhez tartozik a gazdálkodás központi irányítása. *Az anyagihiány ráadásul tovább erősíti, nagymértékben felfokozza a centralizációs törekvéseket.*

Kutatásunk területén, a könnyűiparban a krónikus, s nem egyszer súlyos anyagihiány az irányító szerveknél azt a törekvést váltotta ki, hogy igyekezzenek az *anyagihiány-okozta valamennyi problémát központi adminisztratív intézkedésekkel leküzdeni.* Ez a törekvés konkrétan a következő formákban nyilvánul meg:

— A vállalatot nem is egy, hanem többféle előírással akarják rászorítani az anyagtakarékosságra. (Ez általában jellemző gazdaságvezetési módszerünkre: a vezetés „túlbiztosítja” magát; ugyanarra a feladatra párhuzamosan többféle utasítással, rendelettel, tervmutatóval ösztönöz.) Egyrészt vannak *anyagnormák.* Másrészt: a vállalat kap *anyag-műszaki ellátási tervet.* Ezen felül egyes iparágakban még az ún. *műszaki-gazdasági mutatók* között is szerepelnek a fajlagos anyagfelhasználás különböző mutatói. A gyapjúiparban pl. előírják az ún. *anyagkihozatali mutatót*, amely megszabja, hogy meghatározott mennyiségű anyagból mennyi készterméket kell kihozni. Egyébként ez a háromféle előírás legfeljebb véletlenül van összhangban.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Az összhang hiányának magyarázata a következő. A tényleges realitást nagyjában-egészében az anyagellátási terv jelenti. Már a 120. oldalon említettem, hogy ez nem feltétlenül felel meg az anyagnormának; ha ugyanis a vállalat az előző időszakban a normánál kedvezőbb anyagfelhasználást ért el, az eredményt „tervesítik” s azután már csak az elért színvonalnak megfelelően kap anyagot. Ami az „anyagkihozatali mutatót” illeti: ez — akárcsak a legtöbb műszaki-gazdasági mutató — a közpon-

— Központi rendelkezésekkel szabályozzák azt, hogyan, mikor, milyen feltételek mellett rendeljenek a vállalatok anyagot. Több helyütt a megrendelések jelentős részét a felhasználó vállalat nem közvetlenül adja fel a szállítónak (a termelő gyárnak, vagy a külkereskedelmi vállalatnak), hanem az ipari igazgatóság összesíti, módosítja — s ő továbbítja.

— Több iparágban csak az ipari igazgatóság folytathat érdembeli tárgyalásokat az importáló külkereskedelmi vállalattal.

— Az összes alapanyagok, s alapvető félkésztermékek felett az ipari igazgatóság rendelkezik, s ő osztja el az utolsó grammig. (Csupán a segédanyagokat szerezhetik be viszonylag kötetlenül a vállalatok.)

— Az anyagelosztás tervezése a legszorosabban összekapcsolódik a részletes negyedévi termelési program központi kidolgozásával. A könnyűipari igazgatóságok nem utolsósorban éppen azért tartják szükségesnek a program központi meghatározását, mert szerintük csak ennek alapján — tehát a gyártandó konkrét termék részletes ismeretében — tudják pontosan elosztani az anyagot.

— Az egyes vállalatok termelésének jelentős része további feldolgozásra kerül a minisztérium más vállalatainál: a fonal egy része más gyárak szövődéjében, a kész szövet egy része a ruhaiparban, a bőr a cipőiparban stb. S miután mindezekben a félkész-termékekben, továbbfeldolgozásra kerülő gyártmányokban igen gyakran van hiány — a központi szervek a program utasításaival igyekeznek azt biztosítani, hogy éppen az a fajta bőr készüljön el, amire a cipőiparnak a legnagyobb szüksége van, azt a fonalat gyártsák a fonódák, amely a leginkább kell a szövődéknek stb. Ez a könnyűipari vezetők egy másik érve a központi-  
lag kidolgozott részletes program mellett: csak így tudják garantálni, hogy a kevés nyersanyagból valóban a legszükségesebb félkész-termékek készüljenek el.

— Egyébként hasonló meggondolásokkal indokolják a kész *gyasztási cikkek* programjának központi meghatározását is: így lehet

tilag megszabott szám gépies „lebontásának” eredményeképp alakul ki. Az Országos Tervehivatal az anyagellátás és a termelés összehangolásánál felhasználja a számításokhoz egy kulcsot:  $x$  tonna gyapjúból átlagban  $y$  négyzetméter gyapjúszövet készül. Ez a kulcs, mint tapasztalati átlagszám hasznos segítséget adhat az országos tervezéshez, s megfelelő tájékoztatást jelenthet a Könnyűipari Minisztérium és a gyapjúipari igazgatóság számára. Nálunk azonban a gyakorlat az, hogy az ilyen számokat tüstént *felbontják*, s teljesítésére utasítják a vállalatot. Hiába volt elég reális az országos átlagot jelölő szám, lenn a vállalatnál ennek a számnak a gépiesen egységes, merev felbontása már eltérhet a konkrét lehetőségektől. Hiszen világos, hogy egy vállalat anyagkihozatali mutatójának alakulása messzemenően függ attól, hogy konkrétan milyen választékot, milyenfajta szöveteket gyárt. Ez viszont sokkal inkább tükröződik az anyagnormákban, ill. a tényleges anyagellátási tervben.

a leghatásosabban biztosítani, hogy a szűkösen rendelkezésre álló anyagokból, félkésztermékekből valóban azok a fogyasztási cikkek készüljenek el, amelyekre a belső fogyasztásnak és a külkereskedelmi szerveknek a leginkább szükségük van.

Láthatjuk mindebből, milyen szoros összefüggés van egyfelől az anyaghiány, másfelől a termelés irányításának rendkívül magasfokú centralizációja között. *A könnyűipar vezetése ebben a kérdésben is a végső konzekvenciáig viszi keresztül a helyzetben, a jelenlegi gazdasági mechanizmusban eleve benne rejlő központosítási törekvéseket.* Nagyon logikusnak tűnik: ha már egyszer központilag, s tisztán igazgatási módszerekkel kívánunk gondoskodni a hiányanyagok elosztásáról, akkor ezt úgy tehetik meg a legprecízebben, ha egyúttal központilag szabják meg a belőlük készülő gyártmányok minőségét és választékát is. Továbbá: a legszigorúbban központosított anyagelosztás, félkésztermék elosztás logikus kiegészítőjének látszik a központilag kidolgozott részletes gyártási program azért is, mert hiszen — e nézet képviselői szerint — a központ láthatja a legjobban: mit érdemes leginkább gyártani a rendelkezésre álló kevés anyagból.

A gyakorlat azonban rácsúfol erre a nagyon logikusnak látszó gondolatmenetre. Rácsúfol — nem utolsósorban éppen az anyaghiány miatt, ami pedig ennek a gondolatmenetnek a kiindulópontja. Az anyagellátás zavarai, zökkenői ugyanis újra és újra halomra döntik az aprólékosan megtervezett programokat, anyagellátási és értékesítési terveket.

Olyan probléma, ez, amelyet már az I. fejezetben, a 17—18. oldalon, az évi és a negyedévi tervek stabilitásáról szólva érintettem, de itt most röviden újra vissza kell térni rá. Rendszeresen megtörténik, hogy a külkereskedelem nem pontosan olyan minőségű nyersanyagot hoz be, mint amilyenre az ipar számított; vagy ami még gyakoribb: más ütemezésben, késve szállítja. A készletek — mint láttuk — számos anyagból rendkívül alacsonyak; így az utánpótlás zökkenőit nem lehet mindig a tartalékokból pótolni. A negyedévi tervben előírt részletes program teljesítése ezért nagyon gyakran akadályokba ütközik: hol az igazgatóság utasítja a programtól való eltérésre a vállalatot, hol a gyár kénytelen azt önkényesen megszegni. A vállalat ilyen körülmények között talán képes lenne betartani egy nagyjában, kevésbé „mély bontásban” megadott termelési tervet: pl. azt hogy gyártson X pár férficipőt, vagy X négyzetméter fésűszövetet. De képtelen pontosan betartani azt a tervet, amely az utolsó párig, az utolsó négyzetméterig részletesen előírja konkrét gyártási feladatát.

Sajátos, ellentmondásos helyzet alakult tehát ki. *Egyrészt:* az anyaghiány egyike azoknak a tényezőknél, amelyek a felsőbb szerveket a nagyon aprólékos tervezésre készítették. *Másrészt:* egyebek között

éppen az anyagihiány teszi lehetetlenné ezeknek a terveknek a pontos betartását.

Vizsgáljuk meg ezt a helyzetet példaképpen két iparágban.

A *bőripar* egyik sajátos vonása, hogy itt minden egyes nyersbőrdarab egyéni tulajdonságokkal rendelkezik, egyéni elbírálást igényel. Minden egyes bőrnél külön-külön el kell döntení: mit érdemes leginkább gyártani belőle, pl. drágább boxot, vagy esetleg kevésbé értékes zsíros felsőbőrt, sőt talpat.

A bőripar gazdaságos munkája — elméletben — kétféle módon biztosítható. Az egyik módszer: a bőrgyár számára pontosan megszabják, hogy konkrétan milyen készgyártmányokat kell szállítania, milyen minőségben, milyen választékban. Viszont teljesen szabad kezét kap abban, hogy kiválassza azokat a nyersbőröket, amelyek a legalkalmasabbak e meghatározott készbőrök gyártására. Tehát módja van arra, hogy idejében maga beszeresse ezeket a bőröket; vagy pedig kellő nyersbőr-készletek vannak, s ő a raktárból válogathat stb.

A másik módszer: nem válogathat a nyersbőrök közt; amit kap, azt fel kell dolgoznia. Viszont teljesen rábízzák, hogy mit készít belőle; csak abban teszik érdekeltté, hogy a lehető leggazdaságosabban dolgozza fel (vagyis a drágább bőr készítésére alkalmas nyersbőrből valóban jobb terméket készítsen stb.). A gyár termelése raktárba kerülne, s ezután itt válogathatna a cipőipar.

Mindkét változat valóban gazdaságos lehet. Sajnos azonban a gyakorlatban sem az egyik, sem a másik nem érvényesül. A bőrgyár *mind a két oldalon* meg van kötve. Az egyik oldalon: nem válogathat a nyersbőrök között; a készlet kevés. Megrendelése a bőr- és cipőipari igazgatósághoz futnak be; az tárgyal a Tannimpex-el, s tárgyalás közben nem egyszer módosítja a vállalat megrendelését. Azután a Tannimpex lebonyolítja az importot, amely a valóságban ismét csak másképp alakul, mint az ipari igazgatósággal kötött megállapodás papirosán. A fő hiba az, hogy az eredetileg tervezett időponttól alaposan eltérnek. Végül is a gyár kész helyzet előtt áll: kap ugyan nyersbőrt — de az jelentős részben más, mint amit várt.

A másik oldal: mindezek ellenére teljes részletességgel előírják számára, hogy pontosan milyen készbőröket kell majd leszállítania a folyó negyedévben. Már szállítási szerződéssel lekötötte — a meghatározott minőség feltételeit vállalva — a gyártandó készbőrt, miközben még nem ismeri a feldolgozásra kerülő nyersbőröket.

Ez a kétoldalú kötöttség rendkívül nehéz helyzetbe hozza a bőrgyárakat. Sok esetben nem tudják betartani az előírt programot. Sokszor kénytelenek a rendelkezésre álló bőrből mást gyártani, mint amit az illető bőrdarab egyéni sajátosságai megkövetelnének. Nem készítenek belőle olyan értékes terméket, mint amire a nyersanyag

alkalmas lenne — mert a program éppen más bőrfajtát követel tőlük (mondjuk nem boxot, hanem kevésbé értékes zsíros belsőbőrt stb.). Vagy pedig megfordítva: mindenképpen az igényesebb gyártmányt kell kihozniok a rosszabb nyersanyagból — ez esetben viszont a készbőr rosszul sikerül, s csak III. vagy IV. osztályú lesz.

Röviden megemlítem: egészen sajátos a helyzet a *gyapjúiparban*. Itt az elv a következő: az igazgatóság takarékoskodni akar, s ezért szeretné megakadályozni, hogy a gyár bármit is feleslegesen rendeljen. Ezt azonban csak akkor lehet ellenőrizni, ha a rendelésnek van „tárgyi alapja”. Tehát kialakult az a gyakorlat, hogy a vállalat az alapanyagot a következő negyedévi program késztermék-termeléséhez rendeli meg. Csakhogy ennek következtében abszurd helyzet alakul ki. Pl. a IV. negyedévi terv anyagmegrendeléseinek feladásakor megrendelik azt a gyapjút, amelyből a negyedév első hónapjában, októberben kibocsátandó szövet készül. Igen ám, de ezt a készszövetet már augusztusban fenni kezdték! Viszont amikor az augusztusban fonásra került anyagot valamikor május-júniusban megrendelték, még nem tudták pontosan, hogy milyen készterméket követelnek majd tőlük októberre. Akkor úgy adták fel ezt a rendelést, „mintha” ebből az anyagból még a III. negyedévben válna készszövet. A III. negyedévi programmal „alapozták meg” a megrendelést, miközben tudták, hogy ebből a III. negyedévben még nem lesz készáru.

Azt felelhetnék erre, hogy az anyagmegrendelések ilyesfajta „tárgyi megalapozása” egyszerűen értelmetlenség, amit meg kell szüntetni.

Valóban, ezen lehetne változtatni. De mégis fel kell tenni azt a kérdést: melyek azok a tényezők, amelyek az ilyesfajta „megoldások” felé *kergetik* a könnyűipari vezetőket? Egyrészt: az anyagihiány, amely arra kényszerít, hogy nagyon *szűken* rendeljenek anyagot a vállalatok. Másrészt: az a gazdasági mechanizmus, amely nem épít a vállalatok, a gyári vezetők önállóságára, hanem százféle módon megköti a kezüket.

E két iparág példája világosan mutatja: a krónikus anyagihiányt, az elégtelen készletek okozta bajokat mennyire kiélezi a túlzott centralizáció merev tervezési és anyaggazdálkodási módszerei.

Mi a megoldás útja?

*Először*: sokkal határozottabb törekvés az anyagihiány enyhítésére. Ez magától értetődő, mégis hangsúlyozni kell. Addig ugyanis, amíg ilyen az anyagellátás, elkerülhetetlenül zavarok, veszteségek keletkeznek a termelésben — *bármilyen* legyen is a gazdálkodás mechanizmusa.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Az igazság kedvéért meg kell azt is mondani: jobb anyagellátás, bővebb készletek, tartalékok mellett sokkal jobban tudna működni a *mai* nagymértékben centralizált gazdasági mechanizmus is. Nagyobb tartalékok inkább képesek kiegyenlíteni a központi tervezés kisebb hibáit és pontatlan-



Láttuk: noha a nagyon centralizált gazdálkodás sem tudja legyűrni ezeket a nehézségeket, az anyaghiány mégis csak szüli a túlzott centralizációt. Éppen ezért — ha a vezetés gyökerestül ki akarja irtani a központosítás túlhajtásait, ha valóban nagyobb önállóságot akar adni a vállalatoknak — fel kell számolnia a krónikus és széleskörű anyaghiányt. Ha ezt elmulasztja, akarva-akaratlanul kiújul majd a túlközpontosítás betegsége.

Jellegzetesen mutatja ezt a központi anyagmérlegek példája. Az 1954. évi racionalizálás előtt az anyagokat három csoportba sorolták: voltak OT-mérleges cikkek (ezeket a Tervhivatal mérlegei alapján osztották el), „tárcamérleges cikkek”, (ezeket az illetékes minisztérium mérlegei alapján osztották el) és a központi gazdálkodásba be nem vont cikkek. A racionalizálás során a második kategóriát megszüntették, s ezek az anyagok kikerültek a központi anyaggazdálkodás hatálya alól. Számos ilyen anyagból azonban továbbra is hiány mutatkozott. A következmény: különböző helyekről hangzik el a kívánság, hogy *vezessék be újra* a tárcamérleges elosztást. Hasonlóképpen néhány cikket kivontak az OT-mérlegek rendszeréből. Egyrészükből azonban továbbra is hiány van, s ezekkel kapcsolatban ugyancsak hallatszik olyan követelés, hogy állítsák vissza az OT-mérleges elosztást.

A hiány tehát megszüli a központi kontingentálás követelését.

*Másodszor:* bizonyos fokú anyaghiány problémáin elég jól, a mainál jobban urrá tud lenni egy olyan gazdasági mechanizmus, amely a vállalatok nagyobb önállóságán alapul. (Azért mondom: „bizonyos fokú” — mert *nagyon erős* anyaghiány mindenképpen komoly károkat okoz.) Ez ugyanis lehetővé tenné, hogy *a gyárak és a kereskedelmi vállalatok minden helyzetben gyorsan és rugalmasan megkeressék az anyagellátási lehetőségeket és a fogyasztási szükségletek összeegyeztetésének optimális variánsát.* Miután a tényezők itt folytonosan változnak, ezt jobban tudja maga a termelő és a kereskedelem közös megállapodással közvetlenül eldönteni, mint a felsőbb hatóság, amelynek száz és száz ilyen kérdéssel kell egyszerre, párhuzamosan foglalkoznia, s amely természetesen távolabb él a termeléstől és az eladástól, a fogyasztótól.

Persze ez nem mond ellent annak, hogy időnként elkerülhetetlen az anyagok bizonyos központi kontingentálása. Ennek azonban lehetnek sokkal *egyszerűbb és rugalmasabb formái* is.

*Harmadszor:* nem egyszerűen nagyobb vállalati önállóságra van szükség, hanem a gazdálkodás olyan formáira is, amelyek a vállalati

ságait. Nagy anyagkészletek esetén tehát sokkal könnyebb lenne teljesíteni a központ által aprólékos részletességgel kidolgozott programot stb. De persze, ha ilyen gyökeresen megjavulna a készlethelyzet, eleve sokkal kevésbé éreznék a nagyfokú centralizáció szükségét a központi szervek.

tokat érdekeltté teszik az anyagtakarékosságban. Érdekeltté teszik őket abban is, hogy valóban azt termeljék a rendelkezésre álló anyagokból, ami a legszükségesebb a társadalomnak. Ezt elősegítené, ha a vállalatok vezetői és kollektívái részesednének a nyereségben — *s ha a nyereség alapjául egy olyan árrendszer szolgálna, amely figyelembe venné a kereslet és a kínálat mindenkori viszonyát is.* Az indoklást itt csak kissé leegyszerűsítve fűzöm hozzá: ebben az esetben a vállalat érdekelt lenne abban, hogy fokozottan takarékoskodjék azokkal az anyagokkal, amelyekből szűkében vagyunk, mert azok drágábbak; s lehetőleg olyan cikkeket gyártson, amelyek iránt nagyobb a kereslet, mert azokon valószínűleg több a nyereség.

### 3. A TERMELÉS ÉS A FOGYASZTÁS HELYES ARÁNYAI. A HIÁNYJELENSÉGEK MÉLYLEBB OKAI.

Nagyon gyakran hallani azt a véleményt: az ország gazdasági bajainak egyik fő forrása az, hogy *nincsenek elegendő készletek.* A tervgazdaságról szóló tankönyvek közül egyik sem mulasztja el annak hangoztatását, hogy a tervszerű gazdálkodás egyik nélkülözhetetlen követelménye: kellő tartalékok, készletek. De a legtöbb ezzel foglalkozó mű nem megy túl ennek általános hangoztatásán. Nem fejtik ki részletesen: mit is értenek tulajdonképpen tartalékok alatt, milyen módon kell ezeket biztosítani, milyen legyen az arányuk, mi a helyzet jelenleg a tartalékokkal a tervgazdálkodást folytató országokban stb. Úgy gondolom: a tartalékok kérdésének elméleti tisztázatlansága is hozzájárult az ezzel kapcsolatban jelentkező bajokhoz.

A jelenségek közismertek. A *kereskedelemben* időnként egyes fogyasztási cikkek túl szűk készleteire panaszkodnak. A *gyárakban* a kellő anyag- és félkésztermék-tartalékok hiányát teszik szóvá. Újra és újra kifogások hallatszanak a késedelmes, akadozó anyagellátás miatt stb. Valójában itt végső soron egy *összefüggő egységes* problémakörrel van szó: a *termelés és a fogyasztás viszonyáról, arányairól;* (fogyasztás alatt értve a termelő és a személyes fogyasztást egyaránt).

A kapitalizmusban egy-egy válságot megelőzően a termelés annyira felülmutta minden területen a tényleges fogyasztást, hogy csak súlyos megrázkódtatások közepette tudott helyreállni a szükséges arányosság. A szocializmus képes ezt a káros túltermelést, az anyagi javaknak s a munkaerőnek ezzel együttjáró pazarlását, a pusztító ciklikus válságokat kiküszöbölni. (Ami nem mond ellent annak, hogy a pazarlás számos másfajta megnyilvánulása sajnos megtalálható népgazdaságunkban.)

De ugyanakkor hazánkban a gazdaságpolitika — a válságokhoz

vezető nagyarányú túltermelés kiküszöbölésén túlmenve — elég gyakran, elég széles területen olyan helyzetet teremtett, amelyet inkább (a túltermelés ellentétéként) „alúltermelésnek” jellemezhetnénk. Nem arra gondolok, hogy a népgazdaság kevesebbet termel annál, amennyi a társadalom abszolút szükséglete; ez természetes — a szükségletek állandó növekedése minden társadalomban a termelés előrehajtó ereje. *Relatív hiányra gondolok. Egyfelől: hiány bizonyos termelési eszközökből, elsősorban nyersanyagokból és félkésztermékekből — mégpedig a feldolgozó üzem kapacitásához és tervezett feladatához képest. Másfelől: időnként hiány fogyasztási cikkekből a fizetőképes kereslethez viszonyítva.*

Véleményem szerint a célszerű arány: a mai „alúltermelés” helyett *bizonyosfokú relatív túltermelés — nem túl nagy mértékű, de általános és állandó*<sup>9</sup>. (A továbbiakban még részletesen kitérek arra, mit értek a kívánatos relatív túltermelésen.)

Mi az oka a hiálynak?

Részben a gyors fejlődés kellemetlen, de szükségszerű kísérőjelensége ez. Semmiképpen sem tekinthetjük azonban *kizárólag* a „növekedés nehézségének”. A termelőerők gyors fejlődésével együttjáró bajokat elmélyítették, kiélezték a különböző *hibák*.

A hiányjelenségek fő okai a következők:

1. A legfontosabb: *az iparosítás politikájában elkövetett súlyos hibák*. Az első öt éves terv felemelésekor a vezetés irreális, túlfeszített feladatokat állított az ország elé. A beruházási program nem felelt meg a reális lehetőségeknek, hazánk adottságainak, a gazdaságosság követelményeinek. Emiatt a beruházások eredményei korántsem voltak arányban a nagy áldozatokkal.

Mindez a következőképpen érezte hatását az anyagellátásban:

a) Miközben a népgazdaság a túlfeszített, s részben hibás tervek megvalósítására törekedett — szükségképpen el kellett hanyagolni számos alapvető feladatot. Ilyen háttérbeszorított feladat volt — az

<sup>9</sup> Marx A Tőke II. kötetében foglalkozik azzal: mi lesz a tartalékok szerepe, „ha az újratermelés tőkés formáját kiküszöbölték már”. Utal pl. arra, hogy egyik évben több, a másik évben kevesebb állótőke kopik el véglegesen. Pótlásuk érdekében „a termelési eszközök össztermelésének tehát az egyik évben növekednie, a másikban csökkennie kellene. *Ezen csak állandó viszonylagos túltermeléssel lehet segíteni*. Egyrészt bizonyos mennyiséggel több állandó tőkét kell termelni, mint amennyi közvetlenül szükséges, másrészt és főleg olyan készletet kell létesíteni nyersanyagból stb., amely meghaladja a közvetlen évi szükségletet (ez különösen a létfenntartási cikkekre nézve érvényes). *Az ilyenfajta túltermelés azt jelenti, hogy a társadalom ellenőrzése alá vetette saját újratermelésének tárgyi eszközeit*”. (A Tőke II. kötet, 476—477. o. Szikra, 1953.) Nagyon jellegzetes, hogy Marx nem egyszerűen tartalékokról, készletekről, hanem *állandó viszonylagos túltermelésről* beszél!

életszínvonal rendszeres emelése, a géppark folyamatos technikai felfrissítése stb. mellett — az anyagkészletek állandó feltöltése és arányos növelése is.

*Egyoldalú volt a felhalmozási alap felhasználása.* Az arányos fejlődés megkövetelné, hogy a felhalmozás megfelelő arányban szolgálja a termelési *álló* alapok (gépek, épületek stb.) és *forgó* alapok (nyersanyag és félkésztermék-készletek, a befejezetlen termelés állománya stb.) növelését. Hazánkban azonban a felhalmozás egyoldalúan az álló alapok növelése felé tolódott el és rendkívül háttérbe szorult a forgó alapok ezzel arányos növelése. Nem véletlen, hogy a mindennapi szóhasználatban egyszerűen azonosítják a felhalmozás és a beruházás fogalmát; mintha a termelési készletek növelése nem is lenne „igazi” akkumuláció. A gazdasági vezetésnek valahogy „nincs szíve” a nemzeti jövedelem felhalmozásra jutó hányadát jelentős részben erre fordítani. A népgazdasági tervek készítésénél kialakult az a szemlélet: a készletek növelésére fordítandó tételek valamiféle „rejtett tartalékok”, amelyeket szükség esetén (pl. devizamegta- karítás, vagy a beruházások növelése érdekében) egyszerűen el lehet hagyni.

A Könnyűipari Minisztérium 1951 óta minden év végén a terv készítésekor bizonygatja, hogy növelni kell a készleteket. Ezek után vagy a már a jóváhagyott tervszám eleve nem biztosítja ezt, vagy — ha az évi tervben még szerepel is a készletek növelése — a végrehajtás során többé-kevésbé elsikkad. (Emlékeztetek itt a 141. oldalon közölt XXX. táblázatra.)

b) Már eddig is hangsúlyoztam, hogy itt nem egyszerűen készlet-kérdésről van szó, (noha sokan az egész problémakört leszűkítik csupán a készletek kérdésre.). Tegyük fel, hogy egy adott időpontig mindenütt megfelelő készleteket gyűjtöttek össze. Csakhogy e készletek gyorsan elfogynának, ha a termelés ismét elmaradna a fogyasztás mögött. A jó anyagellátás is megköveteli tehát, hogy *helyes arányok* legyenek a termelés egymásba kapcsolódó láncolatának láncszemei között. Az első öt éves terv egyik súlyos hibája az volt, hogy nem segítette ezt elő, sőt egyes területeken kifejezetten kiélezte az aránytalanságokat.

Milyen arányokra van itt szükség? Első megközelítésben azt mondhatnánk: az anyagtermelő ipar termeljen valamivel többet, mint amennyit a feldolgozóipar feldolgoz. Ugyanez az elv érvényesüljön a „kisebb” arányoknál is: a bőripar adjon valamivel több bőrt, mint amennyit a cipőipar éppen felhasznál, a fonodák több fonalat, mint amennyi a szövődéknek szükséges, és így tovább.

De ez a formula még erősen leegyszerűsíti a követelményeket. Tulajdonképpen nincs is szükség arra, hogy a bőripar mindig, *rendszer-*

sen többet termeljen, mint a cipőipar szükséglete. (A továbbiakban a bőripar természetesen csak példaképpen szerepel.) *Egyszer* meg kell teremteni a cipőipar pillanatnyi szükségletein felül a kellő bőrkészletet, s attól kezdve csak arról kell gondoskodni, hogy az ki ne fogyjon — s a cipőtermelés, a bőrfelhasználás növekedésével arányosan tovább növekedjék. Emellett pedig azt kell biztosítani, hogy a bőripar mindenkor képes legyen többet termelni, mint amennyi a cipőipar egyébként szokásos bőrfelhasználása. A bőripar szükség esetén vállalhasson el utánrendeléseket, a cipőipar váratlan szükségleteinek kielégítését; teljesítőképessége általában ne legyen maximálisan leterhelve. Másszóval: a zavartalan újratermelés, a termelési ágak helyes arányai nemcsak azt követelik meg, hogy mindenkor kellő nyersanyag-, félkésztermék- és késztermék-tartalékok álljanak rendelkezésre, hanem ezzel együtt legyen kellő *kapacitás-tartalék* is.

A kapitalista ipar többek között azért tud olyan rugalmasan „rákapcsolni” váratlan szükségletek kielégítésére, mert van kapacitás-többlete. (Nem egyszer túl sok is.). A mi iparunk sokszor emlegetett „merevségét” pedig — a tervezési, gazdaság-vezetési módszerek már tárgyalt fogyatékoságai mellett — az magyarázza, hogy számos területen nem rendelkezik ilyen kapacitástartalékkal. Ráadásul ezt a fogyatékoságot még tetézi, a bajt konzerválja, hogy a hibából hosszú időn át megpróbálták — erényt csinálni. Gyakran óriási előnynek szokták tartani „a kapacitások maximális kihasználását.” Pedig közhely, hogy nem maximális, hanem annál kisebb arányú, optimális kihasználásra van szükség. Valóban nagy előny, amint azt már egy korábbi fejezetben igyekeztem kifejteni, hogy a gépek, berendezések kapacitását sokszor jobban használjuk ki, mint a kapitalizmus. De ennek *eltűzése* már nem előny, hanem *hiba*, amely sok kárt okoz.

Összefoglalva: azt kell tehát elérni, hogy a bőripar, a fonodák stb. *teljesítőképességének növekedése* előtte járjon a cipőipar, a szövődék stb. *anyagszükséglete növekedésének*. Ezzel együtt a szükséges mértékben nőjenek a *készletek* is. Ezt a két összefüggő követelményt együttvéve értem a termelés és a termelőfogyasztás helyes arányain: bizonyos fokú „relatív túltermelésen.”

S most térjünk vissza a magyar ipar arányaihoz, s az első öt éves tervhez. Számos területen inkább a fordított arány a jellemző. A gépipar gyorsabban nőtt, mint a vas- és acélttermelés; az egész ipar gyorsabban növekedett, mint az energiaellátást biztosító szén- és villamosenergia-termelés, és így tovább.

Ez részben összefügg iparunk örökölt arányaival. Összefügg azzal is, hogy általában a feldolgozóipar termelése — technikai okokból — könnyebben növelhető, s nálunk még külön is fokozott lehetőségek

nyitlak erre (pl. több műszak beállítása stb.). De mindezek mellett is az aránytalanságok egyik fő oka: *a tervezés, a beruházási politika hibái*. A beruházási tervek korántsem törekedtek elég tudatosan és következetesen a fenti elvek minél teljesebb megvalósítására. Annak kedvéért, hogy minél előbb, minél nagyobb mértékben növekedjék a késztermékek gyártása, aránytalanul gyorsabban növelték ezek előállítását, mint a termelés megelőző állomásait: az anyagokat, energiát, félkésztermékeket, alkatrészeket előállító kapacitásokat. Nyakra-főre léptettek üzembe új létesítményeket — de az előrenyomulás közben nem gondoskodtak „hátrédről”, az új kapacitások által megnövelt anyagigény tervszerű kielégítéséről.

Ez az elmúlt időszak tervgazdálkodásának egyik alapvető gyengeségére világít rá. A tervezés fő feladata az, hogy a népgazdaság *fő arányait* a társadalmi érdekeknek megfelelően alakítsa ki. A magyar gyakorlatban azonban a tervezés, miközben elmerült ezernyi apró részlet-kérdésben, éppen a *fő arányok* egészséges kialakítását nem volt képes biztosítani.

2. Az iparosítás hibái mellett igen nagy szerepet játszik a hiányjelenségek kialakulásában mezőgazdaságunk helyzete. Ennek részletes elemzése nem e tanulmány feladata. Itt csupán utalni akarok arra, hogy mezőgazdaságunk nem tart lépést az ország szükségleteinek növekedésével. A mezőgazdaság elmaradása az egyik fő oka annak, hogy időnként hiány van élelmiszerekben és mezőgazdasági eredetű ipari nyersanyagokban.

3. Az anyagellátási problémák a legszorosabban összekapcsolódnak az ország *külkereskedelmi gondjaival*. Iparunk nyersanyagellátása jelentős részben importra épül. A behozatalt azonban nagyon nehezíti, hogy az elmúlt években, mint ismeretes, hazánk eladósodott.

Ez az eladósodás valójában nem valamiféle „különálló”, önmagában vizsgálható jelenség, hanem azoknak a hibáknak a következménye, amelyet a gazdasági vezetés az ipar és a mezőgazdaság fejlesztésében s általában a gazdaságpolitikában elkövetett.

A külkereskedelemmel kapcsolatban csak az egyik összefüggést szokták kiemelni: azt ugyanis, hogy ilyen nehéz helyzetben nemigen lehet a készleteket a kellő színvonalra feltölteni. Pedig van egy másik összefüggés is: a készlethiány, az akadozó anyagellátás súlyos devizapazarláshoz, elsősorban az importanyagok könnyelmű, fecsérlő felhasználáshoz vezet. (Erről részletesen volt szó a 144. oldalon.) Emellett az anyagellátási zavarok ismételten akadályozzák az exportrendelések teljesítését. A rossz anyagellátás, a készlethiány tehát *visszahat* külkereskedelmi helyzetünkre. „Bűvös kör” ez, de egy bizonyos: a készlethiány állandósításával nem lehet ebből a körből kitérni.

4. Az anyaghiány egyik oka, hogy *a rendelkezésre álló anyaggal*

sem gazdálkodnak elég jól. A gazdasági mechanizmus nem ösztönöz eléggé a takarékosagra, sőt nem egy eleme valóssággal biztat, csábít a pazarlásra.

Csak néhány tényezőt emelek ki ezzel kapcsolatban; (részben olyanokat is, amelyeket más összefüggésben a tanulmány más helyén már említettem):

a) Az önköltségesökkentés terve takarékosagra készíti a vállalatot. De ugyanakkor a beralapgazdálkodás merev kötöttségei arra szorítják, hogy elsősorban a bérral garasoskodják — ha kell, az anyagfelhasználás rovására is.

b) A termelési érték mutatója az anyagigényesebb cikkek felé orientálja az ipart.

c) Az a költség, amelyet a készletek meghitelezéséért fizetendő kamat jelent, többnyire eltörpül azok mellett a többlet-költségek mellett, amelyeket az anyagihiány okozta termelési zavarok, leállások idéznek elő. Ezért a vállalatok igyekeznek lehetőleg minél nagyobb készleteket összeharásolni. Tervszerűen kialakított készletek, folyamatos anyagellátás esetén minden valószínűség szerint csökkenne ez a készlet-gyűjtési „szervedély”. *Több s jobb összetételű, komplettebb készlet esetén kevesebb lenne a felesleges készlet.* Emellett esetleg nagyobb kamatterhek is fokozottan serkenténék a vállalatot arra, hogy ne kössön le feleslegesen készleteket.

d) Miközben egyes anyagokból, félkésztermékekből felesleges készletek vannak, másokból mesterségesen, túlbuzgóan lecsökkentették — „forgóeszköz-megtakarítás” címén. A forgóeszközök forgásának gyorsítására természetesen szükség van — de a gazdaságosság átfogóbb követelményeinek megfelelően. Nálunk ez nem egyszer öncélúvá válik. (Egyébként a c) és d) pont alatt említettek egyaránt arra vallanak: a készletek összetétele nálunk többé-kevésbé *spontán* alakul ki. Miközben a termelés programját aprólékos részletességgel központiilag dolgozzák ki; a készletek összetételének kialakítására általában nincs tudatos elképzelés, terv. Amit éppen nem használnak fel, az kerül a készletbe.)

e) Végző soron anyagpazarlást jelent az is, hogy az anyagból nem azt a terméket készítik, amire a leginkább szükség lenne. Feldolgozzák, hogy nagyobb legyen a „termelési érték” — tekintet nélkül a kereslet tényleges összetételére. Láttuk egy korábbi fejezetben, milyen sokféle módon kerülhet sor többé-kevésbé felesleges gyártmányok előállítására.

*Sajátos ellentmondással van itt dolgunk. Egyfelől: a túlzott centralizáció gazdasági mechanizmusának egyik jellegzetes vonása, hogy képes viszonylag kevés forgóeszköz lekötésével, viszonylag kevés készlettel sok terméket előállítani. Másfelől: ez a mechanizmus lehetővé teszi, sőt rész-*

ben elő is idézi az anyagok pazarlását, a készletek felesleges lekötését. A takarékoság és a pazarlás elemei keverednek itt. A közgazdasági irodalom azonban hosszú ideig csak az előbbit látta jellemzőnek, az utóbbit viszont csupán egyes gazdasági vezetők szubjektív hibájának vélte. Valójában az utóbbi sem véletlen; ez a mechanizmus sokféle úton-módon maga is szükségképpen szüli a pazarlást.

5. Bizonyosfokú „relatív túltermelés” kívánatos nemcsak nyersanyagokból, félkésztermékekből, hanem *fogyasztási cikkekből* is.

Eddig azonban gyakran hiány volt ezekből. A fogyasztási cikkekben fellépő hiány szorosan összefügg a vásárlóerő és az árak kérdésével.

Meg kell különböztetnünk *általános* és *részleges* áruhiányt. Voltak a tervgazdálkodás éveiben olyan időszakok, amikor *általános* aránytalanság keletkezett a vásárlóerő és az árualap között, s ezért az áruhiány elég széles körben, éles formákban mutatkozott meg. Ez volt a helyzet az 1951. decemberi rendszabály előtt, s ilyen helyzet kezdett kialakulni 1954-ben. Az előbbinél a vásárlóerő visszaszorítása révén állt helyre az egyensúly; az utóbbinál elsősorban az árualap 1954–55-ben bekövetkezett erőteljes emelése révén szűnt meg az aránytalanság.

Vannak olyan nézetek, amelyek az ilyen aránytalanságot egyenesen üdvösnek tartják. Ezeket a nézeteket gyakran Sztálin egy megállapításával támasztották alá: „... nálunk, a Szovjetunióban, a tömegek fogyasztása (vásárlóképesége) állandóan növekszik és túlszárnyalja a termelés növekedését, serkentve a termelést...” Ugyanebben a művében Sztálin a gazdasági fejlődés pozitív elemeként emeli ki: „... a belső piac növekedése túl fogja szárnyalni az ipar növekedését és sarkalni fogja az ipart, hogy szakadatlanul bővítse termelését.”<sup>10</sup>

Véleményem szerint ez a nézet ismét jellegzetes esete annak, amikor egy hibából megpróbálnak — erényt csinálni. A kereslet és a kínálat ilyesféle aránytalanságának, az árualap elmaradásának legfeljebb a *tervek összeállítóira* van „ösztönző ereje”; az áruhiánnyal együttjáró kínos kísérőjelenségek (sorbanállás, a vevők zúgolódása stb.) arra készítetik őket, hogy igyekezzenek minél előbb gazdasági intézkedésekkel helyreállítani az egyensúlyt. De a *termelő vállalatokat* semmiképpen sem sarkalja ez jobb munkára. Ellenkezőleg, láttuk, hogy ez inkább restségre, kényelmességre, a vevők igényeinek semmibevevésére „ösztönöz”.

6. Az időnként szélesebb körben fellépő hiány mellett lehetőségek *részleges hiányok*. Itt ismét kétféle jelenséget különböztethetünk meg (amelyek között persze vannak átmenetek). Gyakran előfordul, hogy bizonyos fogyasztási cikkeket egyáltalán nem gyárt az ipar.

<sup>10</sup> A Központi Bizottság beszámolója a Szovjetunió Kommunista (bolsevik) Pártja XVI. kongresszusának, Sztálin Összes Művei 12. kötet. Szikra, Budapest, 1950. 345. illetve 312. oldal.



(Emlékezetesek pl. az 1953 júniusa előtti „hiánycikkek”: iparunk egész sor háztartási, műszaki, közszükségleti cikk gyártását teljesen elhanyagolta.)

Emellett gyakori, hogy egy-egy cikket gyártnak ugyan, de az adott *fogyasztói ár mellett* mégis hiány van belőle. Egy kissé leegyszerűsítve azt mondhatnánk: ilyen esetben általában megszűnne a túlzott kereslet a hiányzó fogyasztási cikk iránt, ha magasabb lenne az ára. S megfordítva: megszűnne a túlzott kínálat, megcsappanna a készlet, ha az illető termék olcsóbb lenne. A relatív hiány vagy felesleg tehát jelentős részben azzal függ össze, hogy fogyasztói áraink nem segítik elő a kereslet és a kínálat egyensúlyát. Külön problémát okoz pl. az, hogy a fogyasztói árak nem tudnak eléggé reagálni a kereslet-kínálat viszonyának az ármegállapítás után bekövetkező változásaira.

Nálunk is sor kerül időnként pl. az „eladhatatlan” áruk, a „bóvli” kiárúsítására leszállított áron. De legtöbb esetben az ilyen áruknak előbb *éveken át* heverniök kell a raktárakban, feleslegesen lekötve a raktárak kapacitását, a népgazdaság forgóeszközeit — amíg a vezető szervek rászánják magukat az árcsökkentésre. Pl. a Szombathelyi és a Szegedi Cipőgyár még 1953—54-ben gyártott sertésbőr felsőrészes női ún. normál-flexible cipőket. Több évig kb. 500 000 pár hevert a raktárakban. Csak most kezd elfogni, miután árát 126 Ft-ról 68 Ft-ra szállították le. Ha *előbb* kerül sor árleszállításra, talán kisebb arányú csökkentés is megindította volna a keresletet, s így kevesebb lett volna az állam vesztesége.

\*

Hat tényezőt soroltam fel a hiányjelenségek közvetlen kiváltó okaiként. Ezeket azonban végsősoron két mélyebb okra lehet visszavezetni. Az egyik: a *gazdaságpolitika hibái*, mindenekelőtt a népgazdaság fejlesztésének irreálisan túlfeszített előirányzatai, amelyek kapkodáshoz, kifulladásához vezettek. (Az 1., 2., 3. és részben az 5. pont alatt mondottak függtek össze ezzel.) A másik: a *gazdasági mechanizmus negatív vonásai*. (Főképp erre vezethetők vissza a 4. és 6. pont alatt említett jelenségek.) S itt mindjárt hozzá kell tenni: e két problémát nem lehet mereven különválasztani.

Vessünk csak egy pillantást azokra a vitákra, amelyek az elmúlt években ezekről a kérdésekről folytak. 1953 júniusa után hazánkban az iparfejlesztés politikájának, az iparosítás ütemének és irányának kérdései kerültek a figyelem középpontjába; akkoriban még nemigen esett szó a gazdasági mechanizmus problémáiról. Később, különösen 1955-ben a gazdaságvezetési módszerekről folyt a legtöbb vita — az iparosítás, a gazdaságpolitika problémái szinte lekerültek a nyilvános viták napirendjéről. Valójában e két kérdés a legszorosabban összefügg. Az összefüggés — nagyon leegyszerűsítve — a következő:

*Minél inkább erőltetik az iparosítás rendkívül gyors ütemét, annál inkább elkerülhetetlenné válik a nagyjokú centralizáció.* Ha viszont megfontoltabb, nyugodtabb az ütem, akkor kialakulhat az a gazdasági mechanizmus, amelyben sokkal több a vállalat önállósága, nagyobb a vállalatok közti közvetlen kapcsolat szerepe.

Eddig csupán az anyagihiány szempontjából elemeztük az iparosítási politikában elkövetett súlyos hibák következményeit. De emellett vannak más összefüggések is a bürokratikus centralizmus és az iparosítási tervek túlfeszítettsége között. E sokféle, sokoldalú összefüggések közül itt csak néhányat jelzek:

- A rendkívül szoros tervekkel csak nagyon nehezen bírkóztak meg a vállalatok; újra és újra elmaradás mutatkozott a legkülönbözőbb területeken. A központi szervek azzal igyekeztek úrrá lenni ezeken a nehézségeken, hogy mind sűrűbben avatkoztak be a vállalatok munkájába, mind több központi embert küldtek ki az üzembe „segítségül”.
- A nagy beruházási program, sok építkezés egyúttal nagyarányú munkabér-kiadást jelentett, amellyel szemben nem jelentkezett azonnal elfogyasztható élelmiszer, közszükségleti cikk. Ez állandóan a vásárlóerő-áralap egyensúlyának felborulásával fenyegetett. Ilyen körülmények között a központi szervek a legerélyesebb adminisztratív intézkedésekkel igyekeztek gátat szabni a beralap növekedésének. Az iparfejlesztés során elkövetett hibák, mint ismeretes, együttjártak az élet-színvonal átmeneti csökkenésével. Ebben a helyzetben rendkívül megerősödött a nyomás a normák, bérek lazítására. Ennek ellensúlyozására is erősödött a bérgazdálkodás centralizációja.
- A túlméretezett beruházási program nagy munkaerőhiányt teremtett. A létszám fölös megduzzadásának meggátolására vezették be a szigorúan központosított létszámgazdálkodást.

*Illuzió azt hinni, hogy egy újfajta, a vállalatok nagyobb önállóságára épülő gazdasági mechanizmus kialakítása megfér egy olyan gazdasági politikával, amely konzerválja, sőt kiélezi a krónikus anyagihiányt, amely továbbra is a termelés túlgyors növelését hajszolná minden áron, amely az ipar számos fontos területén ezután is, tartósan, hosszú időn át jóval az optimális arányon túl venné igénybe a bányák, az erőművek kapacitását. Egyszóval: amely továbbra is megpróbálná túlfeszíteni a gazdasági fejlesztés feladatait. Márpedig tagadhatatlan, hogy ezek a tendenciák nem tűntek el a gazdasági életből.*

\*

Az előbb hangsúlyoztam: bizonyosfokú állandó relatív túltermelésre van szükség. Vajon milyen legyen ennek a túltermelésnek az aránya?

Először is tegyünk egy-két összehasonlítást a kapitalizmussal.

Előbb vegyünk egy üzemi példát. A tőkés Magyar Gyapjúmosónál rendszeresen 6—12 hónapos nyersanyagkészlet volt. Az anyagmegrendelések általában nem a folyó termelés szükségleteinek kielégítését szolgálták, hanem a készletek feltöltését. Ezzel szemben 1956. júniusában — júliusában átlagban 5—15 napos készlettel rendelkezett a gyár.

Bizonyos képet adhat nekünk erről a kérdésről az alábbi táblázat, amelyben néhány tőkés ország gyapotkészleteit hasonlítjuk össze a mi készleteinkkel. Szándékosan olyan országokat választottam ki, amelyek — akár csak a mi hazánk — importálják a gyapotot. A készletek nagysága tehát nem függ össze a mezőgazdasági túltermeléssel, mint pl. az USA gyapotkészleteinek felduzzadása.

XXXIII. táblázat\*

Ország	1952	1953	1954
Anglia .....	264	178	160
Franciaország.....	70	80	78
Olaszország.....	154	130	120
Nyugat-Németország .....	63	60	70
Belgium .....	103	79	93
A tőkés világ fő gyapotimportáló országai összesen.....	140,3	103,6	107,9
Magyarország .....	31	36	40

\* A táblázat adatai azt jelzik: hány napi termelést fedeznek az illető ország készletei. A kapitalista országokról szóló adatok forrása: „Bulletin Innosztránnoj Kommerceszskij Informácij” (BIKI) 1956. március 27-i száma. A BIKI az adatot a „Cotton Quarterly Statistical Bulletin” 1955. októberi számából vette át.

Az eredeti táblázat, amelyből az adatokat számítottuk, az egyes évek augusztus 1-i készlethelyzetét ismerteti, továbbá az ezután következő, augusztustól—augusztusig tartó gazdasági év pamutfelhasználási adatait. Az itt közölt táblázat tehát azt mutatja: az 1952. augusztus 1-i készlet az 1952/53. évi tényleges felhasználásból hány napi szükségletet fedezett. Az összesített kapitalista adat a felsorolt országokon kívül India és Japán számait is magában foglalja.

A magyar adatok forrása a Könyvüipari Minisztérium Tervfőosztályának jelentése. Itt az adatok nem az augusztus 1-i, hanem a január 1-i készletre vonatkoznak. De a negyedévi jelentések azt mutatják, hogy évközben nem következik be lényeges eltolódás a készletek nagyságában. A tőkés és a magyar adatok tehát nagyságrendileg nyugodtan összehasonlíthatók.

Ezek után arra a kérdésre: milyen legyen a szükséges „relatív” túltermelés aránya, első megközelítésben a következőt felelhetjük: kisebb, mint mondjuk 1952-ben Angliában, de jóval nagyobb mint nálunk jelenleg.

A relatív túltermelés optimális arányának, a készletek optimális nagyságának megállapításához feltehetőleg nincsenek egyszer s mindenkorra érvényes receptek. Ez nyilvánvalóan függ az illető terület adottságaitól, az utánpótlás forrásainak állandóságától vagy bizonytalanságától, gazdaságossági megfontolásoktól stb. E kérdés gyakorlati részleteit kutató közgazdászoknak messzemenően alkalmazniok kell matematikai módszereket ezeknek az arányoknak a megállapítására.

Lesznek, akik ezzel az egész okfejtéssel szemben felhozzák azt az ellenérvet, hogy a „relatív túltermelés” követelményének kielégítése túlnagy áldozatokat kíván. Szerintük nagy veszteséget okozna az, ha állandóan lennének kihasználatlan kapacitások üzeinkben, ha a termeléshez a mainál több forgóalapot, nagyobb készleteket kötnék le.

Az persze tagadhatatlan, hogy ennek a követelménynek a kielégítése kíván bizonyos anyagi áldozatokat. Naivitás lenne azt hinni: a vállalatok közti kapcsolatokat fokozottan előtérbe helyező, a kötöttségek egy részét feloldó mechanizmus megteremtése olyan „üzlet”, amelyen kizárólag csak nyer a népgazdaság anélkül, hogy valami árat is kellene fizetni érte. Igenis, egy ilyen mechanizmus kialakítása — legalábbis kezdetben — valószínűleg azzal járna, hogy *ugyanannak a termelési volumennek a biztosításához több álló- és forgóalapot kellene lekötöni*. A nagyobb ráfordítás azonban bőven megtérülne a fokozott eredmények ben. Két fő érv szól e mellett:

*Az egyik érv:* ma azért a megtakarításért, amit az álló- és forgóalapok lekötésénél eredményez a készletek és kapacitástartalékok hiánya s a túlzott centralizáció gazdasági mechanizmusa, súlyos árat kell fizetni. Ez az ár: a termelés különböző zavarai, a pazarlás az anyagfelhasználásban, a minőség egyhelybentopogása, vagy romlása, a választék szürkése, a műszaki fejlesztés vontatott üteme. S ami nem fejezhető ki közgazdasági adatokkal: a mai mechanizmus lehúti a dolgozók kezdeményezését, fékezi a tömegek aktivitását.

*A másik érv:* az anyag és áruhiány felszámolása megszüntetné az egyik főbb kényszerítő tényezőt, amely ma a centralizáció túlhajtása felé sodorja egész gazdasági vezetésünket. Sőt, ezen túlmenően az *anyag-, félkészgyártmány- és készterméktartalékok, valamint a kapacitástartalékok megteremtésével egy új, rendkívül fontos hajtóerő jelentkezne termelésünkben: a felhasználó, a megrendelő, a fogyasztó „nyomása” a termelésben*. Valójában szó volt már erről egyrészt az ipar és a kereskedelem viszonyának, másrészt az anyagot, félkészterméket szállító és

feldolgozó vállalat viszonyának elemzésénél (a 130., illetve a 145. oldalon). Ez tulajdonképpen ugyanannak az egységes, összefüggő problémának kétféle megnyilvánulása. A probléma a következő: a felhasználók, a megrendelők, a fogyasztók versenyezzenek-e a termelők kegyeiért? Vagy pedig megfordítva: a termelők számára okozzon bizonyos gondot az, vajon sikerül-e megrendelőt, fogyasztót találni termékeire, megrendelésekkel lekötni kapacitásuk minél nagyobb részét? Találóa jellemezte ezt Péter György, amikor arról írt, hogy mindenképpen van konkurrencia gazdálkodásunkban. A kérdés csak az, hogy mi előnyösebb: a „vevők konkurrenciája” vagy az „eladók konkurrenciája”<sup>11</sup> Szükségszerűen az első jelenség lép fel, ha kevés a készlet, s a vállalatok kapacitását túlságosan megterhelték. Ezzel szemben automatikusan fellép a második jelenség, ha vannak jelentős készletek, a gyárak rendelkeznek némi kapacitás-tartalékkal — s emellett a vállalatok vezetői, kollektívái érdekeltek abban, hogy kapacitásukat lehetőség szerint minél jobban kihasználják.

Az első jelenség — a vevők kiszolgáltatottsága — fékezi a termelés tökéletesítését, restségre, elkényelmesedésre, a megrendelő, a fogyasztó igényeinek semmibevételére szoktatja a termelőket. Viszont a megfordított helyzet arra ösztönzi a termelő vállalatokat, hogy igyekezzenek megrendelőik, fogyasztóik kedvében járni, kielégíteni a minőségre, a választékra vonatkozó igényeiket; minél olcsóbban, minél tökéletesebb, korszerűbb gyártmányokat készíteni. Különösen ott erőteljes ez a hatás, ahol *egyébként is* megvannak a feltételei annak, hogy ilyen helyzetben *verseny* bontakozzék ki (pl. több vállalat termeli párhuzamosan ugyanazt a gyártmányt stb.). *A termelővállalatoknak ez a küzdelme, versenye a megrendelőért olyan „nyomást”, gazdasági kényszert gyakorolhat a vállalatra, amely — legalábbis részben — feleslegessé teszi, hogy ugyanezeket a követelményeket igazgatási módszerekkel, részletekbe menő központi utasításokkal írják elő a vállalat számára.* Ennek a „nyomásnak” a hatása nagyon összetett, *komplex* — egyszerre, párhuzamosan szorítja rá a vállalatot a legkülönbözőbb követelmények teljesítésére. Akármelyiket hanyagolná el a gyár — a minőséget, a vevő választékbeli igényeit, a határidő pontos betartását stb. — hátrányba kerül a versenyben s azt kockáztatja, hogy a megrendelést nem ő, hanem más vállalat kapja meg.

Ez egyébként megmagyarázza azt is, miért volt szükség ebben a tanulmányban, amely a túlzott centralizáció jelenségeivel foglalkozik, ilyen részletesen tárgyalni a termelés és a fogyasztás közti arányok, az anyag- és áruhiány, a készlethelyzet különböző problémáit. Azért

<sup>11</sup> A gazdaságosság és a jövedelmezőség a tervgazdálkodásban. Közgazdasági Szemle 1956. június.

volt ez szükséges, mert ez a kérdéscsoport a legszorosabb összefüggésben van a túlzott centralizációval. Röviden így foglalhatjuk össze ennek az összefüggésnek a lényegét:

*A tartalékok hiánya, a fogyasztók kiszolgáltatottsága szüli, erősíti a túlzott centralizációt. A tartalékok megteremtése viszont elősegíti a termelő vállalatok közötti verseny kibontakozását. A vevőért, a megrendelőért folyó verseny — megfelelő feltételek mellett — hatalmas hajtóerővé válhat. Ez a hajtóerő képes pótolni — mégpedig hatásosabb eredményekkel — a folyó termelést jelenleg szabályozó központi utasítások és az ezekhez kapcsolódó anyagi ösztönzők jelentős részét.*

#### 4. GAZDASÁGI MECHANIZMUSUNK „MODELLJE”

A tanulmány első két fejezetében áttekintettük a központi utasításoknak és az ösztönzőknek azt a rendszerét, amely a vállalatok folyó termelését szabályozza. Most pedig, a IV. fejezet eddigi három részében azt vizsgáltuk: milyen a könnyűipari vállalat kapcsolata más vállalatokkal. A következő lépés az lenne, hogy ezeket *együttesen* vizsgáljuk, áttekintsük a *vállalatokra gyakorolt különböző hatások, befolyások arányát, „súlyát”, viszonyát.*

Kíséreljük meg tehát — egy kissé elvontan, csak a fő vonásokat jelezve — felvázolni mai gazdasági mechanizmusunk „modelljét”.

##### „Horizontális” kapcsolatok

Kiindulópontunk legyen a vállalat, a gazdálkodás alapegysége, „sejtje”. A vállalatot két „síkból” érik hatások:

Az egyik „sík” *horizontális*. A termelő vállalat forgalmi, *gazdasági* kapcsolatban áll más vállalatokkal. Egyrészt *kap* tőlük anyagot, energiát, gépet, szerszámot, különböző szolgáltatásokat. Másrészt *ad* nekik; átadja saját termékeit. A vállalat, amellyel az általunk elemzett vállalat érintkezésbe lép, sokféle lehet: ipari, külkereskedelmi, belkereskedelmi, begyűjtési, mezőgazdasági, közlekedési vállalat. Mindenesetre a mi vállalatunk vagy mint „vevő”, vagy mint „eladó” áll vele szemben. Vagy ő fizet valamilyen termékért, szolgáltatásért, vagy neki fizetnek. Miután itt egyenrangú, egyenlő jogú vállalatok állnak egymás *mellett* — ezért nevezem ezt „horizontális” kapcsolatnak; a vállalatot „vízszintes” irányból ért befolyásoknak, hatásoknak.

A másik „sík” *vertikális*. A vállalatra befolyást gyakorolnak a gazdaság irányító szervei, a gazdasági vezetés központja. (Elsősorban természetesen a közvetlen felettes szerv, az ipari igazgatóság, a minisztérium, de más vezető intézmények is.). Itt már nem egyen-

jogú kapcsolatról, hanem alá- és fölérendeltségi viszonyról, *hatalmi* kapcsolatról, vezetőről és vezetetről van szó. Ezért nevezem ezt „vertikális” kapcsolatnak.

A kép eddig még túlságosan absztrakt. Ez akkor válik konkrétabbá, élethelibbé, ha megnézzük e két „sík” viszonyát, egymással való kapcsolatát.

A jelenlegi gazdasági mechanizmusra az jellemző, hogy a „horizontális” kapcsolat, a vállalatok közötti forgalmi kapcsolat viszonylag csekély hatást, befolyást gyakorol a vállalat tevékenységére. Annak eldöntésében, hogy *mit* (milyen terméket, milyen választékban, milyen minőségben) termeljen a vállalat, alárendelt szerepe van a mi vállalatunk és a megrendelő közvetlen megállapodásának. Ezt a központ dönti el a részletes programmal, a gyár és a megrendelő csak az „árnyalatokban” állapodik meg. Annak eldöntésében, hogy *kinek* adja át termékét a vállalat, egyáltalán nincs szerepe a vállalatok közti önkéntes megegyezésnek; ezt eldönti az értékesítési terv. *Milyen áron* adja át a terméket — ebben a központi árhatóság határoz.

S a másik oldalon: *mennyi* anyagot szerezhet be — ezt (legalábbis a döntő alapanyagok tekintetében) ismét a központi szervek döntenek el. *Milyen áron* — előlött ugyancsak a központi árhatóságok határoznak. *Kitől* vegye meg az anyagot — ezt nem befolyásolja az anyagot gyártó vállalatok versenye a megrendelőért; ezt ugyancsak központiilag szabják meg.<sup>12</sup>

Láttuk tehát: a termék útját *az állami vállalatok között* messzemenően központilag szabályozzák. És ebben a tekintetben nincs lényeges különbség termelési eszköz és fogyasztási cikk között. A központi szabályozás semmivel sem kevésbé érvényesül annál az útnál, amelyet a gyapjuszövet mondjuk a gyapjuszövetgyártótól a BÉTEX nagykereskedelmi vállalatig megtesz, mint annál az útnál, amelyet a gyapjúfonal a fonalat előállító egyik vállalatától a feldolgozó másik vállalatig megjár. Sőt, a könnyűiparban a késztermékek programjának és értékesítésének központosítása még magasabbfokú, mint pl. a segédanyagok beszerzése, amely viszonylag kötetlenebb, „kereskedelmibb” jellegű.

Azon az úton, amelyen a termékek a boltig eljutnak, szinte nyoma sincs „piaci”, „üzleti”, „kereskedelmi” jellegű kapcsolatok-

<sup>12</sup> Vannak persze kivételek is. I' önként kifejezetten összeütközésbe kerül a központi utasítás pl., a részletes termelési program a megrendelő közvetlen kívánásaival. Előfordul, hogy ebben az esetben az utóbbit érvényesítik, s így módon egyszeriben *megnő* a „horizontális kapcsolatok” szerepe. De természetesen megtörténhet az ellenkezője is: az utasítást teljesítik — a megrendelésben kifejezésre jutó tényleges társadalmi szükséglet ellenére.

nak. Teljes mértékben (vagy csaknem teljes mértékben) központi utasítás alapján történik a termelés és az elosztás. A kereslet jóformán egyáltalán nem gyakorol *közvetlen* befolyást a termelés mennyiségére, összetételére, választékára, az értékesítés irányára, az árakra — mindez a hatás csak *közvetve*, a tervmutatószámok, az állami utasítások közvetítésével jut el a vállalathoz.

### „Vertikális” kapcsolatok

Térjünk ezek után rá a másik „síkra”, a vertikális kapcsolatokra, a központ és a vállalat viszonyára.

Már a vállalatok közti „horizontális” kapcsolatok jellemzéséből is világosan kitűnt: ezek a vertikális kapcsolatok az uralkodóak. A vállalatra ható *központi* befolyás mellett teljesen eltörpül az a hatás, amelyet a más vállalatokkal való közvetlen érintkezés fejt ki.

Ez azonban még mindig kevés a „modell” konkretizálásához. Meg kell nézni részletesebben: *miféle* kapcsolatok vannak központ és vállalat között? Milyen „áttételeken” keresztül, milyen „emelők” segítségével befolyásolja a központ a vállalat tevékenységét?

Vegyük őket sorba: nyolc ilyen „áttételt”, „emelőt” akarok itt kiemelni.

1. *A folyó termelés operatív központi irányítása.* Központilag megmondják a vállalatnak: *mennyit* termeljen a folyó negyedévben, pontosan *mit* (választék, minőség), mennyi lehet ebben az időszakban az *önköltsége*. Ezt tervmutatószámok, tervutasítások formájában közlik vele; főként ezeket az utasításokat támasztják alá az anyagi és erkölcsi ösztönzők is.<sup>13</sup>

Ennek az operatív központi irányításnak megvan a maga külön apparátusa. Elsősorban a minisztérium, az ipari igazgatóságok, a vállalatok tervosztályai; továbbá — ahol ilyenek léteznek — az úgynevezett „termelési osztályok”. A minisztériumok, az igazgatóságok tulajdonképpen valamiféle „országos diszpécser-iroda” szerepét játsszák ebben a vonatkozásban.

2. *A beruházási rendszer.* A beruházások elosztásának, tervezésének, jóváhagyásának, ellenőrzésének, finanszírozásának rendszere

<sup>13</sup> Tulajdonképpen ez az „emelő” — *a folyó termelés operatív központi irányítása* — állt a tanulmány első két fejezetének középpontjában (9—103. oldal). Igaz, a második, „Az ösztönzők rendszeréről” résznek egy kissé *szélesebben* kellett nyúlnia a kérdéshez, mert elkerülhetetlenül érinteni kellett más, nem csupán a folyó termeléssel összefüggő ösztönzők kérdéseit is. Mindenesetre azt hiszem: ez a két fejezet nagyjában-egészében képet adhatott a termelés napi operatív központi irányításának összefüggő rendszeréről.



egyike a legjelentősebb emelőknek a központi irányítás kezében a népgazdaság, az ipar helyes arányainak kialakítására. Nagy, sok-ágú apparátus foglalkozik ezzel.

3. *A pénzügyi és hitelrendszer.* A központi pénzügyi szervek, a hitelszervezet számos eszköz segítségével ellenőrizni tudja a vállalat működését, sőt — bizonyos feltételek között — befolyást, ösztönzést is gyakorolhat tevékenységére. Ilyen eszközök: a vállalat elszámolásainak kezelése, a vállalatnak nyújtott hitelek, a vállalat által befizetendő nyereség és forgalmi adó szabályozása és számontartása stb.

Ezek a lehetőségek. Ami a mai gyakorlatot illeti: a vállalat tevékenységének *ellenőrzésében* ma is van szerepe a pénzügyi- és hitelrendszernek. De a vállalat termelésének *befolyásolása, közvetett irányítása* nagyon kevésbé történik ezen keresztül; a hitelnek, az adónak stb. nagyon csekély az ilyesfajta szerepe.

4. *Az árrendszer,* pontosabban a jelenlegi körülmények között: a termelő vállalatok teljesítményének mérésére szolgáló termelői árak rendszere. Jelenleg minden árat központilag hagynak jóvá. Ennek is külön apparátusa van: az ipari igazgatóságok és a minisztériumok főkönyvelőségén külön árcsoport vagy osztály foglalkozik ezzel.

A mai gazdasági mechanizmusban a tudatos állami árpolitika nagyon csekély hatást gyakorol a vállalat termelésére.

A kérdésnek két oldala van. Az egyik: mennyire befolyásolják a termelői árak a vállalatot, mint *felhasználót*. Mennyire befolyásolják pl. annak eldöntésében: milyen anyagot használjon fel, mennyire takarékoskodjék az anyaggal stb. Jelenleg ilyen hatást nagyon kevésbé fejtenek ki az árak; más tényezőknek (központi anyagelosztás stb.) sokkal nagyobb a szerepük.

A kérdés másik oldala: milyen hatással vannak az árak a vállalatra, mint *termelőre*? Mennyiben befolyásolják a vállalatot a minőség, a választék kialakításában, új cikkek gyártásában, a kereslet rugalmas kielégítésében? Erre a válasz hasonló: szintén nagyon csekély ez a befolyás. Valamennyire ösztönöznek az árak a minőség javítására; de láttuk a 49. oldalon, hogy erre is rendkívül egyoldalúan. Egyébként nem igen van befolyásuk. Márcsak azért sem, mert a vállalat vezetői nincsenek érdekelve a nyereség növelésében — tehát többé-kevésbé közömbösek saját termékeik termelői ára iránt.

5. *Az anyagi-műszaki ellátás rendszere.* Jelenleg központilag osztják el a legfontosabb anyagok zömét. Ezzel egyrészt maga a terv-, illetve termelési osztály, másrészt az anyaggazdálkodás külön apparátusa foglalkozik. (Ellátási iroda stb.)

Láttuk, hogy ennek rendkívül erős hatása van a vállalatok tevékenységére; ez az egyik legszorosabb, legoperatívabb kapcsolat a vállalat és a központ között.

6. *A külkereskedelem állami szabályozása.* A legutóbbi időkhöz az iparvállalat semmiféle export- vagy importügyletet nem bonyolított le közvetlenül, csak a külkereskedelmi vállalatokon keresztül. (Legújabban néhány gépipari vállalat már megkapta az önálló külkereskedelmi jogát. A könnyűiparban ilyen vállalat nincsen.)

A külkereskedelmi vállalatok tevékenységét ugyancsak szigorúan központosítva, külön apparátussal irányítják. Közvetve ez az apparátus nagy befolyást gyakorol az ipari vállalatok tevékenységére is.

7. *A beralap- és létszám-gazdálkodás rendszere.* Ennek is megvan a maga külön apparátusa: elsősorban a munkaügyi osztályok. Központi utasítások, mégpedig részben nagyon szigorú, anyagi és erkölcsi konzekvenciákkal komolyan alátámasztott utasítások, tervek szabályozzák a vállalat bér- és létszám-gazdálkodását. Hatásuk igen erős a vállalat tevékenységére. Jelentős részben központilag állapítják meg: milyen bérezési formák legyenek, s azt is: hol melyik formát kell alkalmazni. Teljes mértékben központilag szabják meg a bértarifákat; központilag állapítják meg a normák egy részét.

8. *A vezetők központi kinevezésének, a vezető személyzet központi elosztásának rendszere.* Ennek az „emelőnek” a jellege első látásra nagyon eltér az előbb felsorolt, tisztán gazdasági természetű emelőktől. Mégis teljes joggal sorolható ide. Egy vállalat sorsa jelentős mértékben attól függ: ki vezeti. A központi gazdasági szervek, a minisztériumok, amikor teljes hatáskörrel maguk nevezik ki s váltják le a vállalatok vezetőit, ezen keresztül is alapvető befolyást gyakorolnak a vállalat tevékenységére. A központosítva megszervezett személyzeti-politika elsőrendű fontos *gazdasági tényezővé* vált. Egyébként ennek is külön apparátusa van: a személyzeti osztályok.

Természetesen ez a felsorolt nyolc „emelő” szorosan kapcsolódik egymáshoz. Kapcsolatuk kifejezésre jut a tervekben is; a vállalat évi terve például tartalmaz külön termelési, munkaügyi, anyagi-műszaki ellátási, beruházási és felújítási, pénzügyi stb. tervfejezetet. Mégis megvan a jogosultsága ennek a különválasztásnak, mert itt bizonyos fokig *különálló* apparátusokról van szó. Vegyük pl. a 7. emelőt: a beralap- és létszám-gazdálkodás rendszerét. Az apparátus: a Minisztertanács Titkárságának bér- és munkaügyi osztálya, az Országos Tervhivatal munkaügyi főosztálya, az egyes minisztériumok munkaügyi főosztályai, az ipari igazgatóságok munkaügyi osztályai, a vállalat munkaügyi osztálya. Persze minden ilyen főosztály, osztály alá van rendelve az illető egység felelős vezetőjének; pl. az ipari igazgatóság munkaügyi osztálya az igazgatóság vezetőjének stb. De ugyanakkor irányítást kap a felsőbb szerv, a minisztérium munkaügyi főosztályától is, és bizonyos fokig közvetlenül irányítja a vállalat munkaügyi osztályát.

Ezt hívják az iparvezetés „*funkcionális rendszerének*”. Erre még később, a 180. oldalon visszatérek.

Nem szükségszerű, hanem a gazdasági mechanizmus mai formáival függ össze, hogy ilyen *nagy* apparátus lássa el a feladatokat. Az állam központi szervei felhasználhatnák az árpolitika, a bérpolitika stb. rendkívül fontos „emelőit” kisebb apparátus igénybevétele mellett is!

A központ kezében levő emelők elemzése után most már foglaljuk össze: melyek ennek a gazdasági mechanizmusnak a legjellegzetesebb vonásai a vállalatok irányítása szempontjából?<sup>14</sup>

— *A vállalatra elsősorban és mindenekelőtt az első emelő — „a folyó termelés operatív központi irányítása” — van hatással. Ennek van uralkodó, domináló szerepe; ez az a „vezértengely”, amely a központot és a vállalatot összeköti. Rendkívül nagy hatása van még a vállalatra az anyagi-műszaki ellátás (5), továbbá a beralap- és létszámgazdálkodás központosított rendszerének (7). Ezek kapcsolódnak a legszorosabban a folyó termelés operatív központi irányításához.*

— *Az olyan emelők, amelyekkel a központ közvetve befolyásolhatná a termelést (pl. a harmadik: a pénzügyi- és hitelrendszer és a negyedik: az árrendszer) ma nagyon kevésbé gyakorolnak ilyen befolyást.*

— *A központ elsősorban az utasítások módszerével irányítja a vállalatot. Az anyagi ösztönzők általában csak az utasítások alátámasztását szolgálják. Nincsenek (alig vannak) „automatizmusok” az anyagi érdekelttség rendszerében.*

— *A folyó termelés központi operatív irányítása annyira részletes, aprólékos, hogy a vállalatok közötti közvetlen kapcsolat szinte semmiféle önálló hatást nem gyakorol az egyes vállalat tevékenységére.*

---

<sup>14</sup> A fogalomzavar elkerülése végett megemlítem: ez alatt a kifejezés alatt — „*gazdasági mechanizmus*” — *gazdaságvezetési módszereink összességét, a gazdasági élet egész szervezeti formáját, a gazdálkodás egész gépezetét értem. Tehát nemcsak a központi irányítás előbb felsorolt „emelőit” (árrendszer, pénzügy és hitelrendszer stb.), hanem a gazdálkodás gépezetét a maga összességében.*

Ez a szóhasználat véleményem szerint célravezető. Szükség van ugyanis egy olyan fogalomra, amellyel a gazdasági intézmények, vezetési módszerek, szervezeti formák *összességét* jelöljük meg; amellyel kifejezzük, hogy itt egy *egységes gépezetről* van szó. Ugyanakkor azonban ki akarjuk fejezni azt is, hogy — a gazdasági mechanizmusról szólva — nem általában a termelési viszonyokra gondolunk (*osztály-értelemben*), hanem egy meghatározott termelési mód sajátos *szervezeti* formájára. Ebben az értelemben a termelőeszközök társadalmi tulajdona alapján többféle gazdasági mechanizmus működhet, mint ahogy a kapitalista termelési mód alapján is sokféle gazdasági mechanizmus létezhet. (Más volt pl. a XIX. századbeli szabadversenykapitalizmus és a hitleri német erősen centralizált monopolista államkapitalizmus „*gazdasági mechanizmusa*” — bár mindkettő tőkés termelési viszonyokra épült.)

## V. A TÚLZOTT CENTRALIZÁCIÓ, MINT TÁRSADALMI-POLITIKAI PROBLÉMA

Eddig a túlzott centralizációról, mint *közgazdasági* kérdéstről beszéltem, a gazdasági életre gyakorolt hatását igyekeztem vizsgálni. Az igazság azonban az, hogy itt olyan jelenséggel van dolgunk, amely szorosan összefügg a politikai vezetéssel, s végső soron az egész társadalmi élet különböző problémáival. Világos, hogy a túlzott centralizációnak, mint társadalmi jelenségnek, elsősorban *politikai* okai vannak.

Noha ez a tanulmány a kérdés közgazdasági oldalát kívánja elsősorban vizsgálni, röviden ki kell térni egy-két szélesebb társadalmi összefüggésre is.

A továbbiakban szeretnék rámutatni a túlzott centralizáció néhány *elvi, elméleti* gyökerére. Emellett megkísérlem néhány szempontból megvilágítani: hogyan járt együtt az elmúlt években a demokrácia visszaszorítása és a gazdaságvezetés hibás módszereinek kialakulása. Itt természetesen már nemcsak speciális könnyűipari, hanem általánosabb problémákról lesz szó.

Az itt következő fejtegetések nem képeznek összefüggő, egységes gondolatmenetet; csupán öt témát ragadok ki ebből a tág problémakörből.

### 1. AZ UTASÍTÁSOK TÚLTENGÉSÉNEK ELVI GYÖKEREIRŐL ÉS TÁRSADALMI HATÁSÁRÓL

Ismeretes Sztálinnak az a megállapítása, amely szerint „a mi terveink nem tervjósolások, nem tervtalálgatások, hanem *tervutasítások*.”<sup>1</sup>

Sztálin ezeket a szavakat bizonyos összefüggésben mondta el; a beszéd elhangzásakor a hangsúly azon volt, hogy szembeállította a Szovjetunió *kötelező erejű* terveit a tőkés országok akkortájt induló tervgazdasági próbálkozásaival.

---

<sup>1</sup> A Központi Bizottság beszámolója az SzK(b)P XV. kongresszusának; Sztálin Összes Művei 10. kötet. Szikra Budapest, 1952. 350. oldal.

Később azonban ezzel a megállapítással is az történt, ami Sztálin számos más kiragadott mondatával: *dogmává vált*. Szinte nem is volt olyan tervgazdaságról szóló tankönyv, brosúra, amelynek ne lett volna egyik alaptétele ez az idézet; milliószor szerepelt ez a néhány szó a legkülönbözőbb cikkekben, beszédekben. Holott ez a mondat egy-magában *szimplifikáló, egyoldali* — s éppen egyoldalúsága miatt félrevezető.

Ez a tétel „ideológiát” adott annak a vezetési praxisnak, amely *mindent* az utasításra kíván alapozni, a gazdasági élet egész irányítását a kötelező utasítások átfogó és aprólékos rendszerére építi. Ez „elméleti megfogalmazása” az utasítások túlbecsülésének, szerepük túlzott megnövelésének — s a gazdaságvezetés egyéb módszerei, egyéb emelői iránt tanúsított mélységes lebecsülésnek. Ez a mondat, pontosabban a reája épülő dogmatikus közgazdasági elmefuttatások *tükröztek* egy hibás állapotot — s ugyanakkor az elmélet, a propaganda erejével segítették *konzerválni* ezt a helyzetet, *elmélyíteni* a hibát.

Vajon a tervezésnek valóban az utasítás-e a lényege — mint ahogy azt sokan, nem utolsósorban az idézett tételre támaszkodva tartják? A tervezés lényege: *a népgazdaság fő arányainak egységes, központi terv alapján történő kialakítása — az egész társadalom érdekeinek megjelölően*. Az utasítás — az egyik nélkülözhetetlen eszköz e feladat teljesítésére. De emellett lehetséges és szükséges más eszközök igénybevétele is.

Az utasításoknak megvan a maguk kétségtelenül fontos, szükséges szerepük a tervgazdaságban. Mindenekelőtt: a népgazdasági terv, amelyet a vezető szervek megtárgyaltak és elfogadtak, kötelező utasítást jelent a *kormány* számára, amelynek feltétlenül meg *kell* szerveznie a végrehajtást.

De a kormánynak magának is igénybe kell vennie az utasítások eszközét. Csak röviden utalok arra, amit a legfontosabb módszernek tartok a népgazdaság tervezett fő arányainak kialakítására: a felhalmozási alap zömének központi elosztására. Az állam központi szerveinek meg kell tervezniök: hogyan oszoljanak meg a fő beruházási összegek a népgazdasági ágak, iparágak között; ebből mit használjanak fel új nagyüzemek létesítésére, nagyarányú üzembővítésekre; milyen iparágakat kell elsősorban technikailag rekonstruálni stb. *A fő beruházási összegek felosztásának arányai az egyes népgazdasági ágak, iparágak között; a legfontosabb beruházások terve — ez kötelező utasítás.*

Ez az utasítások igénybevételének talán legfontosabb területe. De persze *sok más területen is* feltétlenül szükség van utasításokra.

Csakhogy *egy* dolog az utasítások rendkívül fontos, de körülhatárolt, meghatározott szerepét elismerni — és ismét *más* dolog

ezek túlbecsülése, univerzális és *egyedül* üdvözítő eszközként való kikiáltása.

Az utasítások mai túlburjánzása célszerűtlen *gazdasági* szempontból. Erről már több helyen volt szó a tanulmány eddigi részében. De a gazdasági érvek mellé fel kell sorakoztatni egy-két *politikai, társadalmi* szempontot is.

Az utasítások túltengésének egyik következménye: *a gazdasági vezetők bürokratizmusra nevelése.*

A szocialista rendnek a dolgozók aktivitásán, kezdeményező-készségén kell alapulnia. Elő kell segítenie az emberek egyéniségének kibontakozását; önálló alkotásra, felelősségvállalásra, bátor gondolkodásra kell nevelni a vezetőket. Az utasítások túltengése azonban fékezi az emberek ilyenirányú fejlődését. Ha nem túl sok, de annál fontosabb utasítás lenne csupán, ez hasznos nevelő hatást fejtene ki: fegyelemre, a közérdek tiszteletére szoktatná az embereket. De az utasítások légiója elkerülhetetlenül ahhoz vezet, hogy nagyon hátterbeszorul az egyes ember *önálló* cselekvése, kezdeményezése. Azzal a veszéllyel jár, hogy a gazdasági vezetők a fejlődés *aktív* formáiból az utasítások *passzív* végrehajtóivá válnak. Az utasítás — *parancs*, amely felett nem szokás vitázni. Nyilvánvaló, hogy az utasítások mértéktelen elszaporodása csökkenti a helyi vezetők *kritikai* készségét.

Ebben a helyzetben kialakult egy sajátos társadalmi típus: az a vezető, aki nem igen mer önállóan, központi jóváhagyás, felsőbb utasítás nélkül dönteni. Nem azért, mintha eredendően valamiféle gyáva ember lenne, hanem mert *rászokott* arra, hogy mindent utasításra tesz.

Mindez együttjárt azzal, hogy kezdett elterjedni az emberek megítélésének rendkívül *egyoldalú* mércéje: az számított „jó vezetőnek”, aki minden utasítást fenntartás, ellenvetés nélkül teljesített; aki a parancsot végrehajtotta — *minden áron*. A fegyelmezettség, az állami törvények tisztelete fontos követelmény. De csak az egyik követelmény: amellett a társadalomnak azt is igényelnie kell a gazdasági vezetőktől, hogy tehetségesek, képzetek legyenek, képesek önálló gondolkodásra, gyors elhatározásra, kezdeményezésre. Azt is el kell várni tőlük, hogy merjenek bírálni; mondják meg, ha valamilyen utasítást hibásnak találnak. Meg kell vallani őszintén, hogy ezek az utóbbi követelmények sokszor elsikkadtak. S ez nem egyszerűen a személyzeti osztályvezetők hibája, hanem maga a gazdasági mechanizmus formálja ki az emberek megítélésének ezt az egyoldalúságát.

A bürokratizmust sokszor egyes emberek szubjektív hibájának tekintik. Bürokrata az, akiben sok a hajlandóság az ügyek papirososn való intézésére, az aktatologatásra, a lélektelen munkára; akiben nincs elég szenvedély, munkakedv, lelkesedés. Mi az igazság? Persze az

emberek különfélék; vannak vezetők, akikben több a hajlam az ilyen-fajta munkastílusra, s olyanok, akiknek természetétől ez teljesen idegen. A baj az, hogy a túlzott centralizmus, az utasítások túltengése, a helyi vezetők önállóságának felesleges megnyírbálása ezeket a bürokratikus vonásokat *erősíti* az emberekben. Óhatatlanul kialakít egyes gazdasági vezetőknel olyasféle nézetet: „Tulajdonképpen nem is az a fő dolog, hogy minden a legnagyobb rendben legyen a vállalatnál, hanem az, hogy a felettes szerv elégedett legyen; teljesítem a leginkább megkövetelt mutatószámokat; s ne sokat akadékoskodjak a terv körül”.

Eszemágában sincs azt állítani, hogy most már a gazdasági vezetőket általában ezek a vonások jellemeznék. Nem, szerencsére százával, ezrével vannak ma is tehetséges, önálló cselekvésre kész, alkotókedvű, bíráló gondolkodású gazdasági vezetők. Ismétlem: csak azt állítom, hogy az a gazdasági mechanizmus, amely az utasítások *túlzott és egyoldalú* alkalmazására épül, ilyen vonásokat *olt bele* az emberekbe, erre neveli őket. Sok vezető van, akin ez nem fogott, másokra erősen hatott, de *senki sem immunis ezzel a hatással szemben.*

Az utasítások túltengésének másik társadalmi következménye: *a parancsolgatás munkastílusának elterjedése.*

Semmilyen modern termelés nem lehet meg szervezethez és fegyelem nélkül az üzemben. A termelési egységek vezetőjének — legyen az mester, üzemfőnök, vagy igazgató — utasítási joggal kell rendelkeznie. S nyilvánvaló, hogy a tervgazdaságban, amely össze akarja hangolni a vállalatok ezreinek munkáját, utasítási joggal kell rendelkezniük a felsőbb szerveknek is.

Ennyiben van bizonyos hasonlatosság a hadsereggel. De mégis: a termelés nem háború, a gazdasági élet vezetői és dolgozói nem katonák. A termelésben óriási szerepe van a *parancs nélkül* végrehajtott egyéni kezdeményezésnek. A *szocialista* termelésben különösen nagyjelentőségűnek kellene lennie a *meggyőzésnek*, amely megérteti az emberekkel az utasítás fontosságát, lelkesít annak végrehajtására.

Amíg a központi szervek kevés utasítást adnak, addig módjuk van ezeket megmagyarázni azoknak, akiknek majd végre kell azt hajtaniuk: az igazgatóknak, a gazdasági vezetőknek. De ha az utasítások gombamódra szaporodnak, akkor egyszerűen lehetetlenné válik minden utasítás magyaráztatása. Gyakran lehet hallani: „Nem érek rá arra, hogy megagítáljalak — csináld! . . .” Minél több az utasítás, annál inkább kezdenek a felsőbb szervek a minisztériumi vezetők „diktálni”, annál inkább terjed el a parancsolgatás munkastílusa. S az ilyen betegség ragadós; ahogy az igazgatót meggyőzés nélkül utasítgatják — úgy tesz ő is a beosztottjaival.

Lehetetlen nem meglátni az összefüggést tehát aközött, hogy a

túlzott centralizáció elkerülhetetlenül visz az utasítások túlburjánzásához — s aközött, hogy a túlzott centralizáció „csúcspontján”, az 1951—1952-es években kezdett elszaporodni egész közéletünkben a parancsolgatás, a kiskirálykodás, az önkényeskedés.

Természetesen senki sem gondol arra, hogy ezután *mindig minden* utasítás helyességéről *mindenkit* hosszasan meg kell majd győzni. Csak arra gondolok: ha kevesebb lesz az utasítás, ha a döntő kérdésekre irányul, akkor komolyan megjavulhat az arány az utasítás és a meggyőzés között. S ezzel együtt könnyebb lesz visszaszorítani a parancsolgatás, az önkényeskedés munkastílusát, amely oly idegen a demokratizmus szellemétől.

A harmadik probléma a túltengő utasítások következményeinek vizsgálatánál: az *adminisztratív rendszabályok, a büntetések társadalmi hatása*.

Ezt a kérdést már érintettem az ösztönzőkről szóló részben, de itt újra vissza kell térnem hozzá.

Minden ember sokszor hibázik; a gazdasági vezető, akinek munkája rendkívül bonyolult, különösen gyakran követhet el hibát. Ez sajnálatos — de teljesen természetes, magától értetődő. Természetes — de ebből nem az következik, hogy minden további nélkül tudomásul kell venni. Ha azt akarja a társadalom, hogy a gazdasági vezetők kevesebb hibát kövessenek el, akkor biztosítania kell, hogy a hibák ne maradjanak következmények, szankciók nélkül. A kérdés az: *milyen* legyen a szankció?

Tegyük fel, hogy valamilyen gazdasági követelmény teljesítésére (pl. a minőség javítására) a gazdasági vezetőt személyes anyagi érdeklősége, esetleg valamilyen *gazdasági „kényszer”*, (pl. a megrendelőért vívott verseny) készíti. Ebben az esetben az a gazdasági vezető, aki ezt a követelményt megszegi, (pl. rontja a minőséget), önműködően maga látja kárát: alacsonyabb árat kap a termékért, elveszti a vevőt, kötbért kell fizetnie, csökken a nyereségrészesedés stb. *Minden adminisztratív beavatkozás nélkül „pénzbüntetésben”* részesül; egyszerűen azért, mert ez következik a gazdálkodás módszereiből.

Más a helyzet, ha egy-egy ilyen követelmény teljesítésére csupán utasítással akarják a gazdasági vezetőt rábírní. Ha az utasítást megsérti — *meg kell büntetni*, (ha csak nem akarják megtérni az utasítások semmibevevését, ami viszont bomlasztaná az ilyen gazdálkodás normális menetét). A többi már úgyszólván számtan: ha több az utasítás, gyakoribb egy-egy utasítás megszegése is — tehát több a büntetés.

Világos, hogy semmilyen állam nem riadhat vissza adminisztratív rendszabályok alkalmazásától, ahol ez elkerülhetetlenül szükséges. De



úgy kell berendezni a társadalmat, hogy lehetőség szerint minél szűkebb területen, minél ritkábban kelljen ilyen eszközhöz nyúlni. Lehetőleg ne kelljen ehhez folyamodni ott, ahol nem tudatos vétségről, vagy büntettről van szó, hanem jószándékú emberek hibáiról. Ne legyen félnivalójuk azoknak, akik ösztönén munkálkodni kívánnak az ország építésén — ez az egyik fontos feltétele annak, hogy jobban kibontakozzék az emberek, a műszaki értelmiség, a munkások kezdeményező-készsége.

## 2. FÉLELEM MINDEN SPONTANEITÁSTÓL

Az utasítások szerepének túlbecsülését kiegészíti egy másik elvi hiba, káros szemlélet: a félelem mindennemű spontaneitástól.

A Politikai Gazdaságtan Tankönyve a következőket írja erről a kérdésről: „A spontaneitás és az automatizmus nem egyeztethető össze a szocialista társadalom fejlődésével.”<sup>2</sup>

Ha ezalatt azt értjük, hogy a szocialista termelést nem a spontaneitásnak, hanem a népgazdaság tervszerű, tudatos, központi irányításának kell *jellemeznie*, akkor ez nyilvánvalóan helyes. Ha ezt értjük ezalatt, hogy a társadalom fejlődését, a szocialista társadalom felépítését nem lehet az ösztönös haladásra bízni, hanem azt tudatosan kell megteremteni — ez is teljesen igaz.

De az előbbi idézet, s az ehhez hasonló vélemények, tételek nem *csak* ezeket a helyes gondolatokat fejezik ki. Ezek azt az elterjedt szemléletet sugározzák, hogy *mindennemű* spontán folyamat összeegyeztethetetlen a szocializmussal, káros a szocialista fejlődés szempontjából.

Márpedig ez — véleményem szerint — nem igaz. Vannak káros spontán folyamatok is: a társadalmi tulajdon fecsérzése, fegyelmezetlenség, spekulációs törekvések stb. Dehát nem minden spontán folyamat káros! Aki ezt tagadja, aki *minden* spontán megnyilvánulást összeegyeztethetetlennek tart a szocializmussal, az hallgatólagosan abból a feltételezésből indul ki: az emberek semmi olyat nem tesznek ösztönösen, ami megfelel a szocializmus érdekeinek.

A szocialista rendnek égetően szüksége van a dolgozók spontán kezdeményezéseire! Szüksége van olyan javaslatokra, amelyeket nem valamilyen felsőbb szerv „készített elő”, hanem a dolgozó egyéni elhatározásából született. Szüksége van alulról jövő bírálatra, amely néha nagyonyis nyers, ösztönös formában tör elő — de ez egy jótányt sem von le értékéből. A szocialista társadalom gazdasági rend-

<sup>2</sup> Politikai Gazdaságtan. — Tankönyv. — Második magyar kiadás. Szikra, Budapest 1956. 456. oldal.

szerét messzemenően az anyagi érdekeltségre kell építeni, vagyis az embereknek arra a *spontán*, ösztönös törekvésére, hogy szüntelenül jobbra törnek, jobb életet, nagyobb jómódot akarnak biztosítani maguknak.

Nyilvánvaló, hogy az ösztönös és a tudatos, a spontán és a központilag irányított elemek — ezek nem egymást mereven kizáró ellentétek, hanem kölcsönösen áthatják egymást. Az ösztönös alulról jövő bírálathoz, a „nem szervezett”, hanem valóban önkéntes értekezleti felszólalásokban persze tükröződik a tudatos nevelő munka hatása. A munkások spontán törekvése a magasabb bér után szorosan összekapcsolódik a tudatos állami bérpolitikával. A lényeg az, hogy ennek a két, összetartozó oldalnak lássák meg *mindkét* oldalát; tehát ne féljenek attól, ami ebben spontán.

Ez a félelem ugyanis az egyik szülője annak a törekvésnek, amely *mindent* utasítással kíván szabályozni. Világos: ha mindennemű spontaneitás csak rossz lehet, akkor igyekezni kell mindenre utasítást adni, hogy a dolgok mégiscsak rendben menjenek. Ez az egyetlen logikus következtetés — a hibás kiindulópontból.

Egyébként ez a görcsös igyekezet mindennemű spontaneitás leküzdésére visszafelé sül el. E tanulmány előző részeiből kiderült: noha a vezetés maximális mértékben igyekezett növelni az utasítások hatókörét, mégis fennmaradt számos spontán folyamat. Sőt *nem egy káros, vak, ösztönös jelenség éppen a túlzott centralizáció következtében lépett fel.*

Itt csak röviden emlékeztetek arra, miért elkerülhetetlen a jelenlegi gazdasági mechanizmusban is bizonyosfokú spontaneitás:

— A terv végrehajtása közben szükségszerűen fellépnek új, előre nem látható körülmények. Ez újra és újra felborítja a tervek egyes részleteit. S éppen mert a központilag megszabott terv nagyon részletes — minden kis váratlan változás érinti, felbolygatja a terv számait. (Erről írtam a 17—21. és a 26—28. oldalon)

— A központilag megadott mutatószámok közül csak azoknak van feltétlen mozgósító erejük, amelyekhez a döntő anyagi és erkölcsi ösztönzés kapcsolódik. A többi mutatószám, a többi előírás teljesülése bizonytalanabb, *véletlenszerűbb*. (Erről volt szó a 107—114. oldalon.)

— Az egyes tervmutatószámok (pl. a teljes termelési érték, vagy az önköltségsökkentés mutatószámai) nemcsak a kívánt irányba ösztönöznek, hanem van nemkívánt, „vad” — tehát spontán — hatásuk is. Ez a hatás egyáltalán nem felel meg a központi szervek által kitűzött, megtervezett céloknak. (Lásd a 32—42. és 53—60. oldalt.)

— A tervezés és az ösztönzés jelenlegi *egész rendszere* több káros, spontán tendenciát szül: törekvést a terv lazítására; a túlteljesítés

visszatartását; a jövő előkészítésének elhanyagolását; a termelés periódikus hullámzását stb. (Ezeket a 107.—128. oldalakon írtam le.)

Most nem is beszélek azokról a véletlen jelenségekről, amelyeknek egyedüli oka az egyes személyek fegyelmetlensége, helytelen ítélete, hanyagsága stb. Most csupán a gazdasági mechanizmus által *szükségszerűen* előidézett spontaneitásról szóltam.

Ebből egy fontos következtetés adódik. *Reménytelen illúzió azt hinni: lehetséges olyan társadalom, amelyben nincsen szerepe a spontaneitásnak!* A központi utasítások legsűrűbb hálózata mellett is van s lesz spontaneitás. Sőt, talán azt mondhatnánk: *egy bizonyos határon túl minél több az utasítás, annál több a káros spontán folyamat.* Nem érdemes tehát göresös igyekezettel arra törekedni, hogy *mindennemű* spontaneitásnak eleve elejét vegyük. Ehelyett inkább a következő reális célokat kell kitűzni:

— A központi irányítást összpontosítsák valóban a döntő feladatokra! A központi szervek ne akarjanak minden részletet „kézben tartani”, hanem csak az alapvető arányokat, a fő irányvonalak kialakítását — de azt viszont jobban, szilárdabban, mint most. (Eddig ugyanis nem egyszer éppen az alapvető arányok körül bukkantak fel meglepetések.)

— Az emberek ösztönös, spontán cselekedeteinek — különösen a gazdasági folyamatoknál — a legáltalánosabb mozgatórugója a közvetlen anyagi érdek. Ha biztosítják, hogy az emberek közvetlen anyagi érdekei és a társadalmi érdekek mindinkább egybeessenek, akkor a központi utasítás nélkül, ösztönösen végrehajtott egyéni cselekedetek zöme sem sérti majd a szocializmus érdekét. *Az egyéni és a közérdek helyes összeegyeztetése teremti meg a legfontosabb feltételét annak, hogy a centralizáció túlzásai megszűnjenek, s több tere legyen az emberek spontán kezdeményezéseinek.*

— Jobb gazdasági mechanizmussal, különböző gazdasági eszközökkel biztosítsák, hogy egyes utasításokkal nem szabályozott, félig-meddig spontán folyamatok is hasznos irányba terelődjenek! Növeljék a központi befolyást, a tudatos elem hatását ezekre a folyamatokra!

— Lépjenek fel a káros, helytelen irányú spontán folyamatok ellen! Elsősorban úgy, hogy igyekeznek megszüntetni ezeknek objektív, a gazdasági viszonyokban, az intézményekben, a szervezeti formákban rejlő gyökereit. Természetesen időnként elkerülhetetlenné válhatnak adminisztratív módszerek is.

— S végül: gondoskodjanak kellő tartalékokról. Ez esetben csökkennek azok a zavarok, amelyeket az esetlegesen nem a kívánt irányba haladó gazdasági folyamatok idéznek elő.

### 3. AZ APPARÁTUS FELDUZZADÁSA

A túlzott centralizáció egyik legjelentősebb társadalmi következménye a gazdasági vezetés irányító apparatusának, adminisztrációjának felduzzadása. Ez rányomja bélyegét a társadalom szerkezetére, a dolgozó népesség összetételére. Feleslegesen sok embert von ki ez az apparátus a termelés szférájából — sok értékes műszakit, akinek inkább a termelés közvetlen irányítását, vagy konstrukciós munkát stb. kellene végeznie; sok olyan dolgozót, akit adminisztráció helyett célszerűbb lenne fizikai termelő munkával foglalkoztatni.

A méretek jellemzése végett tegyünk egy-két összehasonlítást a kapitalizmussal. A következő adatok csupán a vállalati alkalmazottak arányát vetik össze a fizikai munkások számával: tehát nem foglalják magukban a központi szervek alkalmazottait.

XXXIV. táblázat\*

Év	100 munkásra eső alkalmazottak száma a könnyűiparban
1938.	14,7
1954.	26,5

\* Az 1938-as adatok a Könnyűipari Minisztérium Tervfőosztályáról származnak. Az 1954. évi adat forrása a Központi Statisztikai Hivatal, az alkalmazottakhoz hozzászámítanak a műszakiak és az adminisztratív alkalmazottak.

Mi a magyarázata annak, hogy ennyire megnőtt az alkalmazottak aránya? A műszaki kultúra fejlődésének egyik jele, hogy nő a műszaki értelmiség arányszáma. De a táblázatban levő nagy különbség zömét nem ez magyarázza, hanem az adminisztráció, az iparigazgatás óriási felduzzadása.

*Az apparátus növekedése a túlzott centralizációból következik, mégpedig vastörvényszerűséggel.*

Van olyan nézet, amely az apparátus felduzzadásában látja a bürokrácia és más bajok okát. S ebből könnyen le is vonják a következtetést: csökkenteni kell a létszámot, s akkor a problémák megoldódnak.

Valójában ez nem ok, hanem okozat: következménye a gazdasági mechanizmus meghatározott formáinak. Persze, ez maga is visszahat az okra: ha már létezik a felduzzadt apparátus, akkor ez szinte önműködően visz az újabb és újabb központosítási törekvések felé.

A kiindulópont a *központi* apparátus növekedése. Minden utasítás kidolgozásához emberek kellene. Apparátus kell, amely ellenőrzi az utasítás végrehajtását, jelentést ír a teljesítésről, összegezi a jelentéseket stb. Nem azért kell ez, mert a miniszter vagy a főosztályvezető szereti a papírokat, hanem mert ezt *megköveteli* az egyoldalúan utasító-sokon alapuló vezetés.

A műszaki fejlesztés példáján szeretném szemléltetni, hogy a jelenlegi viszonyok között *szükségszerű* a nagy központi apparátus kiépülése.

A termelőeszközök társadalmi tulajdona, a népgazdaság tervszerű központi irányítása számos előnyt nyújt a műszaki fejlesztéshez. Nincsenek többé gyártási titkok az egyes vállalatoknál. Fokozott lehetőségek nyílnak az élenjáró tapasztalatok szervezett elterjesztéséhez.

A baj az, hogy az anyagi, gazdasági ösztönzés jelenlegi módszerei nem sarkalnak kellőképpen ezeknek az előnyöknek a kihasználására. A könnyűiparban a legutóbbi időig semmiféle anyagi ösztönző nem kapcsolódott közvetlenül a műszaki fejlesztés feladatainak megoldásához. Hiányzik a vállalatok versenye a megrendelőért, a vevőért, ami a gyártmányok és a termelési folyamatok szüntelen műszaki fejlesztésének egyik leghatékonyabb hajtóereje lehetne.

Ilyen körülmények között elkerülhetetlen, hogy a központi szervek ne igyekezzenek részletes utasításokkal rábírnivalóan a vállalatokat a műszaki fejlesztésre. A vállalatok aprólékosan kidolgozott műszaki fejlesztési terveit *központilag hagyják jóvá*, sőt a tervek számos intézkedését eleve *központilag írják elő*. A vállalatok nem törekszenek arra, hogy új gyártmánnyal jelenjenek meg, mert sok szempontból előnyösebb nekik a régi. (Erre még a 198.—199. oldalon visszatérek.). Tehát az új gyártmányok tervével kell őket *utasítani* erre. Korántsem tapasztalható, hogy mohón rávetnék magukat az új technikai találmányokra, azon melegebben átvennék a másik vállalatnál kidolgozott új eljárást. Nem teszik, mert különösebb előnyük nem származik belőle; az így elért magasabb színvonalat hamar „tervesítik”. Így tehát gyakran *el kell rendelni* az új technológia bevezetését. Nyilvánvaló, hogy az ilyen sokféle központi utasításhoz, rendelkezéshez emberek kellene, akik ezeket kidolgozzák, a végrehajtást ellenőrzik stb. Tehát ki kellett építeni a műszaki fejlesztés nagy apparátusát. Műszaki osztály van minden igazgatóságon, műszaki főosztály van a minisztériumban, a Tervhivatalnak is van műszaki főosztálya, sőt a Tervhivatal minden iparági főosztályán is vannak a műszaki fejlesztésnek előadói.

Nem arról van szó, mintha a műszaki fejlesztéssel kapcsolatban nem lennének olyan feladatok, amelyeket valóban célszerű *központilag* elvégezni. Ilyen feladatok például: a fejlesztés fő irányvonalainak

kijelölése; a technikai haladás érdekében szükséges egész iparágakat vagy több iparágat együttesen érintő intézkedések kidolgozása; a műszaki fejlesztés szempontjainak figyelembevétele a népgazdasági tervek készítésénél. A műszaki propaganda; a tapasztalatcsere; az élenjáró munkamódszerek, új találmányok, új eljárások elterjesztése is igényel bizonyos központosítást.

Csakhogy ezeknek a funkcióknak a jelentős részét el lehetne látni *társadalmi* munkával is. Az országos műszaki fejlesztési tervek kidolgozását amúgyis lehetetlen másképp elvégezni, mint úgy, hogy összehívják a legjobb üzemi, tervezőirodai, kutatóintézeti szakembereket s a vita alapján alakul ki terv. Az ilyen viták anyagának feldolgozásához rögzítéséhez elegendő egy kis apparátus; a fő kérdés: a mérnökök, a tudósok, az újítók alkotó közreműködése. Ami a műszaki propagandát, a tapasztalatcsereét illeti: ebben sokkal nagyobb szerepet kaphatnának a műszaki értelmiség szervezetei, a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége.

Egyébként ma a műszaki fejlesztéssel foglalkozó állami apparátus erejének nagyrészt nem ezek a funkciók kötik le, amelyeket valóban centralizáltan lehet a legjobban elvégezni. Sokkal inkább az, hogy olyan feladatok elvégzésére ösztökéljék a vállalatokat, amelyeket azok — kellő érdekelttség esetén — minden parancs nélkül önként is teljesítenének.

A műszaki fejlesztés csak egy példa arra: mi vezet a központi apparátus felduzzadásához. Hasonlóképpen a gazdálkodás mindegyik nagy feladatához — a munkaerőgazdálkodáshoz, az anyaggazdálkodáshoz, a beruházásokhoz stb. — külön-külön nagy apparátus épült ki a központi szerveknél. A túlzott centralizáció állandóan, napról-napra, óráról-órára, magától és tömegméretekben szüli a bürokráciát.

S ezek csak a központi szervek. A dolog ott folytatódik, hogy minden ilyen részleg, „*funkcionális szerv*” kiépíti a maga szervezetét a *vállalatoknál* is.<sup>3</sup> Ez természetes, hiszen enélkül képtelen lenne működni. A központi szervek felduzzadásával együtt tehát végbe megy a vállalati alkalmazottak számának növekedése is. A végeredményt jelezték az előbb közölt számok.

Természetesen azoknak a dolgozóknak egy része, akiket a közölt táblázat a „vállalati alkalmazottak” közé sorol, olyan munkát végez, amely minden körülmények között szükséges és hasznos. Gondoljunk csak arra, hogy ez a statisztika itt tartja nyilván a természet operatív irányító műszakiakat, (az üzemvezetőket, a főmérnököket stb.) a nélkülözhetetlen számvitelt és adminisztrációt

<sup>3</sup> Lásd még erről a kérdéstről a 169. oldalt.

lebonyolító dolgozókat stb. Ugyanakkor azonban sok itt az olyan dolgozó, akinek munkája végsősoron mellőzhető lenne.

*Végsősoron* — s nem most. Teljesen primitív ugyanis az az elképzelés, hogy az adminisztráció azért foglalkoztat túl sok munkatársat, mert az emberek keveset dolgoznak, vagy mert értelmetlen, s nyilvánvalóan felesleges munkakörök vannak, amelyeket pusztán egy tollvonással meg lehet szüntetni. Persze, akadhat ilyen is. De nem ez a jellemző!

A jellemző az, hogy ezek az emberek olyan munkát végeznek, amelyre *ma* szükség van, amelynek egyszerű elhagyása *a jelenlegi viszonyok* között igenis zavarokat okozna. A gazdaságvezetés módszereit kell megváltoztatni, hogy munkájuk valóban feleslegessé váljék.

#### 4. A HELYI VEZETŐK IRÁNTI BIZALOMRÓL

A demokratizmus visszaszorítása az 1949. és 1953 közötti években kialakította a *bizalmatlanság légkörét*. Elterjedt az a közhangulat, amelyben egyre gyakrabban kölcsönös gyanakvással méregették egymást az emberek. Az osztályharc szüntelen éleződésének elmélete alapján hajlamosak voltak mindenkiiben, aki hibát követ el — tudatos ellenséget látni. Különösen az értelmiségiekkel, köztük a műszaki értelmiségiekkel szemben érződött erősen ez a káros bizalmatlanság.

Ez is egyik forrása, táptalaja volt a túlzott centralizációnak. *Minél kevésbé bízik a vezetés a beosztott dolgozóiban, annál inkább igyekszik helyettük dönteni. Minél inkább gyanakszik arra, hogy a hibák mögött többnyire tudatos kártevés húzódik meg — annál inkább erősíti az ellenőrzés apparátusát.*

Sokan azonban legyszerűsítik ezt a kérdést, s a bizalmatlanságot kizárólag a túlzott centralizáció egyik *okának, forrásának* tekintik. Valójában egyúttal *következménye* is annak; ez a mechanizmus olyan kapcsolatokat teremt az emberek között, amelyben a bizalmatlanság újra és újra feltámad.

Ebben a tanulmányban igyekeztem bebizonyítani, hogyan vezetnek a mai gazdaságvezetési módszerek egy sor káros tendenciához. Ilyen körülmények között *érthető*, hogy a felsőbb szerv vezetője valamennyire bizalmatlan az alsóbb vezetővel szemben, mert úgy érzi: ha ő nem avatkozik bele, akkor a helyi vezetők egy sor fontos követelményt elhanyagolnak, rosszul oldanak meg. Ha ő nem ad külön *utasítást* a minőség javítására, akkor nem törődnek a minőséggel; ha ő nem *írja elő* a választékot, akkor igyekeznek majd kibújni a választék bővítése alól stb. S *joggal* érzi így — mindaddig, amíg más tényezők nem hajtják az alacsonyabb beosztású vezetőt, a vállalatot e kö-

vetelmények teljesítésére, külön utasítás és adminisztratív ellenőrzés nélkül is.

A felsőbb szerv — megint csak joggal — úgy érzi: a vállalatok megpróbálják eltitkolni előtte rejtett tartalékaikat, lehetőség szerint minél lazább, kényelmesebb tervre törekszenek. Nem lehet tehát megbízni az ítéletükben; ha túl szorosnak találják a tervet — az csak „sírás”. Sem a vállalat nem elég őszinte a felsőbb szervhez, sem a felsőbb szerv a vállalathoz.

A jelenlegi gazdaságvezetési formák tehát maguk is szülik a bizalmatlanságot, amelyet a *felsőbb* szervek vezetői éreznek az alsóbb szervek, a vállalatok vezetői iránt. S megfordítva: ugyanez kialakít a *helyi* vezetőkben is bizalmatlanságot a felsőbb szervek iránt. A vállalati emberek hajlamosak arra, hogy minden minisztériumi vezetőben bürokratát lássanak. Olyan embert, aki felületesen intézkedik a vállalat ügyeiben, aki lassan csupán hosszas huzavona után intézkedik, aki „diktál”, nem hajlandó meghallgatni a vállalatok véleményét és így tovább. Az ilyen kritikákban — a személytől függően — lehet igazság. Dehát milyen *körülmények* viszik ebbe az irányba a minisztériumi munkastílust? A minisztériumi vezető egyszerűen képtelen arra, hogy minden részletkérdésben csak nagyon alapos tanulmányozás után, a helyi vezetők sokoldalú meghallgatása alapján, mindig gyorsan és operatíván intézkedjék — hiszen milliányi ilyen ügy van! Ugyanakkor a gazdaságvezetés mai módszere mégis csak arra kényszeríti, hogy ő döntsön ezek felett, s ne a helyi vezetők.

Minél nagyobbfokú a centralizáció, annál inkább okolják minden hibáért, minden bajért a központot, a felső vezetést. Ez a túlzott centralizáció egyik nagy politikai hátránya. S ebben a helyzetben hasztalan hivatkoznak a központban arra: „nem kell mindent felülről várni” — a dolgok természetéből adódik, hogy mégiscsak mindent onnan várnak a helyi emberek.

Nem elég tehát csak azt kívánni ebben a helyzetben: bízatosk jobban az igazgatásban, az alsóbb vezetőkben. A helyes, a reális követelés: *bízatosk jobban bennük — de ugyanakkor teremtsék meg e bizalom anyagi, gazdasági, szervezeti feltételeit: tegyék olyanná a gazdasági mechanizmust, hogy az túl aprólékos központi beavatkozás nélkül is helyes irányba, a szocialista fejlődés érdekeinek megfelelő irányba terelje a helyi vezetők cselekedeteit.*

## 5. AZ ÜZEMI DEMOKRÁCIA

A központosított ellenőrzés túlméretezése szorosan összefügg azzal, hogy a vezetés nem fejlesztette ki eléggé az *alulról* jövő ellenőrzést. Voltak persze ennek bizonyos keretei; a különböző tervismer-



tető értekezletek, a termelési értekezletek stb. Ezeken eddig is nagyon sok helyes kritika, javaslat hangzott el, amelyek elősegítették az ipar munkáját. Mégsem hoztak elég eredményt, mert az üzem munkásainak nem volt *intézményesen* biztosított joguk ahhoz, hogy beleszóljanak saját vállalatuk ügyeibe. Az igazgató, ha úgy tartotta helyesnek, megszívlelte a kritikát, a javaslatokat; de a vállalat kollektívájának a termelés, a vállalatfejlesztés egyetlen kérdésében sem volt döntési joga. S ráadásul az igazgató, aki *elvben* messzeszemelő jogokkal rendelkezett, s akivel legalább közvetlenül, szemtől-szembe érintkezhettek a munkások — a *gyakorlatban* ugyancsak nagyon kis hatáskörrel bírt. Ha komolyabb kérdéssel fordultak hozzá, gyakran volt az a visszatérő válasz: ezt meg kell beszélni az igazgatósággal; a minisztériummal, ehhez engedélyt kell kérni; majd továbbítom a javaslatot... és így tovább.

Ilyen körülmények között az üzem kollektívája *formálisnak látta saját szerepét a termelés ellenőrzésében*: nem érezte magát igazán a vállalat gazdájának. S éppen, mert a központi szervek nem építettek ebben a tekintetben a munkásokra — már csak azért is mind jobban az *apparátusra*, az egyre jobban felduzzadó adminisztratív gépezetre kellett támaszkodniuk.

A jövőben meg kell keresni a mi viszonyaink közt legalkalmasabb módszereket, formákat ahhoz, hogy a dolgozók beleszólhassanak a vállalat ügyeibe. *Intézményesen* biztosítani kell a vállalati kollektíva befolyását a termelés ügyeinek eldöntésére; *jogokat* kell adni ebben a tekintetben a vállalatok dolgozóinak.

Nagyon fontos érvek szólnak az üzemi demokrácia kifejlesztése mellett. Néhány érvet megpróbálok felsorakoztatni:

1. Erős törekvések vannak abban az irányban, hogy nagyobb önállóságot kapjanak a vállalatok, s ezzel együtt nagyobb hatáskört az igazgatók. Ez bizonyára elősegíti majd a vállalatvezetés színvonalának emelését. De reálisan számolni kell azzal is: ez bizonyosfokig azt is megkönnyítheti, hogy az igazgató önkényeskedjék, *visszaéljen* megnövekedett hatalmával. Márcsak azért is szükség van arra, hogy a munkások fokozottan ellenőrizzék az igazgató ténykedését.

2. Célszerű sokkal inkább érdekeltté tenni a vállalati kollektívát az egész gyár eredményének növelésében. Ma már széles körben elfogadott nézet, hogy ennek legjobb módszere: a nyereségrészesedés valamilyen formája. De ha a vállalat minden dolgozója *érdekelt* a nyereségben, teljes joggal követelheti meg azt is: legyen módja beleszólni azoknak az alapvető kérdéseknek az eldöntésébe, amelyekről a gyár jövedelmezősége függ. Szólhasson bele abba is: mire használják fel a nyereségnek a vállalatnál visszamaradó részét.

3. Sürgetővé teszi az üzemi demokrácia kifejlesztését a központi apparátus csökkentésének parancsoló szükségessége. Az alulról jövő, *társadalmi* ellenőrzés ugyanis jelentős részben képes lenne pótolni a felülről jövő állami, *adminisztratív* ellenőrzés módszereit; hatékonyabb is, olcsóbb is. Ez tehát a túlzott centralizáció leküzdésének fontos módszere.

4. Az üzemi demokrácia kiterjesztését napirendre tűzik a politikai feladatok is. A vállalati kollektíva intézményesen biztosított jogainak kiterjesztése erősítené a munkásokban, a vállalati dolgozókban azt az érzést, hogy ők a gyár tényleges gazdái.

Ezekkel az érvekkel szemben többnyire azt az ellenvetést hozzák fel, hogy a kollektíva beleszólása a gyár ügyeinek intézésébe aláásná az *egyszemélyi felelős vezetés* elvét. Valóban változatlanul igaz, hogy a termelési folyamat operatív irányítását nem lehet végnélküli vitákban szétforgácsolni. A termelésben gyors, határozott intézkedésekre, messzemenő személyes felelősségre van szükség, s ez elképzelhetetlen a termelés irányítóinak széles hatásköre, önálló rendelkezési joga nélkül. A közvetlen termelőfolyamatban a helyzet némiképpen hasonlít a hadsereg hadműveleteihez: itt parancsra és feltétlen végrehajtásra van szükség.

De más a helyzet az olyan kérdések eldöntésénél, mint pl. a termelés fejlesztésének iránya, a beruházási összegek felhasználása, a vezető posztok betöltése, a fizetési besorolások, a műszaki fejlesztés ügyei stb. A korlátlan egyéni vezetés itt könnyen egyoldalú, s ezért hibás döntésekhez vezethet; itt csak üdvös lehet a sokoldalú vita, a különböző nézetek összecsapása, érvek és ellenérvek felsorakoztatása — egyszóval a kollektív tapasztalat.

Mindezekből az következik: *meg kell találni az egyéni és a kollektív vezetés formáinak szerencsés kombinációját*. Olyan szervezeti formákat, amelyek egyesítik az egyéni vezetés előnyeit a termelés napi operatív irányításában és a kollektív vezetés előnyeit az alapvető kérdések mélyreható megvitatásában.

## VI. TÖREKVÉSEK A HELYI KEZDEMÉNYEZÉS, A VÁLLALATI ÖNÁLLÓSÁG KIFEJLESZTÉSÉRE

### 1. A TÚLZOTT CENTRALIZÁCIÓ — ÖSSZEFÜGGŐ, EGYSÉGES MECHANIZMUS

A tanulmány eddigi részeiben áttekintettük a túlzott centralizáció különböző jelenségeit. Ezek a jelenségek nem véletlenül léteznek egymás mellett, nem függetlenek egymástól, hanem *összefüggő, egységes egészet* alkotnak.

Nem szükséges itt ezeket a jelenségeket részletesen újra elismételni. Láttuk, hogy a gazdasági vezetésben az utasításoké az uralkodó szerep; az ösztönzés főképp ezek alátámasztására szolgál; a gazdálkodás egyéb emelői is csupán másodlagos kiegészítői a folyó termelést közvetlenül irányító operatív utasításoknak. Láttuk, hogy függ össze a túlzott centralizmus az anyag- és áruhiány jelenségeivel. S végül igyekeztem röviden jelezni, milyen kapcsolat van a gazdasági és a politikai vezetés módszerei, a gazdasági irányítás túlzott centralizációja és a demokratizmus gyengítése között.

Joggal mondhatjuk tehát, hogy *a túlzott centralizáció: összefüggő, egységes mechanizmus, amelynek megvan a maga belső logikája, számos sajátos belső tendenciája, „törvényszerűsége”*.

Ha azt állítjuk, hogy itt zárt, logikus képződményről van szó, ez korántsem jelenti azt, hogy harmonikusnak, ellentmondásnélkülinek tartjuk. Ellenkezőleg, ez a gazdasági mechanizmus eleve mély *ellentmondásokat* rejt magában:

— Ellentmondás van a között, hogy ennek a mechanizmusnak alapvető törekvése, belső tendenciája: *mindent* utasításokkal szabályozni — s ugyanakkor vannak a gazdálkodásnak olyan elemei, olyan folyamatai, amelyeket *lehetetlen* vagy rendkívül nehéz utasítással szabályozni.

— Ellentmondás van a között, hogy ennek a mechanizmusnak alapvető törekvése, belső tendenciája *mindent* a központban eldönteni — s ugyanakkor a központból *lehetetlen* minden részletkérdést helyesen meglátni. S minél fejlettebbé, hatalmasabbá válnak a termelőerők,

annál *bonyolultabbak* lesznek, tehát annál kevésbé lehetséges a részleteket a központból szabályozni.

Éppen ezek miatt az ellentmondások miatt szüntelenül erőfeszítések történnek e mechanizmus megváltoztatásáért, harmonikusabbá tételéért. Kétféle áramlat érvényesül:

*Az egyik áramlat* úgy akar küzdeni az említett ellentmondásokkal szemben, hogy fellép a centralizáció túlzásai, az utasítások túltengése ellen, s küzd a helyi szervek nagyobb önállóságáért. Ne higyük azt, hogy ez valami új „divat”. Amióta csak állami iparunk centralizált vezetésre kiépült, találkozhatunk ezzel az igénnyel, ezzel a követeléssel.

*A másik áramlat* azáltal kívánja leküzdeni ennek a mechanizmusnak a belső ellentmondásait, hogy még teljesebbé akarja tenni a centralizációt, még inkább fokozni szeretné az utasítások szerepét, hatókörét. A maga módján konzekvens áramlat ez: ha már centralizálunk, tegyük következetesen, s hagyjunk minél kevesebb részt.

Ha már az egyes vállalatok folyó termelésének részleteit központilag megadott tervmutatószámokkal akarják szabályozni, s ennek érdekében egyes mutatószámok 100%-os teljesítéséért prémiumot adunk — akkor logikusan arra kell törekedni, hogy ezek a számok *minél pontosabbak* legyenek. Márpedig — legalábbis elméletben — annál pontosabb a tervezés, minél részletesebben szabjuk meg előre a termelés *részletes választékát*. A gyártmányonkénti program központi megszabása kétségkívül megbízhatóbbá tette pl. az anyagi-műszaki ellátás tervezését, hiszen most ugyanaz a szerv, az ipari igazgatóság tervosztálya írja elő a programot és osztja el hozzá az alapanyagokat. Hasonlóképpen megalapozottabbá teszi az önköltségi és a munkaügyi terv számait is. Ez tehát a következetesebb megoldás a túlzott centralizáció módszerén *belül* — de az előbb említett ellentmondások miatt lehetetlen *teljes következetességgel* végigvinni. Ezért van az, hogy a részletesebb programot és anyagellátási tervet is újra és újra felborítja az élet; a „megalapozottabb” önköltségi tervről is gyakran kiderül, hogy hallatlanul laza vagy túl feszes stb.

Gyakran találkozhatunk a gazdasági életben azzal a kifejezéssel: „finomítani” kell a tervezést, „komplettebbé” kell tenni a mutatószámrendszert. S tagadhatatlan, ezen a mechanizmuson belül a különböző mutatószámok, utasítások által hagyott kibúvókat a legkönnyebben — újabb utasításokkal torlaszsolhatják el. Ha pl. a cikkenkénti termelési tervet csupán átfogó cikkesoportokban adja meg a központi szerv, s ezt használva a vállalat önkényesen a „forintos” gyártmányokat tolja előtérbe — a logikus védekezés a sokkal részletesebb, központilag megszabott program. A Könnyűipari Minisztérium tervezőmunkáját nem utolsó sorban az különbözteti meg a többi tárcától, hogy — ebben az értelemben — „finomabb”, „komplettebb”.

Ne higyjük tehát, hogy itt talán egyes emberek valamiféle centralizálási mániájáról van szó. A mai gazdasági mechanizmus belső logikája szükségképpen visz ebbe az irányba!

Nagyon jellemző, hogy olyan gazdasági vezetők, akik a maguk bőrére érzik a túlzott centralizáció bénító hatását, s panaszkodnak is emiatt, — még részletesebb utasításokat, előírásokat, kötöttségeket követelnek — *mások* számára, a velük kapcsolatban levő többi gazdasági szerv számára. Néhány belkereskedelmi vezető funkcionárius pl. rámutatott arra, hogyan nehezíti a túlhajtott központosítás a belkereskedelmi vállalatok rugalmas működését, a szükségletek kielégítését. De ugyanezek a maguk szempontjából vívmányként könyvelték el, hogy a Könnyűipari Minisztérium és annak igazgatóságai most már *egy évre előre* sokkal részletesebb specifikációban közlik, mit termelnek a belkereskedelem számára; továbbá, hogy most már kisebb a terhelésnek az a hányada, amelyet nem specifikálnak egy évre előre stb. Mindez a „finomítás” megkönnyíti a Belkereskedelmi Minisztérium tervező munkáját — de ugyanakkor sokkal inkább megköti a Könnyűipari Minisztérium, az igazgatóságok, s végső soron a vállalatok kezét. S ha megfordítva a könnyűipari vezetők azt kezdik követelni, hogy a kereskedelem adja meg részletesebb specifikációban, nagyobb kötelező erővel az egész évi rendelést — ez megkönnyíti a könnyűipar tervezőmunkáját, viszont fokozza a vállalatok megkötöttségét a belkereskedelemben.

## 2. AZ 1954. ÉVI RACIONALIZÁLÁS

Térjünk vissza most az *első* — a túlzott központosítás ellen fellépő — áramlathoz. Ennek egyik igen fontos megnyilvánulása, az első nagyarányú, átfogó intézkedés e kérdés megoldása érdekében az 1954. évi racionalizálás kiterjedt, sokrétű akciója volt. A kormány több szakértő bizottságot küldött ki a rendeletek előkészítésére, szakemberek tucatjai működtek közre, készítettek javaslatokat. Ezek alapján több fontos minisztertanácsi határozat született a tervezés, az anyaggazdálkodás, a létszám és béalapgazdálkodás, a beruházási tevékenység, a könyvvitel és a statisztikai munka stb. egyszerűsítésére.<sup>4</sup>

A racionalizálás célja eleve *több* volt, mint az állami munka pusztá egyszerűsítése, s ezzel együtt a létszám csökkentése. A Minisztertanács határozata a tervezés egyszerűsítéséről, amely a racionalizálás

<sup>4</sup> Az egyszerűsítésre vonatkozó határozatokat egy gyűjteménybe foglalták össze. Csupán ez a gyűjtemény 248 oldal terjedelmű.

keretében született, kifejezetten leszögezte: „Fel kell számolni a tervezésben és a tervjövahagyás rendszerében is megmutatkozó túlzott centralizációt, bürokratizmust, maximalizmust.”<sup>5</sup>

Egy ideig találkozhattunk olyan véleménnyel, amely szerint a racionalizálás alapján megoldotta feladatát. A Közgazdasági Szemle egy erről szóló cikke pl. megállapította: „... elhatárolták az egyes tervező szervek feladatait, megszüntették a tervezésben és a terv jövahagyásában a túlzott centralizációt, hogy ezzel a különböző tervező szervezeteknek több lehetőségük legyen az önálló kezdeményezésre”.<sup>6</sup>

Véleményem szerint erre az elégedettségre nem volt semmi ok. A racionalizálás, amely nagy energiákat kötött le, sok nyugtalanságot okozott az állami és gazdasági gépezetben, alapján véve nem hozta meg a kívánt eredményeket.

Vegyük sorra, milyen változások történtek a racionalizálás eredményeképpen?

a) A racionalizálás leginkább kézzel fogható eredménye az alkalmazottak arányának némi csökkenése. A Könnyűipari Minisztérium vállalatainál a 100 munkásra eső alkalmazottak száma az 1954. évi 27,4-ről 1955-re 24,8-re csökkent. De ha visszaforgunk a 178. oldalon közölt XXXIV. számú táblázatra, láthatjuk: ez az arány még mindig rendkívül magas.

b) A racionalizálás keretében elhagytak néhány, eddig az igazgatóság által jövahagyott tervmutatót. Ez kétségtelenül valamelyest megkönnyítette a tervmunkát egyes területeken.

Néhál azonban ezt is formálisan hajtották végre. Egy megbeszélésen az egyik gyár tervosztályvezetője felvetette: az évi tervben nem kapták meg a fonóda km-ben és a szövőde vetésszámában előírt teljesítményének tervszámát, holott éppen ezek jellemeznék legjobban e két részleg munkáját. A felettes szerv jelenlevő képviselője azt felelte erre: megkaphatták volna, hiszen az igazgatóságon ezt is kiszámítják. „Írásban azért nem adtuk ki a tervdokumentációval együtt, mert nem akartuk, hogy ellenőrzés esetén azt állapíthassa meg a felsőbb szerv: bővítettük a jövahagyott tervmutatók körét.”

c) A racionalizálás során megszüntettek néhány rendszeres jelentést, csökkentették a tervlapok, úrlapok számát. Ez némi tehermentesítést jelent az adminisztratív munkában, a gépírásban, a jelentésmásolásban stb. Dehát jórészt olyan kimutatásokról és számításokról van szó, amelyeket a vállalatnak továbbra is el kell készítenie

<sup>5</sup> „Az államigazgatási és vállalati egyszerűsítésekre vonatkozó rendelkezések gyűjteménye” — 67. old.

<sup>6</sup> Kovács Sándor: Gazdasági igazgatásunk egyszerűsítéséről. Közgazdasági Szemle, 1955. december, 1494. old.

a maga számára, legfeljebb most egy másolattal kevesebbet tesznek az írógéphe. A racionalizálás *mélyebb*, alapvető célja — a felesleges túlzott központosítás — szempontjából a fő kérdés nem az, hogy ezek a tervek, számítások, kimutatások hány példányban készülnek, hanem az, hogy *ki dönt* felettük. S ezen a racionalizálás általában nem változtatott.

d) Valóban fontos az a változás, amely 1954-55-ben az évi tervek készítésénél bekövetkezett: az ugyanis, hogy a vállalatnak nem kell részletesen „visszaterveznie” az évi tervet. (Ezt az intézkedést a 11.—12. oldalon igyekeztem részletesen értékelni.). Bizonyos, hogy ez jelentős könnyítés a vállalat számára a jelenlegi viszonyok között. De az is bizonyos, hogy nem jelent egy lépést sem előre a túlzott centralizáció felszámolása, a vállalatok nagyobb önállósága felé.

Dehát mindez nem a kérdés lényege. Ez a tanulmány mindvégig általában az 1955. évi, tehát a racionalizálás *utáni* helyzetet írta le. Bármelyik kérdést vettük is elő — láthattuk, hogy *ebben az időszakban teljes erővel tovább érvényesült a túlzott centralizáció. Ezért mondhatjuk joggal, hogy a racionalizálási akció — kis, nem jelentős részleteredményektől eltekintve — nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket.*

A kudarc oka az volt, hogy a racionalizálás csupán „tüneti kezelést” alkalmazott. Az elképzelések között szerepeltek ugyan általános utalások arra, hogy magán a gazdasági mechanizmuson is bizonyos fokig változtatni kell. Az előbb idézett minisztertanácsi határozat maga is megállapította: „A népgazdasági tervezés egyes területein a túlzottan részletekbe menő tervezés helyett a tervek megalapozásának más módszereit kell kidolgozni (pl. *terven kívüli ösztönző tényezők* alkalmazása, a szállítási szerződések felhasználása a terv túlzott részletessége helyett a választék szélesebbkörű megállapítására . . .)”<sup>7</sup>. Erre azonban egyáltalán nem került sor — a tervezést *önmagában*, a gazdaság egész mechanizmusából kiragadva próbálták „egyszerűsíteni” — s ez szükségképpen csak nagyon sovány eredményeket hozhatott. Változatlanul megmaradt ennek a gazdasági mechanizmusnak a lényege: *az utasítások szinte egyeduralkodó szerepe.*

Ilyen körülmények között nem csoda, ha nem sokkal a racionalizálás után *ismét jelentkezhetett a másik áramlat, amely a tervezés „finomítása” — magyarul: a további központosítás útján kívánja megoldani a problémákat.* A tervezés egyszerűsítésére hozott, többször idézett határozat még azt állapította meg: „A tervezés egyszerűsített rendszerének meghatározása nemcsak 1955-re, hanem többéves időszakra érvényes. Az Országos Tervhivatal és a minisztériumok törekedjenek a tervezési módszerek állandóságának biztosítására és

<sup>7</sup> Az idézett határozatgyűjtemény 67. old.

mindenképpen kerüljék el az egyszerűsített rendszer jövőbeni elbürokratizálását.”<sup>8</sup> Hiába, ez nem valósult meg. Néhány példával szeretném ezt alátámasztani.

Mint említettem, a racionalizálás egyik törekvése az volt, hogy csökkentse a jóváhagyott tervmutatók körét. Nézzük meg, mennyi volt a bőripari vállalatok részére a negyedévi operatív tervekben jóváhagyott tervmutatók száma 1955-ben, a racionalizálást követő esztendőben — és 1956-ban.

XXXV. táblázat\*

Tervfejezet	Jóváhagyott mutatók száma	
	1955	1956
Termelési érték .....	4	5
Termelés mennyiségben .....	46	47
Szortiment (I., II. osztályú áruk aránya stb.) ..	14	14
Áruelosztás .....	17	25
Műszaki mutatók .....	2	2
Alapanyag felhasználás .....	9	19
Munkaügyi terv .....	18	22
Önköltségi terv .....	7	5
Összesen ...	117	139

\* A Bőr- és Cipőipari Igazgatóság Tervfőosztályának kimutatása.

A változás persze nem túlnagy. Mindenesetre jellemző az irányzat: a jóváhagyott mutatók köre ismét bővült.

Emellett számos vállalatnál, több iparigazgatóságon a tervezés *metodikája* is újra bonyolultabbá vált, több számítási anyagot kell készíteni, több kimutatásra van szükség.

Így pl. a Pamutipari Igazgatóság tervezőmunkájában az 1956. évi cikkenkénti termelési terv elkészítésénél a következő változtatások történtek az 1955. évihez képest: *a)* Előző évben csak egy évre visszamenőleg kellett a bázisadatot megadni, most két évre. *b)* Előző évben a bázisadatot csak mennyiségben kellett megadni, most mennyiségben és értékben. *c)* Előző évben a bázisadatot csak teljes keresztmetszetben kellett megadni, most a teljes keresztmetszet mellett a befejezett termelést is meg kell adni. *d)* Most meg kellett adni az egy napi termelés volumenét és ennek negyedévi láncindexét — előző

<sup>8</sup> Az idézett határozatgyűjtemény 103. old.



évben ez nem volt kötelező. e) Előző évben az elosztást csak mennyiségben kellett megadni, ez évben értékben is. Mindezek következtében előző évben elég volt egy-két összesítő ív, 1956-ban minden kiemelt cikkre külön űrlap kellett. Ráadásul a megkövetelt bázisadatok egy részére nincsen összegyűjtött statisztika, mert az erre vonatkozó adatszolgáltatást a racionalizálás keretében leállították.

A gyapjúipari vállalatok terosztályvezetői amiatt panaszkodtak, hogy 1956. január 1-én az üzemi és vállalati általános költségek tervezésének új rendszere lépett életbe. A tervezéshez 9 új nyomtatványt kell használni. Ebből csak hármát kell beadni az igazgatóságnak, de ennek érdekében el kell készíteni, ki kell tölteni a többit is. A nyomtatványok között vannak lepedő-nagyságúak is. Az általános költségek közül a bérköltségek eddig is „meg voltak fogva” a beralapgazdálkodáson keresztül; az értékesítési leírás fix szám; a fontosabb anyagok normalizálva vannak. Ami ezenkívül marad, az kb. 2—3%-a lehet az önköltségnek. Tulajdonképpen ennek a tervezése igényli most ezt a nagy bürokráciát. Figyelemre méltó, hogy — miután háttérbe szorított feladathól „súlyponti kérdéssé” vált az önköltség csökkentése, — tüstént elkezdődött az önköltség tervezésének „finomítása”, agyonrészletezése, túlközpontosítása.

Az előbbiekben hangsúlyoztam: a tervmutatószámok, űrlapok, adatok száma — másodrendű jelentőségű a túlzott centralizáció leépítése szempontjából. Mégis jellemző a fejlődés *tendenciájára*, hogy ebben a tekintetben *ismét a több mutatószám, több űrlap stb. felé haladtunk 1955 végén, 1956 elején.*

### 3. NÉHÁNY HELYTELEN VÉLEMÉNYRŐL

Az 1954 nyarán, őszén végrehajtott racionalizálás és az 1956 eleje között eltelt időszakban jelentősebb gyakorlati intézkedés a tervezés, gazdasági vezetés egyszerűsítése, a túlzott centralizáció leépítése érdekében nem történt. (Amint láttuk, inkább visszafelé történtek, szerencsére nem túl lényeges lépések.)

Viszont folytatódott a vita a gazdasági vezetők, a közgazdászok körében ezekről a kérdésekről. Ez a polémia hozzájárult az eszmei tisztázódáshoz.

A vitákban felbukkantak helytelen nézetek is. Ez természetes, amikor új utak kereséséről van szó. A továbbiakban szeretnék néhány ilyen — véleményem szerint helytelen — felfogással foglalkozni. Köztük olyanokkal is, amelyek nem nyertek írásbeli megfogalmazást, de eléggé elterjedtek a gazdasági vezetők körében, úgyhogy érdemes vitába szállni velük.

a) „Csak bízzák rá a vállalatra!” — ez a jelszava az egyik nagyon elterjedt felfogásnak. Eszerint, ha bármilyen kérdésben több önállóságot, nagyobb jogkört adnak a vállalatnak, az csak hasznos, üdvös lehet — még akkor is, ha egyébként a gazdálkodás szervezeti formáin semmit sem változtatnak.

Úgy gondolom, e tanulmány egyetlen olvasója sem vádolhat azzal, hogy ne lennék híve a vállalatok nagyobb önállóságának. Mégis meggyőződése, hogy egy-egy részterületen elszigetelve adott nagyobb hatáskör kockázatos, sőt esetleg kifejezetten káros is lehet — ha egyébként lényegében fennmarad a túlzott centralizáció gazdasági mechanizmusa. Lássunk egy-két példát:

Gyakran hallatszik olyan követelés, hogy szüntessék meg a beralapgazdálkodás minden kötöttségét. Véleményem szerint a *jelenlegi viszonyok között* ennek a követelésnek a teljesítése — elszigetelten, sok egyéb feltétel megteremtése nélkül — esetleg tömeges indokolatlan béremeléshez vezethet. A könnyűipar legtöbb ágában igen alacsony az önköltség bérhányada. Ezért az önköltségsökkentés jelenlegi erőteljes premizálása ellenére is könnyen kialakulhat az a szemlélet: nem sokat számít, ha felemeljük a béreket — ez alig érződik az önköltségen. S miután a könnyűipari bérek elmaradtak, feltétlenül erős az alulról jövő nyomás ebben az irányban.

Valóban, az *önköltség* szempontjából talán nem túl sokat jelentene ez; különösen ha ezzel párhuzamosan fokozottan takarékoskodnak az anyaggal. Viszont felboríthatja az *iparágak közötti bérarányokat*, megzavarhatja a *vásárlóerő és az árualap egyensúlyát*. Éppen ezért kockázatos.

Vagy pl. sokszor találkozhatunk azzal a kívánsággal: bízzák rá teljesen a vállalatra a program kialakítását, majd ez megegyezik a kereskedelemmel. De e javaslat nem egy híve eközben nyugodt lélekkel meghagyná továbbra is alapvető premizált mutatónak a termelési értéket, a beralapot és az önköltségsökkentési tervet. De hát mihez vezetne ez, különösen olyan helyzetben, amikor mondjuk áruhiány van, s a kereskedelem eléggé ki van szolgáltatva a gyárnak? Ahhoz, hogy a gyár igyekeznék a termelést a „forintosabb” cikkek felé eltolni, nem gyártaná a munkaigényesebb, több vesződéssel járó cikkeket, esetleg rontaná a minőséget, a választék szűkítésére törekednék stb.

Lehetne még folytatni a példákat. Tudomásul kell venni, hogy a vállalatok nagyobb önállósága egyik-vagy másik kérdésben — *nem csodaszor*. Tagadhatatlan, hogy vannak olyan kérdések, amelyekben a központosítás ma is nyilvánvalóan felesleges, s minden további nélkül megszüntethető. Emlékeztetek pl. a 61.—62. oldalon említett központi mintatervezésre és modellezésre. Semmi ok sincs megtagadni

a vállalat jogát ahhoz, hogy — ha kívánják — maguk is készítsenek önállóan mintákat, illetve modelleket.

De éppen a *döntő* kérdésekben nem ilyen egyszerű a helyzet. Ezeknél a nagyobb vállalati önállóság akkor javítja, s nem rontja az eredményeket, ha elhagyott központi utasítás helyébe más erő lép: az anyagi érdekeltség hatása, a fogyasztó által gyakorolt gazdasági „nyomás”, a központi irányítás közvetett gazdasági eszközei (pl. hitelrendszer) stb. Egyszóval: *ha vannak reális gazdasági erők, amelyek a vállalat törekvéseit helyes mederbe terelik, anélkül, hogy a központi szerveknek az utasítás eszközével kellene beavatkozniuk.* Amíg ilyen reális gazdasági erők nincsenek, addig az utasításról való lemondás anarchikus jelenségeket, károkat is okozhat.<sup>9</sup>

Nem lehet egy egységes, működő gépezetben kicserélni egy fogaskereket valamiféle *egész más típusú* fogaskerekre. A fogaskerék hiába új — idegen test lesz a gépezetben és csak jobban nehezíti a működését.

Tudomásul kell tehát venni, hogy a helyzet *ellentmondásos*. Minél kevésbé részletezett, minél „globálisabb” a vállalat számára jóváhagyott terv, minél kevesebb az utasítás — annál inkább kiéleződhetnek egyes káros vállalati törekvések. Minél részletezettebb a terv, minél több az utasítás — annál élesebben jelentkeznek a túlzott központosítás hátrányai. A megoldást nem lehet úgy megtalálni, hogy valamelyik végletet, a két „rossz” közül a „kisebbik rosszat” próbálják választani. De úgy sem, hogy egyszerűen megállapodnak az „arany középútnál”. Ezt az ellentmondást csak úgy lehet feloldani, ha a tervezés központosítását, vagy decentralizálását *nem önmagában* nézik, s *nem elszigetelten* próbálják változtatni, hanem a tanulmányban kifejtett más eszközökkel, a gazdasági mechanizmus egész szerkezetével együtt.

Mindebből az következik: vitába kell szállni a nagyobb vállalati önállóság *naiv* követelésével.

b) Hallatszik olyan vélemény, amely szerint reménytelen valamiféle egységes reform-elképzelést kidolgozni az egész népgazdaság

---

<sup>9</sup> Az itt tárgyalt hibás felfogás egyik variánsának tarthatjuk azt az elterjedt nézetet, amely szerint elegendő a túlzott centralizáció leépítése érdekében a mai *tervmutatószám- és prémiumrendszert* megváltoztatni, megjavítani. Véleményem szerint ez igen lényeges — de egymagában ez sem elég.

Emlékezzünk csak vissza arra a leírásra, amellyel megpróbáltam a mai gazdasági mechanizmus „modelljét” vázolni (166. oldalon). Itt láthattuk, hogy a folyó termelés operatív központi irányításának rendszere (s tulajdonképpen főképp ezt értik a mai *tervmutatószám- és prémiumrendszer* alatt) csupán *egyike* a központi gazdasági vezetés „emelőinek”. Ha ennek szerepét meg akarják változtatni, — akkor logikusan meg kell változtatni a *többi* „emelő” szerepét is.

számára. Minden iparágnak megvan a maga sajátossága, és ezért *mindegyik számára külön-külön kell kialakítani valamilyen tervezési, gazdaságvezetési rendszert.*

Ennek a felfogásnak van bizonyos helyes magva. Az eddigi gazdaságvezetési módszerek egyik hibája volt az, hogy egy kaptafára húzta az ipar minden ágának irányítási módszereit. Pedig hát nyilvánvalóan nagyon sok függ az iparág, sőt az egyes gyártmányok jellegetől:

— más a helyzet ott, ahol elsőrendűen fontos terméket állítanak elő (pl. villamosenergiát) s ott, ahol a társadalom számára kevésbé lényeges cikkekről van szó (pl. nyakkendőről);

— más a helyzet a legkoncentráltabb iparágakban (pl. a kohászatban) és a szétforgácsoltabb iparágakban (pl. a sütőiparban);

— más a helyzet ott, ahol a vállalat mindig ugyanazt termeli (pl. kénsavat) és ott, ahol a gyártmány vagy annak kivitelezése állandóan változik (pl. divatcipő);

— más a helyzet ott, ahol egy- legfeljebb kétféle terméket állítanak elő (pl. a bányákban) és ott, ahol 1000-féle gyártmány van (pl. gyógyszergyár);

— más a helyzet ott, ahol sok átvevő van és ott, ahol csak egy vagy kettő.

A kérdés az, hogy ebből a helyes kiindulópontból milyen következtetéseket vonunk le. Jogos az a következtetés, hogy a *gazdasági vezetés túlzott centralizációjának megszüntetése esetén is aránylag több központi beavatkozásra, irányításra, ellenőrzésre lesz szükség a legfontosabb, a legkoncentráltabb iparágakban.* (Pl. a villamosenergia-termelésben, a kohászatban.). Jogos az a következtetés is, hogy a rendeltetésüknél fogva „legmozgékonyabb” iparágak (pl. a divatcikkek gyártása) számára kell megadni a legnagyobb mozgási szabadságot. (Sajátos módon ma éppen a könnyűipar egyike a leginkább centralizált iparágaknak!)

De hibás minden olyan elgondolás, amely meg akarná szüntetni a gazdasági szervezet (legyen az akár a jelenlegi, akár valamilyen más mechanizmus) *egységét.* Persze a központi irányításnak, beavatkozásnak lehetnek különböző *fokozatai* — de ezek csak mennyiségi különbségek. Az egész iparnak *lényegében azonos elvekre* kell felépülnie, különben a gazdasági vezetés teljesen áttekinthetlenné válik. Ilyen egység nélkül lehetetlen a valamennyi iparág számára közös funkciókat (bérpolitika, árpolitika, pénzügyi gazdálkodás stb.) központilag szervezeten irányítani. Ennek az elgondolásnak a megvalósítása tehát nem az iparági sajátosságok rugalmas figyelembevételéhez, hanem anarchikus jelenségekhez vezetne.

c) Felmerültek olyan javaslatok, amelyek szerint a gazdaság-vezetés alap-problémáit az oldaná meg, ha az eddig döntőnek tartott termelési érték helyett *valamilyen más tervmutatót tennének uralkodóvá.*

Jellegzetes példája volt ennek a felfogásnak Balázsy Sándor cikke a „Többtermelés”-ben.<sup>10</sup>

Ez a cikk merész és tartalmas elemzését adta tervezésünk több, negatív vonásának. Nem egy megállapítás, amelyet ez a tanulmány a könnyűiparban szerzett tapasztalatok alapján tesz, egyezik azzal a kritikai elemzéssel, amelyet Balázsy főképp gépipari tapasztalatok alapján adott. De ugyanakkor a cikkíró *javaslata* — véleményem szerint — nem mutatott helyes irányba.

A javaslat lényege az volt, hogy a mai teljes vagy befejezett termelési érték helyett az ún. „*nettó termelési érték*” legyen a döntő premizált tervmutató. („*Nettó termelési érték*” = a vállalati teljes termelési érték levonva belőle a felhasznált termelési eszközök értékét.) Az elgondolás az volt: ezzel a mutatószámmal kb. azt mérnék, mennyi a vállalat saját hozzájárulása a nemzeti jövedelem gyarapításához. Ha ez lenne a fő premizált mutató, megszűnne a vállalat érdekeltsége abban, hogy mesterségesen növelje a kooperációt, erőltesse anyagigényesebb cikkek gyártását. Ezek ugyanis — ellentétben a teljes termelési értékkel — a *nettó* termelési értéket nem növelik.

A nettó termelési érték mutatójának valóban fontos szerepe lehet az ipari *statistikában*, a vállalati teljesítmények mérésénél. De Balázsy ennél többet akar — ezt kívánja *döntő premizált mutatónak*. Mint ilyen mutatónak azonban nagy hátrányai is lennének — kétségtelen előnyei mellett.

Ez a kérdés összefügg a nyereség problémájával. Már szó volt arról, hogy a jelenlegi termelői árrendszer mellett a rentábilisabb gyártmány nem jelenti egyúttal a fontosabb, a fogyasztók által inkább keresett, minőségileg jobb, újszerűbb stb. gyártmányt. Az, hogy egy gyár különböző gyártmányai között melyik rentábilisabb, melyik kevésbé az, egy sor más, ebben az összefüggésben véletlen körülménytől függ. Az eddigi rendszerben ez nem volt lényeges kérdés, mert a gyár vezetői kevésbé voltak anyagilag ösztönözve a rentabilitás növelésére. De abban a pillanatban, ha a vállalatnál már nem a teljes, hanem a nettó termelési értéket mérjük, s elsősorban ezt premizáljuk, — ennek rendkívül megnő a súlya. (Egyetlen nagyon leegyszerűsített példa megmagyarázza ezt. Tegyük fel, hogy egy gyártmány önköltsége 100, ebből 80 az anyagköltség, 20 a munkabéreköltség — a többtől az egyszerűség kedvéért tekintsünk el. Tegyük fel, hogy a

<sup>10</sup> Balázsy Sándor: „Javítsuk meg tervezési módszereinket”. — Többtermelés, 1954. novemberi szám.

nyereség 2%-ról 4%-ra nőtt ennél a gyártmánynál. A jelenlegi körülmények között ez még nem csábítja különösképpen arra a vállalatot, hogy éppen ezt gyártsa. Viszont, ha bevezetnék Balázs javaslatát, úgy ez azt jelentené: e cikk nettó termelési értéke 22-ről 24-re, csaknem 10%-kal nőtt, — tehát már csak a termelési terv teljesítése kedvéért is érdemes ennek a cikknek a gyártására törekedni.) Világos tehát, hogy a nettó termelési érték mutatószámának alkalmazása a legszorosabban összefügg termelői árrendszerünk kérdésével.

A másik, a fontosabbik ellenérv: a „nettó termelési érték” — még másféle árak alkalmazása esetén is — az ebben a tanulmányban felvetett problémák közül csak egy-kettőt oldana meg (elsősorban az anyagigényes gyártmányok felé való vonzódást küszöbölne ki). Ugyanakkor van egy egész sor más probléma, amely nem csupán a teljes termelési érték ma alkalmazott mutatószámával függ össze, hanem a tervezési, irányítási, anyagi ösztönzési módszerek, az árrendszer, a készlet-helyzet stb. számos jellegzetes vonásával. Ezeket viszont mitsem változtatna ez a javaslat.

A Balázs-cikk vitájában elhangzottak azután más javaslatok: az egyik hozzászóló a „tervszerűségi” mutatót, a másik az önköltség helyesbített mutatóit akarta megtenni alapvető, döntő, prémiummal leginkább alátámasztott tervmutatószámoknak. Pedig ezekre is áll az, amit a tanulmányban főként a termelési érték mutatószámával kapcsolatban hangsúlyoztam: nem egyértelműek; az állam által megkívánt, pozitív hatásuk mellett van nemkívánt, „vad”, káros hatásuk is. Akár egyiket, akár másikat emeljük ki, ez egyoldalú ösztönzést fejt ki, sőt részben kifejezetten negatív befolyást gyakorol a vállalat tevékenységére.

d) Vannak, akik a vállalati nyereséget tekintik ilyen „csoda-tervmutatószámoknak”, amely *egymaga* megoldja majd bajainkat. Valahogy úgy képzelik a nyereség anyagi ösztönzését, mint ahogy eddig pl. a teljes termelési érték növelését ösztönöztük. Ezután a nyereségterv 100%-os teljesítése legyen a prémium kifizetésének alapja, s túlteljesítés esetén többlet prémiumot kell majd adni. Egyébként azonban mai gazdasági mechanizmusunk maradjon lényegében változatlan; nagyjában egészében tartsuk meg az árrendszernek, a tervezésnek, a gazdasági vezetők bérezési rendszerének stb. mai formáit.

Véleményem szerint ez a javaslat, amelynek sok híve van, felemlés; keverednek benne a helyes és a hibás elemek. A nyereség központi szerepe az anyagi érdekeltég rendszerében minden bizonylat számos előnnyel járhat. De csak meghatározott *feltételek* mellett! Itt csak vázlatosan utalok néhány ilyen feltételre a sok közül.

*Először: megfelelő árrendszer.* Olyan termelői árak, amelyek kiindulópontja az önköltség: amelyeknél azonban a *nyereség mértéke nem gépiesen egységes, hanem arra befolyással van a kereslet és a kínálat viszonya is.* Így azután a vállalat a nagyobb nyereség után törekedve — olyan cikkek felé orientálódik, amelyekre a kínálathoz képest nagyobb a kereslet, s csökkenti azok termelését, amelyek iránt kisebb az igény.

*Másodszor:* a termelés és fogyasztás olyan arányai, mint amilyenekről a 152.—164. oldalon írtam. Annak a hajtóerőnek a működése, amelyet a megrendelő, a fogyasztó „nyomása”, a *vállalatok közötti verseny* jelent. S ha ezt talán nem is lehet minden iparágban, minden vállalatnál elérni — minél szélesebb területen érvényesül, annál jobb.

*Harmadszor:* a gazdasági vezetők anyagi ösztönzésének olyan rendszere, amely reálisabban tükrözi teljesítményüket, átfogóbban ösztönzi őket a gazdasági tevékenység minden oldalának jó elvégzésére. (Lásd az erről szóló fejezetet).

E három feltétel mellett a nyereség inkább elősegítené a vállalat valóban sokoldalú, *komplex* ösztönzését. Ilyen körülmények között ugyanis a jövedelmezőség mértéke, (s ezzel együtt a vezetők, a vállalati kollektíva nyereségrészesedése) a következő tényezőktől függne:

- a termelés mennyisége;
- a termékek minősége;
- a termelés önköltsége;
- a vállalat kötelezettségeinek betartása (a kamaton, kötbéren stb. keresztül);
- a termékek értékesítése, (ez jelenleg többé-kevésbé elsikkad tervmutatószám-rendszerünkben);
- a választéknak a kereslethez idomuló összetétele, a társadalmi szükséglet rugalmas kielégítése.

*Negyedszer* — s ezt feltétlenül hozzá kell tenni az eddigiekhez: a jövedelmezőség ösztönzése, a vállalat nagyfokú önállósága akkor hozhat kedvező eredményeket, ha kiegészül azzal, hogy a központi gazdasági szervek fokozottan igénybeveszik a népgazdaság irányítására a gazdasági mechanizmus különböző egyéb emelőit: a beruházási rendszert, a pénzügyi és hitelrendszert, az árpolitikát stb. Egyszerűen biztosítják azt, hogy a *jövedelmezőség alapján gazdálkodó vállalatok beleilleszkedjenek a tervgazdaság kereteibe*; hathatósan érvényesüljön a népgazdaság fő arányainak kialakításában a tervszerű központi irányítás.

Milyen következményekkel járna, ha nem biztosítanák az ilyen s az ehhez hasonló feltételeket, ha nem *átfogóbb* reformra kerülne sor, hanem csak az említett *felemás* javaslat megvalósítására?

Egyes területeken ez is hasznosnak bizonyulhat, s nem jár különösebb kockázattal. Különösen ott látszik ez biztatónak, ahol a vállalat csak egyféle terméket állít elő (pl. bányá)<sup>11</sup>, ahol tehát a *választék* problémája fel sem merül. Esetleg ott is, ahol ugyan nem egy, hanem egy-néhány-féle terméket gyártanak, de ahol a technológiai adottságok eleve meghatározzák a termelés összetételét. (Pl. egy vegyüzem, amely csak 3—4 féle meghatározott terméket képes előállítani.)

Az ilyen területeken a mai árrendszer mellett is jó irányba ösztönöz a nyereség.

Annál komolyabb problémák vetődnének fel az olyan területeken, ahol egy-egy vállalat többfajta terméket gyárthat, ahol a választékot sokféle módon lehet összeállítani. Vegyünk egy példát.

Tegyük fel: egy textilipari vállalat vezetőit anyagilag komolyan érdekeltté teszik abban, hogy növeljék a vállalat nyereségét. Ugyanakkor megszüntetik a részletes program központi kidolgozását, s rábízják a vállalatra, hogy — a kereskedelemmel megállapodva — maga szabja meg a termelés konkrét választékát.

Ebben a pillanatban a vállalat vezetőinek szemében érdekes, „izgalmas” kérdéssé válik, hogy melyik termék mennyire rentábilis. Nyilvánvalóan igyekeznek majd olyan cikkeket gyártani, amelyek több nyereséget hoznak. Dehát mitől függ az, hogy melyik cikk rentábilisabb? Függetlenül attól is, hogy melyik felel meg jobban a vállalat sajátos adottságainak, melyiket tudja éppen ő olcsóbban előállítani. Ha ilyen cikkek felé vonzódik, az csak egészséges lehet. Sajnos azonban a jelenlegi árrendszerben nem csupán ez a tényező okoz majd különbséget az egyes gyártmányok nyereségének mértékében, hanem több más tényező is. Például:

— Új cikkről van-e szó, vagy régiről. Az új cikknél az ár jóváhagyásakor 2% nyereséget engedélyeznek. Amikor a régi cikk árát megállapították, azon is 2% volt a nyereség, de annak gyártásában már begyakorolták magukat, csökkentették az önköltséget — azon tehát valószínűleg több a nyereség. Egyszóval: sok esetben a régi cikk nyereségesebb, mint az új — amiből az következik, hogy a nyereség anyagi ösztönzése esetén *érdemes a régihez ragaszkodni, az újtól húzódozni.*

<sup>11</sup> 1956 júniusában a Tatabányai Szénbányászati Tröszt vezetői nagyon figyelemreméltó rendkívül alapos javaslatot dolgoztak ki, amelyben azt indítványozzák: kísérletképpen vezessék be nálunk a jövedelmezőség fokozott ösztönzését.

Javaslatuk szerint mindössze három mutatószámot kapjanak a felsőbb szervektől:

- A termelés mennyisége tonnában és kalóriában.
- A kötelező nyereségbefizetés mértéke.
- A költségvetés által rendelkezésükre bocsátott beruházási összegek.



— Egy új cikk ára sokban függ attól, melyik gyár kezd gyártani, hiszen az ő önköltsége, az ő kalkulációja alapján hagyják jóvá az árat. Később más vállalat is elkezd gyártani ugyanezt. Ez utóbbi gyár esetében azonban már a véletlen szabja meg, hogy vajon kedvező lesz-e a számára az új cikk, vagy sem. Ha ugyanis az először gyártó vállalat modernebb, olcsóbban termelő vállalat volt — akkor ez a cikk a másik gyárban nem lesz jövedelmező; ha azonban történetesen egy elmaradott, „rossz” vállalat volt az illető termék úttörője, akkor jól jár, s magas nyereséget érhet el a cikkel.

— A termelői árak rendezésekor igyekeznek az ún. „iparági súlyozott önköltség” alapján megállapítani az egyes termékek árát. Igenám, de a „súlyozás” attól függ, hogy ezt a terméket éppen zömében fejlett, olcsón dolgozó gyárak termelték-e, (akkor viszonylag alacsony árat állapítanak meg), vagy pedig főként elmaradott üzemek, (akkor magas árat kap). Mindenesetre az egyes vállalat számára ez is teljesen véletlen körülményt jelent; számára véletlenszerű, vajon az illető terméknek „jó ára” van-e vagy „rossz”.

Lehetne folytatni az ilyesfajta körülmények felsorolását. *A mi árrendszerünk mellett az a tény, hogy  $x$  termék önköltsége felett 10% nyereség van a szóbanforgó gyár számára, viszont  $y$  termék önköltsége felett csak 1% — messzemenően a véletlentől függ. Semmiképpen sem függ össze azzal, hogy mondjuk  $x$  termék fontosabb, a társadalom által inkább igényelt, keresettebb cikk lenne, hiszen termelői áraink lényegében függetlenek a kereslet és a kínálat viszonyától.*

Mindebből az következik: a nyereség anyagi ösztönzése esetén a vállalatok vezetői igyekeznének a nyereségesebb cikkek felé eltolni a választékot — *noha semmiféle társadalmi érdek nem fűződik ahhoz, hogy éppen ezeket a cikkeket gyártsák s ne másokat.*

Az elmondottak alátámasztására emlékeztetek arra az elemzésre, amelyet az 54—57. oldalakon írtam le az önköltség mutatóinak hatásáról. Ott kiderült: az ösztönzés, amelyet a termelési költségvetés költséghányadának csökkentésére (s ami ezzel egyet jelent, az üzemi eredmény növelésére) adunk, jelenlegi gazdasági mechanizmusunkban nemcsak egészséges, hanem káros hatással is jár. A vállalatot egyebek között minőségrontásra, a választék szűkítésére, az új cikkektől való húzódozásra stb. készíti. Ezeket a negatív hatásokat csak az küszöbölhetné ki, ha a vállalatok közötti verseny s az árrendszer a minőség szüntelen javítására, a gyártmányok fejlesztésére, a választék folyamatos felfrissítésére szorítaná a gyárat — egyszóval arra, hogy igyekezék minél jobban, rugalmasabban kielégíteni a keresletet, megnyerni a fogyasztót.

Végül hozzá kell fűznöm ehhez: ez a fejtegetés sok tekintetben még ideiglenesnek, „előlegezett” munkahipotézisnek tekinthető. A

nyereség és az árrendszer összefüggéseinek konkrét tanulmányozása kutatómunkánk egyik soronlevő feladata lesz. Mindenesetre a spekulatív gondolatok arra intenek: *a nyereség — mai termelői árrendszerünk mellett! — számos területen nem tekinthető a gazdaságos, eredményes vállalati tevékenység megbízható fokmérőjének.* Különösen ott, ahol a konkrét választék sokfajta cikkből sokféle módon, sokféle arányban alakulhat. Ez tehát nagy óvatosságra int az olyan „hibrid” javaslatokkal szemben, amelyek egyfelől kívánnák is a jövedelmezőség fokozott anyagi ösztönzését — másfelől viszont szeretnék megtartani mai termelői árrendszerünket, s általában egész jelenlegi gazdasági mechanizmusunkat.

#### 4. A LEGÚJABB INTÉZKEDÉSEK

A polémia után térjünk vissza a történeti áttekintéshez.

1954 végétől, a „racionalizálástól” 1956 elejéig — mint említettem — nem történtek gyakorlati intézkedések a túlzott centralizáció leépítésére. Sőt, a nyilvános viták is csak nagyon szórványosak voltak, az újra lehűlt légkör nem kedvezett ezeknek. De ha a sajtó hasábjain, a nyilvános előadótermekben nem is bukkantak fel ezek a kérdések — újra és újra szóbakerültek a közgazdászok, gazdasági vezetők személyes beszélgetéseiben, vitáiban.

A decentralizációs törekvések megrekedésének a Szovjetunió Kommunista Pártjának XX. kongresszusa vetett véget. Magán a kongresszuson is több fontos utalás történt ezekre a kérdésekre. A. I. Mikojan például ezeket mondotta: „Központi Bizottságunk tevékenységének fontos területe volt a kérlelhetetlen harc a bürokratikus centralizálás ellen és a lenini demokratikus centralizmus teljes visszaállítása; . . . a helyi szovjetek és a vállalatok jogkörének növelése, a munkástömegek bevonása a gazdasági tervek kidolgozásában és megvizsgálásában való messzemenő részvételbe, s a termelés igazgatásával összefüggő kérdések megoldásában való hatékonyabb részvételbe; az államapparátus csökkentése és egyszerűsítése . . .”<sup>12</sup>.

Egyébként a gazdasági vezetés kérdéseiről folyó vitákra nem is annyira ezek a közvetlen utalások voltak hatással, mint inkább azok a mélyebb társadalmi folyamatok, amelyek a XX. kongresszus nyomán erősödtek meg: a bátrabb kritikai szellem, a dogmatizmus elleni küzdelem kibontakozása, 1956 nyarán már mindennapos téma lett a szakfolyóiratok, sőt a napisajtó hasábjain is a gazdasági vezetés, a bürokrácia, a túlzott centralizáció témaköre.

<sup>12</sup> Az SZKP XX. kongresszusa (Szikra, 1956.) 342—343. old.

Lényeges új momentumot jelent, hogy a vitát a *szavak* küzdelmét ismét kezdik kiegészíteni a *gyakorlati intézkedések*. Ha lassan, nagyon vontatottan is — *nem utolsósorban a mind erősebb, „alulról jövő nyomás” hatására* — kezdenek már napvilágot látni az első intézkedések a túlzott centralizáció leépítésére.<sup>13</sup>

A gyakorlati lépések közé sorolható gazdasági életünk egyik új jelensége: a „*közgazdasági kísérletek*” megszervezése. Először a Duna Cipőgyárban vezettek be április 1-én kísérletképpen egy új tervezési és anyagi ösztönzési rendszert. A vezetők prémiumát elsősorban a rentabilitáshoz kapcsolták. A rentabilitást pedig nem egyszerűen a nyereséggel mérik, hanem a 100 forint önköltségre eső, ún. „bruttó akkumulációval” (nyereség + forgalmi adó). Később megszorodtak a kísérleti üzemek. 1956. szeptemberi jelentés szerint a könnyűiparban a Duna Cipőgyáron kívül a Magyar Selyemipari Vállalatnál, a Hazai Fésűsfonónál, a Magyar Posztógyárnál, a Magyar Gyapjúfonónál és az Újpesti Gyapjúszővőnél tértek át újfajta tervezési és ösztönzési módszerekre. (Egyébként a többi minisztérium területén további 9 vállalatnál vezettek be kísérleti tervezési rendszert.) E kísérletek nem egységesek; a különböző üzemekben más és más mutatószámokat írnak elő kötelezően, másképp szervezik meg az anyagi ösztönzést. De többé-kevésbé általános vonásuk, hogy előtérbe helyezik a jövedelmezőséget és jóval nagyobb önállóságot biztosítanak a vállalatnak.

Vita folyik arról, mennyiben hasznosak ezek a kísérletek. Vannak, akik tagadják, hogy ezek alapján bármiféle következtetést le lehet vonni, hiszen a kísérleti vállalatok idegen testek maradnak a népgazdaság szervezetében, amely egyébként a régi módon működik. Egy vitán mondotta valaki a hasonlatot: „Olyan ez, mintha át akarnánk térni a baloldali közlekedésre, s kísérletképpen egyelőre néhány autót járatnánk az úttest baloldalán, miközben a többi továbbra is jobbra hajtana.” A hasonlat kétségtől szellemes — de túlzott. Az persze igaz, hogy a kísérletek alapján semmiképpen sem *dönthető el* a különböző gazdasági szervezeti formák előnyeiről és hátrányairól folyó vita. De hasznos, megszívlelendő tapasztalatot bizonyára adnak ezek a próbálkozások. Emellett segítenek „feltörni a talajt” — tudatosítani azt a gondolatot, hogy az eddigi gazdaság-

---

<sup>13</sup> Tanulmányomban mindvégig arra törekedtem, hogy egy már *lezárt* időszak történeti tényeit elemezzem. Ezért írtam általában az 1955. év és 1956. első félévi helyzetről. Itt azonban — az időszersőség és a teljesség kedvéért — egész friss, e sorok írásakor, 1956 szeptemberében még folyamatban levő eseményekre tértem ki. Éppen emiatt csak igen röviden vázolom ezeket; a most következő fejtegetések nem lépnek fel a részletes analízis igényével.

vezetési módszerek nem tekinthetők az irányítás *egyedül lehetséges*, egyedül üdvözítő formáinak.

A kísérletek mellett az utóbbi hónapok másik új momentum: a minisztériumokban, az állami főhatóságoknál megindult nagyarányú munka *a gazdasági reform-rendeletek előkészítésére*. Júniusban a Minisztertanács határozatot hozott ezzel kapcsolatban, amely megállapítja: „A népi demokratikus államunk előtt álló hatalmas feladatok végrehajtását... hátráltatja a túlzott központosítás, az állami és vállalati igazgatás sok területén még meglévő párhuzamosság és a nagyfokú bürokratizmus.” A határozat előírja: „A Minisztertanács a minisztériumok, országos hatáskörű szervek, a tanácsok végrehajtó bizottságai, az állami hivatalok, intézmények, vállalatok vezetőinek feladatává teszi, hogy saját hatáskörükben gyakorlati intézkedéseket dolgozzanak ki és fogantossanak az igazgatás egyszerűsítése és hatékonyabbá tétele érdekében.”<sup>14</sup> Ha az illetékes szervek nem tudnának saját hatáskörükben intézkedni, úgy tegyenek előterjesztést irányító hatóságukhoz.

A minisztertanácsi határozat alapján a könnyűipar területén számos javaslat készült. A minisztériumban reformokat dolgoztak ki a gazdálkodás és a tervezés egyéb területeinek ésszerűbb megszervezésére, a termelői árrendszer átalakítására, a pénz- és hitelgazdálkodás, a bankszerű béralapellenőrzés egyszerűsítésére stb.

Ugyanakkor e javaslatok kidolgozása közben mind általánosabbá vált a gazdasági vezetők körében az az álláspont, amelyet ez a tanulmány is mindvégig hangsúlyoz: *nem hozhatnak kellő eredményt az egymástól függetlenül végrehajtott, szétaprózott kis változtatások. Egységes és átfogó reformra van szükség!* A Könnyűipari Minisztérium tervfőosztályának javaslata például mindjárt bevezetőben megállapítja: „A tervezés bürokratizmusa csak részben önálló képződmény, nagyobb részben az alapvető körülménynek, a gazdálkodási rendszernek hatására keletkezett. A tervezési rendszer és módszerek egyszerűsítése tehát függvénye a gazdálkodási rendszer egyszerűsítésének. A tervezési rendszer és módszerek esetleges alapvető megváltoztatására csak a gazdálkodási rendszer egyszerűsítése után kerülhet sor.”

Világossá vált: a Minisztertanács említett határozata nem oldja meg a problémákat. Az az elv, amely szerint minden szervek „saját hatáskörében” kell intézkednie az egyszerűsítés érdekében — végső soron a szükséges átfogó és egységes reform *elodázását* jelenti. A határozat legfeljebb annyiban hoz hasznot, hogy méginkább a kérdés felé tereli a közfigyelmet.

A helyzetet tehát 1956 őszén a következőképpen jellemezhetjük:

<sup>14</sup> Magyar Közlöny, 1956. június 3.

Egyfelől: rendkívül megnőtt az érdeklődés a gazdasági mechanizmus problémái iránt; most már nem néhány tucat közgazdász, hanem ezrek és ezrek törik a fejüket az irányítás megjavításán. Másfelől: még mindig sok az olyan gazdasági vezető, közgazdász, aki nem ismeri, vagy éppenséggel tagadja jelenlegi módszereink súlyos fogyatékosságait. Emellett sokan, ha látnak is egyet-mást ezekből a hibákból, nem látják *elég mélyen*; nem értik világosan az összefüggéseket a negatív jelenségek egész rendszere között; nem ismerték fel eléggé a bajok gyökereit. Ugyanakkor számítani kell *visszahúzó erőkre*, amelyek lassítani fogják ezt az átalakulást. Nagy erő a konzervatívizmus! S különösen azok hajlamosak éppen ezekben a kérdésekben, a gazdasági irányítás ügyében a maradiságra, akiknek nagyonyis megfelelt a túlzott centralizációval együttjáró rossz munkastílus. Azok, akik szeretnek parancsolgatni, hatalmaskodni. Azok, akik nem rendelkeznek elég tehetséggel, szakértelemmel, vállalkozó, kezdeményező készséggel, akik tehát húzódnak egy olyan gazdasági mechanizmustól, amely — a néphez való hűség változatlanul fontos követelménye mellett — előtérbe állítja ezeket a vonásokat is.

Nem valamiféle pesszimizmus, hanem a helyzet józan, reális értékelése alapján azt kell tehát hinnünk: *még sok harcra, hosszú, szívós elméleti munkára, sok-sok vitára lesz szükség, hogy ez a munka, amely a túlzott centralizáció leépítését célozza, teljes sikerrel befejeződjék.*

Meggyőződésem, hogy ez a munka — ha nem is könnyen, ha nem is egycsapásra — de meghozza gyümölcseit. Eredménnyel végződik, mert olyan feladatról van szó, amelyet megérlelt az idő, visszavonhatatlanul napirendre tűzött maga a gazdasági, társadalmi fejlődés. Eredménnyel végződik, mert a bürokráciát nagyon megelégette, a gazdasági vezetés megjavítását határozottan kívánja a munkásosztály, a dolgozó nép.

## A TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

I. A négy negyedévi operatív terv összegének eltérése az évi tervtől egyes iparágakban .....	12
II. A negyedévi operatív tervek eltérése az évi terv negyedévi bontásától egyes iparágakban .....	13
III. A négy negyedévi operatív terv összegének eltérése az évi tervtől egyes bőripari vállalatoknál .....	14
IV. A gyapjúipar önköltségi tervének teljesítése .....	58
V. A gyapjúipari vállalatok önköltségi tervének teljesítése....	59
VI. A prémium és az alapfizetés aránya a könnyűiparban .....	67
VII. A prémium és az alapfizetés aránya premizálási kategóriák szerint egyes vállalatoknál .....	68
VIII. Az igazgatók prémiumának és alapfizetésének aránya egyes bőr- és cipőipari vállalatoknál .....	68
IX. A műszakiak keresetének arányai 1945 előtt és most a Pannónia Szőrmeárugyárban.....	76
X. A tisztviselők keresetének arányai 1945 előtt és most a Lóden Posztógyárban .....	77
XI. A munkások és a műszakiak átlagkeresetének arányai .....	77
XII. A művezetők keresetének arányai 1945. előtt és most a Pannónia Szőrmeárugyárban .....	80
XIII. Az élüzem-jutalmak .....	85
XIV. A könnyűipari igazgatói alap forrásai .....	88
XV. A könnyűipari igazgatóságok eredmény-tervének teljesítése .....	92
XVI. A vállalatfejlesztési alapok között lebonyolított „virement” a gyapjúiparban.....	93
XVII. A könnyűipari iparágak vállalatfejlesztési alapjából elvont összegek .....	93
XVIII. A termelés emelkedése egyes könnyűipari iparcsoportokban	105
XIX. A főbb könnyűipari cikkek termelésének növekedése .....	106
XX. Egyes könnyűipari cikkek exportjának növekedése.....	107
XXI. A kiemelt műszaki intézkedések tervének teljesítése a könnyűiparban .....	110
XXII. A termelési és a tülóraterv teljesítése a könnyűipar ágaiban	111
XXIII. A termelési és a felújítási terv teljesítése a könnyűipar ágaiban .....	113
XXIV. A termelési terv teljesítésének foka a bőriparban .....	116
XXV. A termelési költséghányad javasolt és jóváhagyott tervszáma, valamint teljesítése egyes cipőipari vállalatoknál..	118
XXVI. A bérhányad havonkénti alakulása a könnyűiparban .....	122
XXVII. Egyes könnyűipari cikkek termelésének dekádonkénti alakulása .....	127

XXVIII.	A ruházati nagykereskedelmi készletek alakulása .....	130
XXIX.	A nagykereskedelmi cipőkészletek alakulása .....	131
XXX.	Könnyűipari nyersanyagok országos készleteinek alakulása	141
XXXI.	Pamutfonódák gyapotkészleteinek alakulása .....	142
XXXII.	A pamutiparban végrehajtott „leminősítések” összege ...	144
XXXIII.	Gyapotkészletek a tőkés világ fő importáló országaiban és Magyarországon .....	161
XXXIV.	A munkások és az alkalmazottak aránya a tőkés és a mai Magyarország könnyűiparában .....	178
XXXV.	A jóváhagyott vállalati tervmutatók körének bővülése a bőrparban .....	190

## TARTALOM

A szerző előszava .....	3
<b>I. AZ UTASÍTÁSOK RENDSZERE .....</b>	<b>9</b>
1. A vállalati tervek.....	9
Távlati terv .....	9
Évi terv .....	10
Az évi terv megalapozottságáról, stabilitásáról .....	15
A negyedévi terv .....	22
A negyedévi terv stabilitásáról és módosításáról .....	26
2. A terv mutatószámai .....	30
A termelés mennyiségének forint-mutatói .....	30
A cikkenkénti termelési terv, a program .....	42
A tervszerűségi mutató.....	44
A termékek minőségének mutatói .....	45
Műszaki-gazdasági mutatók .....	50
Az önköltség mutatói .....	53
3. A termelést szabályozó egyéb utasítások .....	61
<b>II. A GAZDASÁGI VEZETÉS ÖSZTÖNZŐI .....</b>	<b>65</b>
1. Az anyagi ösztönzés .....	65
Az egyéni, a vállalati és a társadalmi érdek kapcsolatáról ...	65
A kereset összetevőinek (alapfizetés, prémium, jutalmak) arányai .....	67
A gazdasági vezetők rendszeres prémiuma.....	69
Célprémiumok és jutalmak.....	73
Az alapfizetések .....	74
A kereset összetevőinek együttes hatása — és a szocialista bérezés elvei .....	81
A vállalatnak adott kollektív jutalmak .....	84
A vállalatra kirótt büntetések .....	85
Az igazgatói és a vállalatfejlesztési alap. A nyereség szerepe az anyagi ösztönzés mai rendszerében .....	86
2. Erkölcsi-politikai ösztönzők .....	94
3. Az állami ellenőrzés és a büntetések szerepe .....	97
<b>III. A TERVUTASÍTÁSOK ÉS AZ ÖSZTÖNZŐK EGYÜTTES HATÁSÁRA FELLÉPŐ NÉHÁNY HASZNOS ÉS KÁROS TENDENCIA.....</b>	<b>104</b>
1. A termelés mennyiségének erőteljes emelkedése .....	105
2. A feladatok hamis „fontossági sorrendje” .....	107
3. A „100%” fetiszizálása.....	114



4. „Tervgazdasági spekuláció” .....	117
5. Harc a terv lazítása és fesztése körül .....	118
6. A termelés periodikus egyenetlensége .....	121
7. A „ma” és a „holnap” konfliktusa .....	123
<b>IV. A VÁLLALATOK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK. A VÁLLALAT MINT „VEVŐ” ÉS MINT „ELADÓ” .....</b>	<b>129</b>
1. A könnyűipar és a belkereskedelem kapcsolata .....	129
Az árukészletek .....	129
Vállalatok közötti kapcsolat vagy igazgatóságok közötti kap- csolat .....	135
A szerződések .....	136
Az ipar és a kereskedelem megállapodásainak időtartama ..	139
2. Az anyaggyártás egyes kérdései .....	140
A készlethelyzet. Az anyagihiány gazdasági következményei	141
Az anyagihiány és a túlzott centralizáció összefüggései .....	146
3. A termelés és a fogyasztás helyes arányai. A hiányjelensé- gek mélyebb okai .....	152
4. Gazdasági mechanizmusunk „modellje” .....	164
„Horizontális” kapcsolatok .....	164
„Vertikális” kapcsolatok .....	166
<b>V. A TÚLZOTT CENTRALIZÁCIÓ, MINT TÁRSADALMI-POLI- TIKAI PROBLÉMA .....</b>	<b>170</b>
1. Az utasítások túltengésének elvi gyökereiről és társadalmi hatásáról .....	170
2. Félelem minden spontaneitástól .....	175
3. Az apparátus felduzzadása .....	178
4. A helyi vezetők iránti bizalomról .....	181
5. Az üzemi demokrácia .....	182
<b>VI. TÖREKVÉSEK A HELYI KEZDEMÉNYEZÉS, A VÁLLALATI ÖNÁLLÓSÁG KIFEJLESZTÉSÉRE .....</b>	<b>185</b>
1. A túlzott centralizáció — összefüggő, egységes mechanizmus ..	185
2. Az 1954. évi racionalizálás .....	187
3. Néhány helytelen véleményről .....	191
4. A legújabb intézkedések .....	200
Táblázatok jegyzéke .....	204

Kiadványszám: K—484

Kiadja a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Formátum: A/5	Nyomdába adva: 1956. október 17.
Ívszám: 13.	Imprimálva: 1957. február 14.
Példányszám: 1600	Megjelent: 1957 március

Ez a könyv MNOSz 5601—54 és 5602—50/Á szabvány szerint készült.

12338. Franklin-nyomda Budapest, VIII., Szentkirályi utca 28.

Felelős: Vértes Ferenc.





