

# 2V

## VERSENY ÉS VÁLLALKOZÁS

A MAGYAR MENEDZSERLAP

IV. ÉVFOLYAM 1988/4. szám • ÁRA: 55,— Ft

**A szakszervezet: megújul**  
**A Puli: lesántul**  
**A modell: Ófalu**



**Elmosódtak az alapberek közötti különbségek**

KISS



*Ha szereti Ön*

*az egészséges, kímélő jellegű, ám mégis jóízű ételeket,  
s mindezt megosztaná üzleti partnerével is,  
vegye igénybe szállodánk*



*Éttermének  
különleges szolgáltatását,*

**a BUSINESS LUNCH-öt!**

*Mit kínálunk Önnek 430,— Ft-os egységáron?*

*Korszerű, ízletes ételsort,*

*amelynek fogyasztása közben kellemes környezetben lebonyolíthatja fontos üzleti tárgyalásait.*

*Svédasztal jellegű kiszolgálásunk lehetővé teszi, hogy Ön és üzleti partnere  
szemügyre vegyék az aznapi ételválasztékot és kedvükre választhassanak belőle.*

*Hideg előételek, saláták, felvágottak, halételek, kétféle leves, négyféle főétel*

*— amelyből az egyik természetesen magyaros jellegű —,  
különleges desszertek várják kedves vendégeinket.*

**Legyen a vendégünk hétfőtől péntekig 12—15 között szállodánk Old Timer Éttermében!**

**„Old Timer Business Lunch — az elfoglalt üzletember remek étkezési lehetősége”**

**ATRIUM HYATT  BUDAPEST**



## VERSENY ÉS VÁLLALKOZÁS

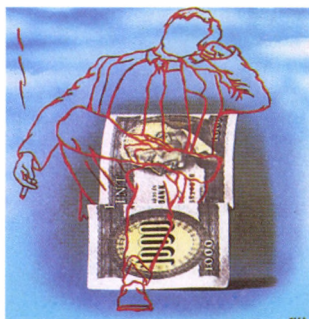
A MAGYAR GAZDASÁGI KAMARA FOLYÓIRATA

### 1988/4.

## „Tisztességes szakszervezeti mozgalmat szeretnénk csinálni”

Fiatal korában a szervezetből való kilépést fontolgatta. 42 éves korában a SZOT főtitkára dr. Nagy Sándor, akit a mozgalmat övező bizalmatlanságról, a be nem vetett harci eszközökről, a transzmissziós szerepről, és a mozgalom jövőjéről kérdezett munkatársunk.

## 9



### A vállalat legyen egyenrangú partner!

Lehet-e önálló a vállalat, ha gúzsbakötve kényszerül táncolni? Hogyan lehet stratégiát kidolgozni a húzd meg, ereszd meg taktikát folytató gazdaságpolitikai környezetben? Erről beszél Beck Tamás a Magyar Gazdasági Kamara elnöke, akit időközben kereskedelmi miniszterré választott a magyar Országgyűlés.

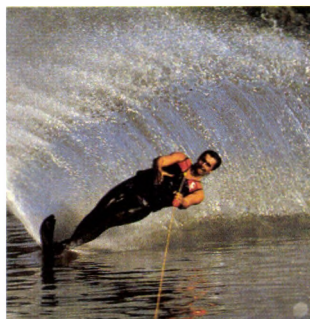
## 17



### Menedzser-magány

A vállalati igazgató már a közvélemény szerint sem gondatlan sikerember. A minisztériumi köldökszínőr elszakadásával felelőssége nőtt, ám hatáskörét megnyírbálták. Ezért új érdekképviseleti szervezet létrehozását szorgalmazza.

## 34



### Hobbi: A vízisí

James Cooknak jutott először eszébe, hogy meglövigolja a hullámokat, de csak századunk elején kezdett divatba jönni a vízisí. Bárki űzheti, aki már (vagy még) lábra tud állni... És meg tudja fizetni a borsos árat.

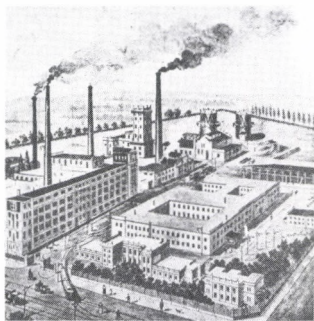
## 36



### Lapítsd le a piramist!

Jan Carlzon titka: emberbarát munkahelyet teremt, a vezetés és végrehajtás hierarchiáját megszünteti. Mindenki a maga portáján söpör. A SAS Légitársaságot a rugalmasság, kölcsönösség és egyéni felelősség „bevezetése” tette Európa légitársaságává.

# 52



## Ahogy a titkárnő látta

Aschner Lipót a hajdanvolt nemzetközi hírű Egyesült Izzó vezérigazgatója irodáját egyszerű típusbútorokkal, gyárát a legmodernebb gépsorokkal rendezte be. Sokat követelt és sokat fizetett. Dolgozóinak csónakházat, sportpályát és kultúrházat építtetett, de elvből nem költött bölcsődére és óvodára.

# 62



## Úticél: Dél-Korea

Ne lepődjünk meg, ha Dél-Koreában rokonként köszöntenek. Állítólag közös volt az őshazánk. Ma már a különbségek dominálnak. Cikkünkben ezúttal is hasznos tudnivalókat szerezhetsz, de néhány koreai szót is megtanulhat az olvasó.

## A tartalomból

Álláspont	5
„Tisztességes szakszervezeti mozgalmat szeretnénk csinálni”	6
A vállalat legyen egyenrangú partner!	9
Levél Venezuelából	13
Céljaink a háború előtti szociáldemokráciához kapcsolódnak	15
Menedzser-magány	17
TOP-LESZ?	19
Az állam legyen semleges	23
A modell: Ófalu	26
Bős-nagymarosi tények, adatok	30
Nem csak hobbi a kompakt	32
Hobbi: a vízisi	34
Lapítsd le a piramist!	36
Buborék	40
Karosszék	43
Lejtőfordítók	44
A pszichológus mondja	49
Az orvos válaszol	50
Bírósági történetek	51
Ahogy a titkárnő látta	52
Papírhíány	56
Lesántult a puli	58
Úticél: Dél-Korea	62

## 2V

A szerkesztő bizottság: Angyal Ádám, Dunai Imre, Horváth Z. Kálmán, Lőrincze Péter (a szerkesztő bizottság elnöke), Matkó István (főszerkesztő), Mészáros Győző, Medgyessy Péter, Niklai Ákos, Németh Miklós, Orbán István, Sárközy Tamás, Zányi Jenő.

Főszerkesztő: Matkó István

Főszerkesztő-helyettes: Breitner Miklós

Tervezőszerkesztő: Gremperger Nándor

Grafikus: Kiss Ilona

Szerkesztőség: Budapest, Szent István park 2. 1137, Tel.: 294-128

Levél cím: MGK, Budapest, Kossuth tér 6. 1055

Pf. 106, 1389

Telex: 22-4745 mkk h

Főszerkesztő: 222-099

Hirdetésfelvétel: SKÁLA Reklám Stúdió, Budapest XI., Prielle Kornélia u. 45.

Kiadja a Pallas Lap- és Könyvkiadó Vállalat, felelős kiadó:

**Siklósi Norbert** vezérigazgató, Budapest, Lenin krt. 9-11.,

telefon: 222-408. Terjeszti a **Magyar Posta**. Előfizethető

bármely hírlapkézbesítő postahivatalnál, a Posta

hírlapüzleteiben és a Hírlapelőfizetési és Lapellátási Irodánál

(HELIR), Budapest XIII., Lehel u. 10/A., 1900, közvetlenül

vagy postautalványon, valamint átutalással a HELIR 215-

96162 pénzforgalmi jelzőszáma.

Előfizetési díj egy évre: 330,— Ft.

Külföldi terjesztés: Kultúra Kúlerkereskedelmi Vállalat (H-1389

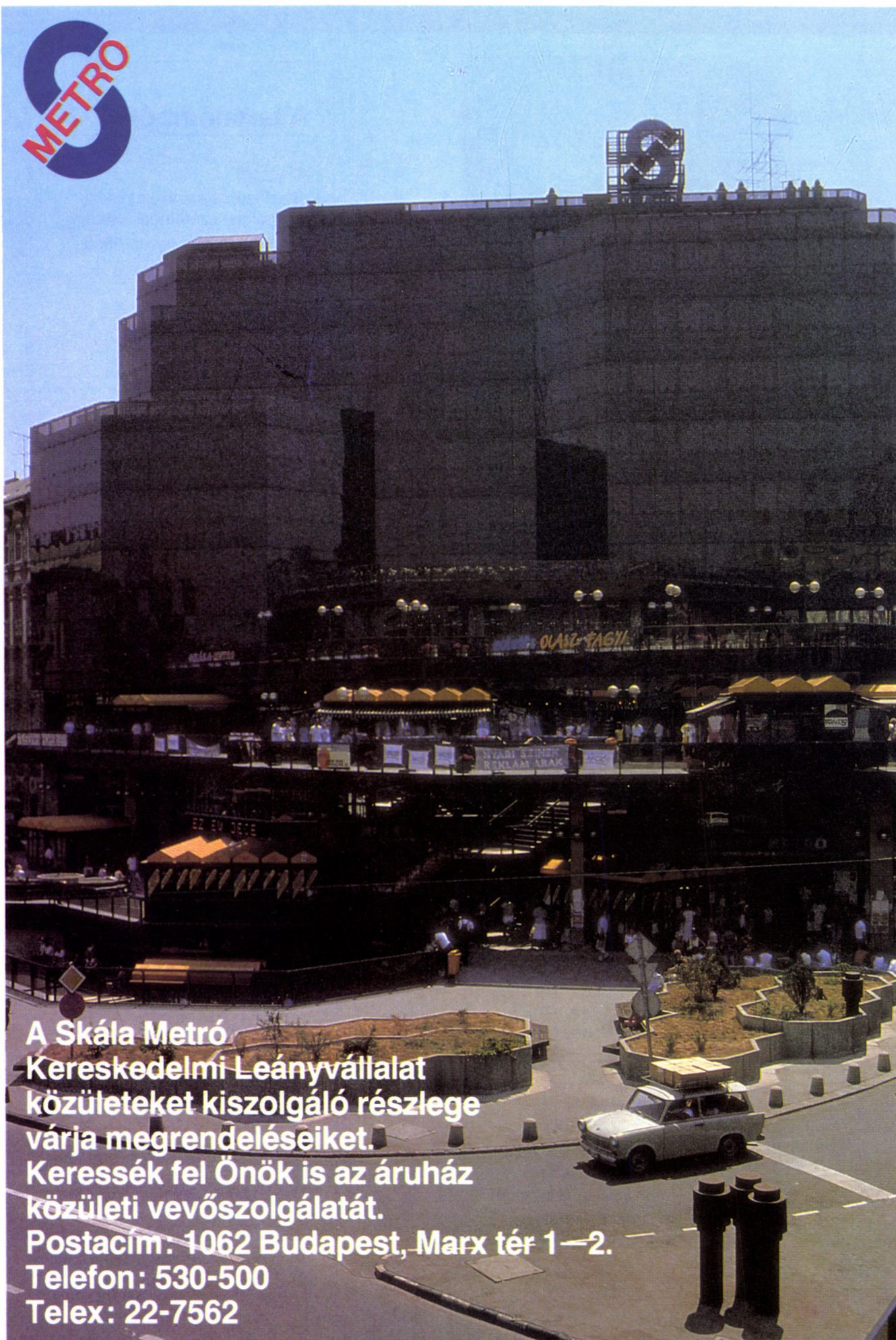
Budapest, Pf. 149.)

Készíti: a **Révai Nyomda**, Budapest V., Vadász u. 16., 1054

ISSN 0237 3718

Felelős vezető: Horváth Józsefné dr.

Kéziratokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza.



**A Skála Metró  
Kereskedelmi Leányvállalat  
közületeket kiszolgáló részlege  
várja megrendeléseiket.**

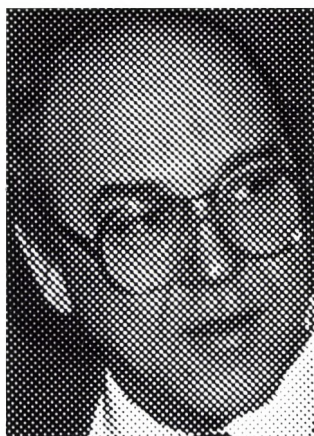
**Keressék fel Önök is az áruház  
közületi vevőszolgálatát.**

**Postacím: 1062 Budapest, Marx tér 1—2.**

**Telefon: 530-500**

**Telex: 22-7562**

# Ellentmondásban



Amikor a tömör rádióhír elhangzott, — a Mecseki Szénbányák igazgatója egyetért a bányászok követelésével és Budapestre a Parlamentbe indul a hiányzó hűségpénzt kiharcolni — zavarba jöttem. Hogyan kerülhet az igazgató egy táborba azokkal, akikkel szemben megbízóját, a Magyar Államot kell képviselnie? Hogyan kerülhet a munkaadó és munkavállaló egyazon oldalra, olyan ügyben, amelyben a szereposztás elvileg teljesen világos. Az igazgatót — a mi esetünkben legalábbis — az Ipari Minisztérium nevezte ki. Az az okirat, amely feladatait tartalmazza, egyértelműen leírja, hogy mint vezetőnek végre kell hajtania a Magyar Állam utasításait.

Hasonló esetben, mondjuk az állami Renault Műveknél ez az azonosulás lehetetlen. Ha az igazgató csatlakozik a sztrájkolókhöz, megszegi szerződését. Azonnal elbocsátják. Vagy: képzeljük el — a részvényesek által megbízott menedzser igazgató helyzetét! Ha az igazgató átáll — a tanács adforma azonnali hatállyal fölmond neki. Az ok ugyanaz.

Hogy mégis zavarban vagyok, és nem mondok hasonló ítéletet az állam által kinevezett igazgató fölött, ennek oka az, hogy a magyar igazgató jogállása és pozíciója ma végzetesen tisztázatlan és ellentmondásos. Vagyis: én sem tudtam volna, hogy az adott esetben mit kell tenni: ha a munkaköri kötelezettségem mellett van egy másik, politikai kötelezettségem — „minden körülmények között köteles együttműködni a vállalat párt és állami vezetőivel, döntéseik kialakításában.” Azaz, a mecseki igazgatónak, (ha történetesen nem is lettek volna belső okai az azonosuláshoz), pro forma be kellett állnia a pécsi bányászok sorába, hogy kiálljon a Parlamentben a bányászok mellett.

Ma még csak kérdéseket tudok felsorolni. Tartható-e ilyen skizofrén állapot, amikor a szerkezet-átalakításon múlik az ország sorsa? Ha a magyar ipar végre akarja hajtani e szükségszerű procedúrát, konfliktusok sorozatát kell vállalnia. A következő sztrájkok kitörésekor mi fogja elbillenteni a mérleg nyelvét az igazgató döntésében? Lelkiismerete, munkásmozgalmi múltja, párttagkönyve, szakszervezeti tagsága, kitűnő emberi viszonya vállalata alkalmazottaihoz — vagy a felismert népgazdasági érdek? Nem tudom, és tartok tőle, hogy más se tudja, hiszen ezek a kérdések nem csak elméletiek. Mint ahogy annak lehetősége sem, hogy magyar igazgatók sorra fognak szembe-kerülni hasonló gondokkal, mert népszerűtlen és kritikus döntések előtt állnak.

Ismerem a gazdasági reform keretében ránk váró folyamatot, s nem látom benne az igazgatók jogállását és felelősségét tisztázó egyértelmű rendezőelveket. Lehet, hogy bennem van a hiba, lehet. Ám valószínűbb: nem gondoltunk arra, amit a mecseki bányászsztrájk napnál világosabban felmutatott: az ún. szocialista gazdálkodási rendszer elméletileg és gyakorlatilag összemossa az igazgató és a politikai vezető (a politikailag elkötelezett funkcionárius) kötelezettségét és felelősségét. Így pedig pro forma sem lehet elvárni tőle, hogy cselekedetei megfeleljenek a kinevezési okirat követelményeinek. Adott esetben az államot, más esetben az igazgatótanácsot kell képviselnie. Ameddig ez így lesz, addig nemcsak a sztrájkok kirobbanásának pillanataiban lesz kétséges az igazgató döntése, hanem minden olyan esetben is, amikor kritikus alternatíva elé kerül. Fejlesztéseknél, leépítéseknél, elbocsátásoknál vagy munkásfelvételnél egyaránt. Mindennek végeredményeképpen rossz hatásfokú, a valódi igényeket nem teljesítő rossz döntések elé nézünk ezután is.

Napjainkban a Kamara, nagyon helyesen, végre felemelte a vezetői érdekvédelem zászlaját. Ez nagyon fontos fejlemény. Hatására előbb-utóbb megszűnik az igazgató, a menedzser magára maradottsága. Mindez azonban mégis csekély jelentőségű ahhoz képest, hogy a magyar igazgatók felelőssége tisztázatlan. Elvileg és gyakorlatilag. Mert az igazgató csak úgy tud vezetni, az idők próbáját is kiálló döntéseket hozni, ha sem a körülmények, sem a szubjektumba táplált mesterséges tényezők nem teszik őt kettős lelkűvé, nem sodorják szükségszerűen az ellentmondások terepére.

S addig? Várhatóan sokan kerülnek hasonló dilemma elé, ahogyan a Mecseki Szénbányák vezérigazgatója is. Várhatóan sok skizofrén helyzettel kell számolnunk. S ez az állapot már nem csak az ember, a vezető számára elviselhetetlen, de egyre inkább az a gazdaságnak is.

MATKÓ ISTVÁN

# „Tisztességes szakszervezeti mozgalmat szeretnénk csinálni...”

Interjú a SZOT főtitkárával

**Dr. Nagy Sándor (42 éves) a debreceni Bethlen Gábor Közgazdasági Technikumban érettségizett. Húszévesen lett tagja az MSZMP-nek. 1970-ben védte meg diplomáját, mint közgazdász, majd a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem munkatudományi tanszékén dolgozott tanársegédként. 1973—1982-ig a KISZ-ben tevékenykedik, 1974—1982 között mint a KB egyik titkára. 1982-ben lesz az Állami Ifjúsági Bizottság titkára, rá két esztendőre választják meg a SZOT titkárának. Ez év június 21-től a SZOT főtitkára. Munkatársunk, Tamás Ervin vele beszélgetett.**

• *Mint ifjúsági vezető, mi volt a véleménye a szakszervezetről?*

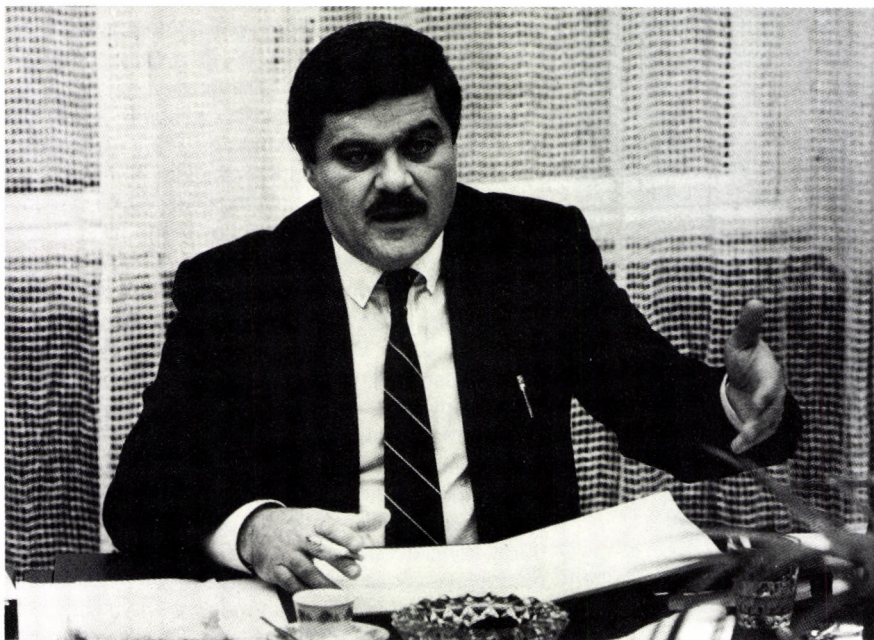
— Bevallom: még az egyetemen — tanársegédként — azt fontolgattam, hogy kilépek, mivel a fiamat sehogyan sem akarták fölvenni a bölcsődébe. Mindezt azért is említtem, mert jelezni szeretném: az ember, főként az adott helyen, az adott közösségen keresztül viszonyul egy szervezethez, s ha az általánosan megfogalmazott szándékoknak a gyakorlat ellentmond — a primer tapasztalat élménye a döntő. Egyébként, mint KISZ KB-titkár is keveset tudtam a szakszervezetről, aminek föltehetően volt egy rajtam kívül álló oka is: a mozgalom alig-alig hallatott magáról, munkájának nem volt kellő nyilvánossága.

• *Akkor miért vállalta el mégis a Szakszervezetek Országos Tanácsának titkári tisztjét?*

— A hetvenes évek eleje, meg a nyolcvanas évek eleje nemigen hasonlítható össze. Természetesen, ha az embert hívják valahová, tudatosabban elemzi — hová és miért? Amikor én a SZOT-ba kerültem, már egy sor társadalmi-gazdasági probléma terítékre került, s egyértelműen kirajzolódott, hogy a jövőben maga a változó társadalmi környezet fogja meghatározni a szakszervezetek helyét, szerepét. Akkor is úgy gondoltam, ma pedig meggyőződésem, hogy egy olyan időszakban, amely tele van konfliktusokkal, a szakszervezet fő feladata csakis az érdekvédelem lehet.

• *Ön mégis két szót tűzött a mozgalom zászlajára, a folyamatosságot és a megújulást. Ezek szerint megőrzendő értékeket is talált.*

— Azt hiszem, ahogy egy ember, úgy egy szervezet sem csinálhat hátraarcot a saját múltjának. Pontosabban akadnak,



Szigeti Tamás

akik megpróbálják ezt, csak hogy számomra ezek a pálfordulások kevésbé hitelesek. A radikális változások szükségességének ténye szerintem nem egyenlő a múlt verbális megtagadásával. Ideig-óráig talán meg lehet élni abból, hogy az ember mindenfélét mond elődeiről, meg a múlttól, okkal, ok nélkül rángat le különböző lepleket, de ezek egy napon elfognak, s a tagság hirtelen ismét csak azt kérdezi: no, és most történik valami? Egyébként tele van a padlás a folyamatosság és a megújulás jelszavával, engem néha kifejezetten bosszantanak e szavak, ami nem azt jelenti, hogy a reformhoz nem kell program, de jobb volna, ha kevesebbet beszélünk róla, s többet tennék érte.

• *Akkor én is azt kérdelem: mit tesz a szakszervezet azért, hogy visszaszerezze tagsága bizalmát?*

— A bizalmatlanság tapasztalható tény, s ez érthető, még akkor is, ha sokszor azt érzem: bármit csinálunk, bármit mondunk és bárhogy változtatunk — a mozgalmat fanyalgás övezi. Ez azért sokszor bánt engem, ám egyelőre nem tehetek mást, mint tudomásul veszem. Szeretném viszont, ha mielőbb bebizonyosodna tagságunk előtt — tisztességes szakszervezeti mozgalmat akarunk csinálni... — Meg vagyok győződve arról ugyanis, hogy ma már nemcsak hogy nem elég, ha magunkat transzmisszióknak, egy központi akarat meghosszabbított karjának tekintjük, ez megengedhetetlen is. Egyébként véleményem szerint ezen a ponton a szakszervezeti mozgalom régen túljutott. Keressük helyünket,

alakítjuk szerepünket a formálódó politikai intézményrendszerben. Egyben biztos vagyok. Az olyan típusú kettős funkcióvállalás, ami eddig volt, nem folytatható. Nekünk az érdekvédelemre, az érdekvédelemre kell helyezni a hangsúlyt. Persze, megfelelni ennek korántsem könnyű, nincsenek hozzá kész receptjeink. Magunknak, mindannyiunknak kell kikínódnia azt, hogy ebben a társadalmi berendezkedésben mit, milyen keretek között, s hogyan vállalhat föl a szakszervezet. Mert mindenre nemet mondani — kevéssé. Ha fantáziánkból csak arra futja, hogy népszerűtlen lépésekről elmondjuk, hogy ezek bizony népszerűtlenek — nos, ezzel nem érünk sokat. Nemcsak nem lehet, de nem is szabad arra alapozni egy korábban megrendült bizalom visszaszerzésének stratégiáját, hogy a nyilvánosság elé csupán nemekkel lépünk, mert senki számára nem vigasz, ha mi nem értünk egyet valamivel. A miniszterelnök sem jó kedvében bólint az áremelésekre. A szakszervezeti mozgalomnak konstruktívna kell lennie, alternatívákat kell kidolgoznia, bizonyos elméleti és gyakorlati kérdésekben saját választ kell megfogalmaznia. Mozgalmunknak azt a jogát és kötelességét viszont senki sem vitathatja el, hogy támogassa a hátrányos helyzetűeket, azokat, akiket a legérzékenyebben érintenek a megszorító intézkedések. Tudja, amikor valakinek föl kell küldnie a műtőasztalra, annak sem ő, sem a környezete nem örül — az értelem viszont azt diktálja, hogy a gyógyulás érdekében vállalni kell a műtétet. Maradván a

nem túl szerencsés hasonlatnál, azért az ugye nem véletlen, hogy egy műtétnél ott bábáskodik az az orvos is, aki az altatással, a fájdalom csillapításával törődik, mert a végeredmény szempontjából sem mindegy, hogy az operáció milyen körülmények között zajlik le. Magyarán: senki se várja a szakszervezettől, hogy örüljön annak, aminek nem lehet örülni, azt pedig még kevésbé, hogy ne vállalja föl a hátrányos érintett rétegek érdekének képviselését pusztán azért, hogy látszólag minimálisra szorítsa a konfliktusokat. Ismétlem: mi nem az ingaóra sétálójának a szerepében akarunk tetszelegni, s ide is, oda is ütni egyet. De sem a konstruktivitásban, sem pedig a kompromisszumkeresésben nem mehetünk el odáig, hogy az érdekképviselőről megfeleldezzünk.

• *Sokakban az a vélemény alakult ki, hogy a szakszervezet hajlamos a megal-kuvásra. Egyáltalán mennyire formális, avagy érdemi a mozgalom beavatása a politikába?*

— Ugy érzem, hogy nagy horderejű kérdésekben a beavatás nem formális, még akkor sem, ha néha joggal süthették ránk a stigmát: maga a szakszervezet viszonyult formálisan ehhez a beavatáshoz. Azt hiszem azonban, hogy mielőbb körvonalazni kellene: hol, milyen jogai vannak a szakszervezetnek, mert amíg személyes megítélés kérdése, hogy mi tartozik a másikra, s mi nem — addig a viták elkerülhetetlenek. Ezért kezdeményeztük egy szakszervezeti törvény megalkotását.

• *Gondolom, nemet mondani és alul maradni nem elég. Vannak a szakszervezetnek olyan harci eszközei is, melyek bevetésétől eleddig meglehetősen távol tartotta magát. Így lesz ez a jövőben is?*

— Ezekről a harci eszközökről nem volt illdomos beszélni sem, hát még alkalmazni őket! Mint lehetőség persze, nem tiltott arzenálról van szó, Magyarországon sincsenek olyan jogszabályok, amelyek gátolják a keményebb érdekérvényesítést. Nincs tehát ebben semmiféle titokzatoság, misztikum, félremagyarázhatóság. A szakszervezeti mozgalomnak vannak történelmileg kialakult eszközei, módszerei, s ezzel a fegyvertárral a magyar szakszervezeti mozgalomnak is rendelkeznie kell, ha valóságos funkcióját el akarja látni. Hozzáteszem: ez nem tévesztendő össze azzal a problémával, hogy mennyire felelősen élünk ezekkel az eszközökkel! Ha az embernek van egy önvédelmi fegyvere, azt azért nem biztos, hogy használni fogja. Az a tudat viszont, hogy egyáltalán birtokában van, neki is, a másik félnek is jelent valamit...

• *Csak hogy, ha a harc során mindvégig a zsebében lapul, ő is, a másik fél is elfelejti, hogy létezik ilyen fegyver.*

— Nekem az a véleményem, hogy ha egy sztrájkot korrekten, előzetes tárgyalásokat követően, a helyzetet felelősen megítélve szerveznek, azt a szakszervezetnek is támogatnia kell. De hogy ennek mik a feltételei, mik a szabályai, mik is azok a kötelező tárgyalások, illetve mik a teendők, amelyek lépcsőről lépcsőre biztosítják, hogy a sztrájk valóban ultima ratio legyen, s ne a másik fenyegetésének szíre-

szóra alkalmazható eszköze, azt egy szakszervezeti törvénynek ugyanúgy kodifikálnia kellene, mint az előbb elmondottakat. Magyarán, nagy szükség van egy társadalmi közmegegyezést reprezentáló törvényi szabályozásra, ami meghatároz egy eddig meglehetősen homályos és koreografálatlan viszonyt, mozgásteret — mindenkinek tudnia kell, hogy mit várhat, mit kérhet számon a szakszervezetektől, s mi az, amire másutt kell benyújtani a számlát.

• *Napjainkban formálódni kezd a párt, a kormány új hatásköre, s van egy olyan érzése az embernek, hogy a szakszervezet két tűz közé kerül, ami harciasságát könnyen lelohaszthatja.*

— Odáig jutottunk, hogy a pártértekezlet dokumentumában szerepel a következő kitétel: a párt és a szakszervezet partneri kapcsolatban áll egymással. Ez fontos fordulópontra, ám ezt tartalommal megtölteni, a kapcsolatrendszer új formáit kismunkálni a jövő feladata — és erről egyelőre még nekem is csupán elképzeléseim vannak. Kétségtelen azonban, hogy a korábbi együttműködési sémáknak hátat kell fordítanunk, s az is valószínű, hogy a korábbinál több nehézséggel, ütközéssel jár majd ez a búcsú. Egyetlen példa: nekem, mint pártagnak, s mint a Központi Bizottság tagjának, nemcsak tiszteletben kell tartanom a párt törekvéseit — támogatnom is kell azt. Ugyanakkor támadhatnak konfliktusok, mint szakszervezeti tisztségviselőnek a szakszervezetekben kialakult álláspontot kell képviselnem. Ha ezt a sajátos ellentmondást a párt a maga gyakorlatában, politikájában nem fogja tudni feloldani, akkor erre a szakszervezetekben tevékenykedő párttagok aligha lesznek képesek, s ebből bizony furcsa helyzetek is támadhatnak. Bízunk kell az elemi politikai tisztességben — mindkét oldalról. Ez a bizalom önmagában is nagyon fontos, mert azt viszont vallom, számomra a SZOT elnökségének döntése, állásfoglalása kötelező erejű, amit nekem képviselnem kell!

• *A bizalom-szükséglet manapság halatlannal megnőtt, miközben maga a bizalom általánosságban is fogy. Például a SZOT sincs túl nagy bizalommal az újfajta szakszervezeti törekvések iránt.*

— Én a SZOT-on kívüli szakszervezeti kezdeményezésektől, tömörülésektől nem félttem a szakszervezetet. Attól viszont igen, hogy ha nem tudja megoldani leckéit, akkor maga segíti elő azt a helyzetet, hogy egyre többen keressék másutt érdekeik védelmét. Tehát az igazi kérdés számomra az: képesek leszünk-e olyan tevékenységet kifejteni, amivel megnyerhetjük, illetve megőrizzük a tagság bizalmát. Tudniillik, amennyiben e funkcióknak hatásosan eleget teszünk, senkinek sem fog eszébe jutni az, hogy másutt keressen magának prókátort. Ehhez természetesen a szakszervezet belső struktúrájában is van változtatnivaló. Ki kell dolgozni egy koncepciót, amely az ágazati szerveződés mellett megteremtí a szakmai szerveződés lehetőségét. Kézenfekvő megoldásnak látszik például az, ha az önálló szakmai szakszervezetek önként vállalt tömörülései és szövetsége hoz lét-

re ágazati szakszervezeteket, s ebben a szövetségi jelleg válik dominánssá. A területi szerveződés alapja is a szövetkezés lehetne, hiszen ha egy adott városban, megyében az egyébként valóságosan létező és működő szakszervezetek szövetsége a megyei szakszervezeti tanács, akkor ez elrendez egy csomó reális és álproblémát, hiszen vannak olyan regionális feszültségek, amelyeknek ez a szervezet tud igazán nyomatékot adni. Nem kell tehát egymásra hasonlítania a Borsod megyei és a Baranya megyei SZMT-nek, de nem kell hasonlítania a SZOT-ra sem, hanem egy alulról építkező mozgalom területi szövetségeként kell funkcionálnia.

• *Az átszervezés felülről kezdődik...*

— Egy szakszervezeti mozgalmat nem szabad és nem is lehet felülről átszervezni. Sem strukturális értelemben, sem tisztségviselőit tekintve. Felülről a teendő: olyan milliót teremteni, amely e folyamatot elősegíti, s zöld utat nyit a tagság érdekképviselőinek. Vallom, hogy e mozgalom olyan funkciót lát el, amely szerepét, jelenlétét fajsúlyossá teszi. Ez által a tagság érdekelt abban, hogy miként működik ez a szervezet, s kik a vezetői, szavának képviselői. Szerintem tehát nem attól leszünk jobbak, hogy a kádereket kicseréljük, hanem a szakszervezeti munkának valós tartalmat kell szereznie, szerepet fölvállalnia, s ez majd kikényszeríti a szükséges változásokat.

• *Gondolja?*

— Jól tudom, hogy a napi ügyek nem plénumokon, elnökségi üléseken dőlnek el, hanem mondjuk a vállalatoknál, intézményeknél, ahol a mentalitásnak és a tevékenységnek egyaránt változnia kell. Ehhez azonban — véleményem szerint — meg kell teremteni a szakszervezeti tisztségviselőik önállóságának, függetlenségének és védettségének anyagi és erkölcsi feltételeit, mert enélkül aligha várható a tagság érdekeinek megfelelő képviselése. Amennyiben ezt mi nem tudjuk garantálni, nem lehet szó sem fordulatról, sem megújulásról a szakszervezeti mozgalomban.

• *Ön szerint a pusztán függetlenség eléggé ahhoz, hogy egy üzemen belül valamennyi érdek hangot kapjon, esetenként konfrontálódjon, s a szakszervezet mindig a többségi, illetve a helyes vélemény mellé álljon?*

— Nem állítom, hogy e tekintetben a szakszervezetnek nincs végiggondolnivalója. Korábban gyakori volt az átfedés bizonyos szerepkörökben, s nem ritkán lehetünk tanúi annak, hogy a szakszervezet konkrét termelési problémákkal foglalkozott, a vállalatvezetés érdekképviselőinek is nevezhető akciókat indított, amolyan „kijáróként” viselkedett. Tiszta vizet kell önteni a pohárba: egy cég vezetője legyen a tulajdonosi érdek hordozója, megtestesítője, a munkavállalók érdekeinek képviselőjét pedig lássa el a szakszervezeti mozgalom. Én egy tisztességes, kiegyensúlyozott partneri viszonyt híve vagyok, ahol mindkét fél a saját dolgát végzi, korrekten és kiszámíthatóan.

• *Csak hogy mindkét fél szakszervezeti tag! És ugyanannak a szakszervezetnek*

► *tagja a vezérigazgató, a főkönyvelő, a műszaki gárda és a segéd munkás is!*

— Ez a rendezetlen ügyek közé tartozik, amelynek gyökerei a múltba nyúlnak vissza. Egy olyan modellben, ahol az igazgató sem más, mint munkavállaló abban az értelemben, hogy a központi döntések végrehajtásának szervezője — ott kézenfekvő az, hogy ugyanott szakszervezeti tag, ahol a többiek. Olyan viszonyok között azonban, ahol a vállalatvezetők egyre nagyobb önállóságot élveznek, s a tulajdonosi szerepkör is átértelmezésre kerül, (lásd: társasági törvény) nos, ott ez a fajta megoldás már nehezen védhető. A kérdés másik felére a szakmai szerveződések üzemeknél, intézményeknél való erősödése a válaszom — ezek artikulálhatják bizonyos rétegek sajátos érdekeit, melyeknek — felelős mérlegelése után — szintén úgy kell megjelenniük, mint munkavállalói akaratként.

• *Az igazgatók érdekvédelmét tehát nem feltétlenül a szakszervezetnek kell ellátnia. És a kormány tagjait? Hiszen ők is szakszervezeti tagok...*

— Van ország, ahol külön szakszervezetbe tömörülnek a kormányzati tisztviselők, akad, ahol nem szakszervezeti tagok, s több helyütt a megfelelő ágazati szakszervezetekhez tartoznak. Hogy attól válna tisztábbá a mechanizmus, ha a miniszter nem tagja a szakszervezetnek, ebben nem hiszek. Am ettől függetlenül nekünk itt is a viszonyainknak megfelelő, tisztább megoldásokat érdemes keresnünk, mert semmilyen felemáság nem tesz jót a mozgalmaknak.

• *A társulási törvénnyel a munkavállalói és a tulajdonosi szerep könnyen egymásba csúszhat. Ez mennyiben befolyásolja a szakszervezeti részvétel formáját?*

— A munkavállalói érdekvédelmet nem lenne célszerű megosztani — e jogosítványt (beleértve a részvénytársaságok felügyelő bizottságaiban való munkavállalói képviseletet is) továbbra is a szakszervezetek kezében kell tartani! Az új társasági formációknál sem engedhető meg, hogy bárki korlátozza, megtilthassa a szervezkedési jogot... Itt szeretném még elmondani: a szakszervezeti és sok más érdekvédelem nemigen keverhető össze, hiszen az előbbi egyértelműen a munkavállalói léthez tapad. Nem baj, ha egyre több szervezet, mozgalom, egyesület tűzi zászlajára az érdekek képviseletét, nincs ebben nekünk monopóliumunk, így ezek megjelenésekor sem okunk, sem jogunk a sértődésre, az arisztokratikus elzárkózásra. Az érdekek pluralizmusa maga a valóság. Nekünk a mindenütt kulcsszerepet játszó munkavállalói érdekvédelem megteremtésén kell fáradoznunk, ennek pedig egyetlen módja a négy és félmillió tag hathatós képviselete. Ha ez nekünk nem sikerül, haragudhatunk másokra, akik szintén érdekeket akarnak védeni, de ezzel semmit sem oldunk meg, csak elszigetelődünk.

• *Köz hely ez a kérdés, tudom, de az Ön szemében milyen a jó menedzser és milyen a jó szakszervezeti titkár?*

— Egy gazdasági vezetőtől elvárható, hogy legyen koncepciója, legyenek világos, félre nem érthető követelményei, le-

gyen szigorú ezek számonkérésében. Viszont elvárható az is, hogy elképzelései megvalósításához biztosítsa a feltételeket, és a jól végzett munkát anyagilag és erkölcsileg is honorálja. Nem utolsószeptem, hogy a vezető emberséges legyen. A szakszervezet tisztviselőjének elsősorban a munkában kell tekintélyt szereznie, anélkül nem lehet hiteles szószólója társainak. Elvárható tőle, hogy komolyan vegye a dolgozók érdekeit, s legyen korrekt a tekintetben is, hogy ezeket azért felelősen vesse egybe a vállalat érdekeivel, hosszabb távú stratégiájával — ilyen szempontból is képes legyen mérlegelni a különböző lehetőségek között. Nagyobb felkészültségre van szüksége ahhoz, hogy beavatottságát kamatoztatni tudja bérézési, munkarendbeli, foglalkoztatási kérdésekben eldöntésekor, különben csak hallgatni és szavazni alkalmas. Kiszámíthatók legyenek lépései és megszemenően élvezze kollégái bizalmát, mert ennek híján képtelen lesz görccsök nélkül álláspontját megvédeni.

• *Kurázsira nem lesz szüksége?*

— Emberi, politikai bátorság nélkül társadalmak, mozgalmak, szervezetek még nem mentek előre. Egyetérteni nem nagy kunszt, elmismásolni a problémákat nem túlságosan könnyű ugyan, de erre is akad elég vállalkozó — szembenézni a konfliktusokkal, azokat a megoldás módját keresve nyíltan feltárni, ahhoz bizony szükség volt, és van és lesz bátorságra. Ezért hangsúlyozom, hogy ha a szakszervezeti mozgalom felső vezetése nem teremti meg a függetlenség erkölcsi, anyagi és jogi garanciáit, akkor nehéz lesz aktivistáitól elvárnia a kellő kurázsit.

• *És mi lesz a sok szép jelszóval, a munkaversennyel, a brigádmozgalommal? Ezeknek most már búcsút mond a szakszervezet?*

— A munkaverseny fővállalása egy adott időszakban bizonyára értéket hordozott, de a jövőben ezzel ne a szakszervezet foglalkozzon. A munkahelyen dolgozni kell, a jó munkát pedig meg kell fizetni minden kampány és felajánlás nélkül. A brigádmozgalmat azonban nem szeretném kitorolni szótárunkból, mert nézetem szerint annak formális vonásain túl van egyfajta közösségi tartalma, márpedig a jó értelemben vett szolidaritásra egyre nagyobb szükség lesz. Egy olyan tömegszervezetnek, mint amilyen a szakszervezet, azért nem szabad csupán a szűk értelemben vett érdekvédelemmel foglalkoznia, törődnie kell az emberek mindennapjaival, életmódjával, életminőségével is. Tehát, ha a mozgalom ezen a téren szintén tud alternatívákat nyújtani, a feltételeket javítani, az csak javára válik. De ezt nem érdemes beleszuszakolni bizonyos jelszavakba, üres formákba, sablonokba. Egyszerűen csinálni kell.

• *Sokan úgy vélik, túl sok a demokrácia a munkahelyen, az igazgató gúzsba kötve táncol, ráadásul mindenért őt teszik felelőssé.*

— Szerintem nem a demokrácia túl sok, hanem annak értelmezése, alkalmazása gondolkodtatja el az embert. Nálunk gyakran a döntések után kezdődik a demokrácia, s nem a döntések előkészíté-

sekor dül igazi vita. Ki kell iktatni a felesleges párhuzamosságokat is, amikor ugyanarról a problémáról több menetben ugyanazok az emberek tárgyalnak. Elemzésre szorul a vállalati tanácsok működése is, mert tevékenységük nem egészen azt hozta, amit vártunk tőlük. Nem tartom jó módszernek a jelenlegi igazgatóválasztást. Némi anakronizmus van abban is, amikor a társadalmi tulajdonban levő vállalatok vezetői nyilvánvalóan nem az ott dolgozók tulajdonát, hanem az állami tulajdont próbálják hasznosítani. Elismerem, manapság sok minden köti az igazgatók kezét, túl sok ponton kell megtalálniuk az együttműködést, az egyetértést. Ugyanakkor viszont néha azt is érzem, hogy a kormánynak nincs a kezében semmiféle eszköz arra, hogy a rossz gazdálkodást, a téves döntéseket büntesse, érvényesíteni tudja az állam akaratát.

• *Egy veszteséges vállalatnál nem vita tárgya, hogy bukjon az igazgató. És a szakszervezeti titkár?*

— Az attól függ, hogy miért keletkezett a deficit. El tudok képzelni olyan irreális megállapodást vállalatvezetés és szakszervezet között, amely hozzájárul a csúszáshoz. Akkor csomagoljon a szakszervezeti titkár is. De csak akkor.

• *Meddig tart a kompromisszum keresése, s mikor kell a szakszervezetnek nyíltan és határozottan vállalniuk véleményüket?*

— Ezt a konkrét helyzet adja, s helyetünk senki sem döntheti el. Ezért csak magunk lehetünk felelősek.

• *Nem fél attól, hogy a mozgalmat reformellenesnek bélyegzik?*

— De. És ahogy kaptunk ilyen jelzőt eddig is, úgy kapunk majd ezután is. Akinek a szótárából csak arra futja, hogy konzervatívnak, reformellenesnek tartsa a szakszervezetet, azt én szerény fantáziájú embernek tartom, mert a címke egyszerű, a dolog bonyolult. Ha ugyanis komolyan vesszük önmagunkat, akkor a hátrányos helyzetűek védelmében szükségképpen kell lassítanunk bizonyos folyamatokat. De könyörgöm, a társadalmi, politikai mozgások nem matematizálhatók, nincs két egyforma ember, két egyforma szituáció, így a tiszta logika mentén is bekövetkezhet logikátlan lépés. A fő kérdés szerintem az, hogy a szakszervezeti mozgalom felelős érdekvédelmével hozzásegít-e a szükséges konszenzus létrejöttéhez, a változások elviselhetőségéhez, vagy sem. Ha ugyanis ezt nem teszi meg, olyan konfliktusok gerjedhetnek, amelyek aztán végképp lehetetlenné teszik az egyébként logikus, szakmailag hibátlan gondolatok megvalósítását. Ha valaki azt látja, hogy a szakszervezet mindenféle változás hátramoszditójaként lép fel, bíráljon minket nyugodtan. De ha azt tapasztalja, hogy a mozgalom következetesen felkarolja azoknak a nehéz helyzetbe került embereknek a sorsát, akik társaink ezen az úton — nos, akkor ebben vegye észre inkább azt, hogy ez a szakszervezet szolidáris, nem pedig a szükséges változások maradi fékezője.

# A vállalat legyen egyenrangú partner!

## Beck Tamás a stratégiáról

Az idei Közgazdász Vándorgyűlésen, Gyulán, Beck Tamás, a kamara elnöke nagy figyelemmel kísért beszédet mondott a gazdasági glasznosztj-jegyében. Ezekből idézünk részleteket.

Világossá vált, hogy a magyar gazdaság működési feltételeinek modernizálása és e törekvés sikere attól függ, hogy milyen mértékben teremtjük meg a vállalati önállóságot, a vállalati önállósággal járó kötelezettségek és jogok egyértelmű megfogalmazásával. Az eddigi tapasztalatok arra intenek bennünket, hogy e törekvés tekintetében sem sikerült megteremteni a szükséges összhangot, a deklarált gazdaságpolitika és a gazdaságpolitikai gyakorlat között. A társadalmi-politikai elemzések és a gyakorlati tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy e célok elérése akkor teljesülhet, ha kialakul a társadalom minden szférájában az a mechanizmus, amely — a csak felülről lefelé építkező folyamatok helyett, automatikusan és önmozgása révén képes elfogadtatni a szükséges változtatásokat. Minden érdekünk ahhoz fűződik, hogy jelentősen növekedjék az értéktermelő folyamatokban működő gazdálkodó szervezetek szerepe és olyan alkotó együttműködés alakuljon ki, a gazdasági, a kormányzati szervek és a gazdálkodó szféra között, amely képes biztosítani a konfliktusok minél kisebb veszteséggel való kezelését és a megoldások során a tevőleges felelősségvállalást. Erős hierarchikus függőségnek ma már nem lehet helye a gazdaságban!

A vállalati önállóság kibontakoztatása széles körű együttműködés alapján érhető el. Ehhez arra van szükség, hogy a politikai és állami döntések a társadalmi-népgazdasági érdek mellett jól érzékelhetően fejezzék ki az egyes társadalmi elemek érdekeit is. Fontos, hogy a gazdálkodó szféra és a kormányzati szervek alkotó együttműködése valósuljon meg.



Nyilvánvaló, hogy csak egy ilyen együttműködés teremtheti meg a megfelelő keretet olyan vállalati stratégiák kidolgozásához, amelyek alkalmazkodnak a közgazdasági környezethez, a gazdálkodó szervezetek jövőbeli működési feltételeihez. Alapelvű inkább azt tegyük, hogy a gazdálkodó szervezetek az általuk megszerzett termelési tényezők felhasználásában maximális önállósággal rendelkeznek.

Az elmúlt hónapok a gazdaság liberalizálására irányuló elgondolások, az ehhez kapcsolható különböző gazdaságpolitikai változatok körül elviselhetetlenül nagyarányú viták bontakoztak ki. Egyre világosabbá vált, hogy az előrelépéshez mindenekelőtt a különböző termelési tényezőkhöz (eszközökhöz) való hozzájárulás liberalizáltabb formái felé kell elmozdulni. Az is tisztázódott, hogy ennek a liberalizációnak csak akkor lehet sikere, ha a belföldi gazdálkodási feltételek reálissá válnak, szigorodnak ugyan a követelmények és az adott termelési tényezők megszerzéséhez a gazdálkodó szférának a korábbinál hatékonyabb gazdálkodást kell folytatnia és nagyobb erőfeszítéseket kell

tennie. A termeléshez a szükséges feltételeknek és eszközöknek időben rendelkezésre kell állniuk. Úgy gondolom, hogy ez természetes kapcsolatot, ezt vitatni nem lehet.

Az azonban elengedhetetlen követelmény, hogy a gazdasági érdekeinket hordozó vállalati stratégiák kidolgozását megalapozó, szigorú közgazdasági környezetet létrehozó feltételrendszer kialakítása konzisztens módon, összehangoltan történjék. Ismeretes, hogy a jövőben az irányítás a gazdasági környezet alakítását elsősorban úgynevezett monetáris eszközökkel kívánja vezérelni. Ugyanakkor a mai napig nem tisztázott, hogy a jövőben a kormány a pénzügyi politikán belül milyen munkamegosztást kíván kialakítani a monetáris és fiskális szféra között? Nem lehet egyidőben átmenet nélkül szigorítani monetáris eszközökkel és ezzel párhuzamosan egy ettől teljesen eltérő következtelen költségvetési politikát folytatni. Ésszerű vállalati stratégia csak abban az esetben dolgozható ki, ha a gazdálkodó szervezet számára világossá és egyértelművé válik a monetáris szféra magatartása, az alkalmazni kívánt eszközök köre és ezzel párhuzamosan a várható költségvetési magatartás. A kormányzati gazdaságirányításnak jobban meg kell ismernie a reálfolyamatokat, a mikroszférát. Nem szabadna csak a makroszférában gondolkoznia. Döntések előtt pedig, számszerű hatásmechanizmus vizsgálatok szükségesek — a gazdálkodó szféra egyes csoportjainál. Ezen az alapon van csak esélyünk arra, hogy a gazdálkodási folyamatokban a gazdasági törvényszerűségek szabadban érvényesüljenek.

A vállalati stratégiák megalapozásához nélkülözhetetlen a piaci viszonyok reális számbavétele. Ugyanakkor a gazdaságirányítás oldaláról megfogalmazódik az az igény, hogy a

► piac orientáló szerepét minden rendelkezésre álló eszközzel növelnünk kell. Átgondolt piacépítési programok születtek. A piac szerepének érdemi növekedése megítélésünk szerint alapvetően attól függ, hogy a politika, a társadalom és a kormányzat milyen mértékben képes elviselni és tudomásul venni a piac értékítéletét és a piaci hatások jelenleginél erőteljesebb kibontakozását. A piac differenciáló hatásával nyilvánvalóan minden gazdálkodó szervezetnek számolnia kell. Csupán az a kérdés, hogy különböző gazdaságirányítási intézkedések ellentmondásossága miatt ez a piaci orientáció jó vagy rossz irányú szelekciót, illetve szerkezetátalakítást szolgál-e? A gazdálkodó szervezetek számára nyilvánvalóan olyan piac jelent érdemi orientáló eszközt, amelyen nem érvényesülnek meghatározó jelleggel az objektív piaci hatásokat korlátozó vagy rosszabb esetben torzító beavatkozások. Olyan piaci viszonyokra van szükség, amely mellett a vállalatok közötti differenciálódás valóban hatékonysági különbségek alapján megy végbe és a jól gazdálkodó szervezetek mozgásterére, akciórádiusza érzékelhető mértékben bővül. Alapvető fontosságú, hogy e bővülési lehetőségekre a gazdálkodó szervezetek stabilan számíthassanak.

A vállalati stratégia szempontjából kiemelkedően fontos a három, ma még meglehetősen elkülönülő piac egységesebb kezelése. A belső piac fejlődést hozó szerepe az elosztási politika mozgásterének alakulásától függ. Mai ismereteink szerint, sem a termelői, sem a fogyasztói piacon nem számíthatunk az értékesítési lehetőségek megfelelő bővülésével.

A szocialista piac és ezen belül különösen a szovjet—magyar forgalom értékesítési lehetőségeink szűkülését vetíti előre. Ez igen bonyolult, veszélyes helyzetet okozhat. A vállalati stratégiák kialakítása szempontjáról sem közömbös, hogy az erőteljesen szocialista piacra orientált magyar gazdaság és ezen belül különösen a feldolgozóipar értékesítés számottevő szűkülése milyen lépésekre kényszeríti a gazdaságirányítást, illetve a gazdálkodó szervezeteket? Ugyan-



**Még egy hiba, Péter, és leküldelek Magyarországra vállalatigazgatónak**

akkor az is halaszthatatlan feladat, hogy a szocialista piac és belső gazdálkodási viszonyok között a megfelelő kapcsolati rendszer kialakuljon. E téren szemléletváltásra van szükség azért is, hogy a rubel elszámolású forgalommal összefüggő árkiegyenlítési mechanizmust ne keverjük össze egy szűkebben értelmezett támogatáspolitikával. A gazdálkodó szervezetek számára egyértelmű eligazításra van szükség a szocialista forgalom várható feltételrendszerét és strukturális változásait illetően. A szocialista országokkal és a KGST-vel a jövőben fejleszteni kívánt kereskedelmi és gazdasági kapcsolataink keretei, formái és az ezzel kapcsolatos törekvések koncepcionális kérdéseit kormányzati szinten egyértelműen tisztázni kell.

Ahhoz, hogy a piaci viszonyok fejlesztésére vonatkozó elgondolások megalapozottabbak, tisztázhatóak legyenek, importpolitikánk gyökeres felülvizsgálatára is szükségünk van. E felülvizsgálat igénye több vetületben értelmezhető. Tisztáznunk kellene az import szerepét és lehetőségeit, a belső piacon kialakítani kívánt versenyben. Kiténtetett jelentősége van annak, hogy az importverseny mely szférában, milyen termékek körében célszerű nagyobb mértékben megteremteni és hol fűződnek érdekeink a hazai termelő tevékenység bi-

zonyos fokú védelméhez? (Például Ganz-Mávag ügye.) Abban úgy vélem kialakult az egyetértés, hogy a termelő tevékenységhez és az export bővítéshez, valamint a műszaki fejlesztéshez szükséges importhoz való hozzájárulás lehetőségeit számottevően javítanunk szükséges.

Ugyanakkor reálisan kell számba venni a következő években valószínűsíthető értékesítési és beszerzési lehetőségeinket. Az már több éves tapasztalat, hogy a szocialista piacról beszerzési lehetőségeink számottevően nem javíthatók, azon termékek körében, amelyek gazdaságunk működéséhez nélkülözhetetlenül fontosak. Ebből kiindulva a jövőben az ediginél lényegesen nagyobb mértékben kell támaszkodnunk a vállalatok közötti együttműködésre annak érdekében, hogy gazdálkodó szervezetek szocialista piacra irányuló kivitelünk növelését megfelelő importlehetőségek feltárásával tudják megalapozni és ezzel a gazdaság szempontjából fontos termékek behozatali lehetőségeit is javítani lehet.

Importpolitikánk vizsgálatának másik vetülete, hogy ennek közepontjába olyan beszerzési piacok felkutatását kell állítani, ahol vásárlásaikkal a magyar gazdaság, ezen belül különösen a feldolgozóipar értékesítési lehetőségei számottevően bővíthetők (például ércimport, gépexport.)

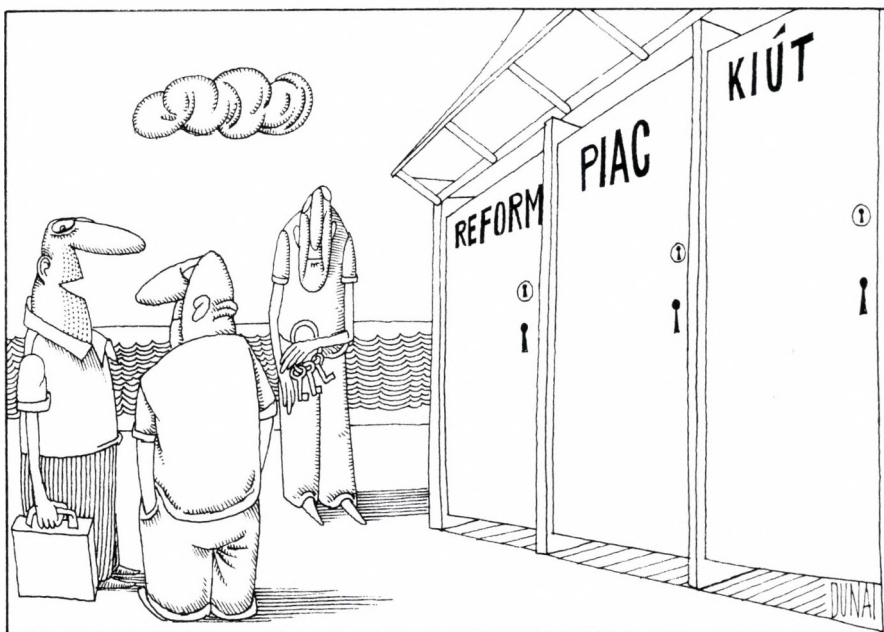
Következő figyelembe veendő aspektus, hogy a fejlett tőkés országok körében, hagyományos piacainkon, a 90-es évek első felében minőségi változások bontakoznak ki. Az Európai Gazdasági Közösség 1992-ig megvalósítani kívánt magas szintű integrációja értékesítési lehetőségeinket jelentősen módosítja. Számos jel mutat arra, hogy a piaci feltételek szigorodnak és a verseny erőteljes kiéleződése várható. Ez gazdálkodó szervezeteink szempontjából is minőségileg új megközelítést kíván és a várhatóan kialakuló új helyzetre felkészülésüket már most meg kell kezdenünk. Ehhez azonban arra is szükség van, hogy az EGK-val kapcsolatos kormányzati elgondolások a vállalatok számára is értelmezhető módon körvonalazódjanak és megfelelő feltételeket kell teremteni ahhoz, hogy e törekvéseket gazdálkodó szervezeteink a lehető legrövidebb időn belül megismerjék. Várható, hogy felértékelődnek a tengeren túli piacok és mind az Egyesült Államok, Kanada, mind a dél-kelet ázsiai térség piacait is fokozottabb mértékben kell számításba vennünk. Az előbbiekből az is következik, hogy a fejlődő országokkal folytatni, illetve kialakítani kívánt gazdasági kapcsolataink mind az értékesítésben, mind a beszerzésben átértékelésre szorulnak és e törekvésnek az államközi és a vállalatközi kapcsolati rendszer fej-

lődésében is kifejezésre kell jutnia.

Visszatérve a piaci viszonyok áttekintéséhez, az előbbiekből egyenesen következik, hogy gazdálkodó szervezeteinknek mind a külső, mind a belső áru piacokon a jelenlegi feltételek erőteljes változására kell felkészülni. A gazdaságirányítás egyik legfontosabb feladata az, hogy megteremtse a megfelelő feltételeket ahhoz, hogy gazdálkodó szervezeteink e feltétel-, és követelményrendszerhez a siker reményében alkalmazkodni tudjanak. Erre annál inkább szükség van, mert ismerte az 1990-es évek első felében várható adósságszolgálati terheinket, ezeknek csak úgy tudunk megfelelni, ha kivételünk a korábbi évekhez viszonyítva lényegesen gyorsabb ütemben bővítjük. A konvertibilis elszámolású piacokra irányuló export dinamikus bővítés feltételeinek megteremtése gazdaságunk „talpon maradásához” nélkülözhetetlenül szükséges. Hogyan? Hazánk külkereskedelmében a konvertibilis viszonylatú export nagyságrendje most már huzamosabb ideje kb. azonos. Amíg ezen nem változtattunk, és az export nem haladja meg legalább 1—2 milliárd dollárral az importot, sem liberalizálni, sem biztonságot teremteni nem tudunk. Az export növelése elengedhetetlen, és nem irreális igény, hiszen az 5 milliós lakosságú Finnország évente kb. 20

milliárd dollárt exportál, a 7,5 milliós lakosságú Ausztria kb. 25 milliárd dollárt, és a 14 milliós lakosságú Hollandia évi kb. 90 milliárd dollár nagyságrendű exportot realizál. Az export növelésére vonatkozó lehetőségeket és az import kiváltására vonatkozó javaslatokat az MGK részletesen kidolgozta. A piaci viszonyok között különös fontosságú a pénz- és tőkepiac fejlesztése. A kétszintű bankrendszer eddigi működésének tapasztalatai alapján jogos az az igény, hogy a pénzügyi szféra a jövőben sokkal aktívabban, a vállalkozási tevékenység erőteljesebb kibontakozásával, a termelő szférával való szorosabb együttműködéssel segítse az előzőekben vázolt törekvések sikeres megvalósítását. Ehhez a gazdaság feladatait reálisan figyelembe vevő monetáris politikára van szükség, amelyben a hitel valóban betölti azt a szerepét, amely ahhoz szükséges, hogy a magyar gazdaságon belüli tőkeáramlás jó irányúvá váljék és a gazdasági szerkezet átalakítása szempontjából progresszívnek tekintendő területeken működő gazdálkodó szervezetek mozgástere számottevően szélesedjék. Ehhez arra is szükség van, hogy a jegybank refinanszírozási politikája megfelelően kövesse a gazdaság valós szükségleteit és ne váljék a kedvező irányú változások gyorsabb ütemű kibontakozásának gátlójává. A kereskedelmi bankok és pénzintézetek dolgozhatnak érdekeik és megbízóik érdekei szerint (1988. évi likviditási problémák). Ez egyben a valóban korszerű monetáris irányítás igényét jelenti.

Meg kell gyorsítanunk a gazdaságon belüli tőkeáramlást, hogy a lehető leggyorsabb ütemben továbbfejlesztessük azt a pénzügyi intézményi rendszert, amely a vállalatok, a gazdálkodó szervezetek és a bankszféra közötti intenzív tőkeáramlást hordozza. Ismeretesek azok az elgondolások, amelyek az értékpapírpiac és az ezt működtető eszközök és intézmények fejlesztésére irányulnak. Most már csak azokat az elgondolásokat kellene kidolgozni, hogy a gazdálkodó szervezetek milyen tőkeellátás mellett, milyen intenzitással tudnak a tőkepiac tevőleges, érdemi



Ha tudja milyen kombinációban kell nyitni, felvesszük kabinosnak

▶ alanyaivá válni? De piaci viszonyaink új elemeként merül fel egy korszerű, működőképes munkaerőpiac szükségessége. Átfogó, olyan komplex megoldásokra kell törekednünk, amelyek megfelelő keretet biztosítanak a veszteséges munkahelyek felszámolásához és ezzel egyidőben új, korszerű munkahelyek teremtéséhez.

A vállalati stratégiában kitüntetett jelentősége van annak, hogy milyen mértékben szélesíthető a bérpolitikai önállóság. Az 1989-re kialakított bérszabályozási elgondolások bizonyos előrelépést mutatnak, de távolról sem tekinthetők elégségesnek ahhoz, hogy a gazdálkodó szervezetek önálló, ésszerű bérpolitikát folytassanak. El kell jutnunk odáig, hogy a vál-

latali gazdálkodásban a bérek, a többi költségelemhez mellérendeltségi viszonyba kerüljenek és a bérköltségek kezelése ugyanolyan megfontolások alapján történjék, mint az anyag-, energia- és fuvar költségek stb. A munkabérnek vissza kell adni régi rangját, és alapelvvé kell tenni, hogy az életmóddal, életvitellel kapcsolatos szükségletek kielégítésének legfőbb forrásává a munkabér váljék.

A közgazdasági környezet várható változása és a gazdálkodó szervezetek hosszabb távú elgondolásainak megalapozásához fontos az adóreform. Az általános forgalmi adó, és az SZJA 1988. évi bevezetésének tapasztalatait a gazdálkodó szervezetek és a gazdaságirányító szervek saját bőrükön érzik. Az mindenki előtt vi-

lágossá vált, hogy e két új adó bevezetése eddig csak részlegesen váltotta be a hozzá fűzött reményeket.

A Magyar Gazdasági Kamara egyik legfontosabb célja, hogy tagvállalatait segítse, az új típusú, korszerű vállalati megoldások kialakításában az eredményt biztosító vállalati stratégiák megfogalmazásában, megvalósításában. Kölcsönös érdek az, hogy olyan helyzet alakuljon ki, amelyben az érdekviszonyok konstruktív továbbfejlődésével a feltételrendszer és a piac motívációi szerint javuljon a gazdálkodó szervezetek tevékenysége. Így az értéktermelő folyamatokban kibontakozhat a gazdasági stabilizáció megvalósításához szükséges, nélkülözhetetlen feltételrendszer.

## Hiánycikk: a sztrájkjog

Ma már korántsem tűnik olyan meghökentetőnek a kérdés, mint néhány éve: hova forduljon a vállalatvezető, ha dolgozói sztrájkolnak? Nyújt-e a jog mindkét „félnek” védelmet? Egyáltalán: mond-e e témakörben bármit is a magyar jog?

A válasz: igen is, nem is... Pontosabban: jogszabályunk van, szabályozás nincs. Magyarország 1966-ban csatlakozott az ENSZ Gazdasági, Szociális és Kulturális Egyezségokmányához. Ennek 8. cikkelye kimondja, hogy az aláíró államok garantálják polgáraiknak az ország törvényeivel összhangban a sztrájk gyakorlásának jogát. Ezt az egyezségokmányt tíz év késéssel ugyan, de egy törvényerejű rendelettel (1976. évi 9. tvr.) kihirdették, tehát a magyar jogba is beillesztették. Itt azonban megálltak a jogalkotók, egyetlen olyan (alacsonyabb szintű) jogszabály sem született, amely rendelkezéseket tartalmazott volna e jogosultság mibenlétéről, gyakorlatban való érvényesítéséről. Sőt, még a Munka Törvénykönyvét mint e tárgyban megalkotott legjelentősebb jogszabályt sem tartották szükségesnek megváltoztatni, kiegészíteni. Változás a mai napig nem történt. Ennek hátterében korántsem jogpolitikai, sokkal inkább ideológiai korlátok keresendők.

A hatályos Munka Törvénykönyve két utat ismer a munkahelyi konfliktusok feloldására: egyéni sérelem esetén a

Munkaügyi Döntőbizottságot, illetve — fellebbezés után — a Munkaügyi Bíróságot, kollektív érdek vagy jogsérelem esetén pedig a Szakszervezet kifogásolási jogát, amellyel azonban igen ritkán él.

S mit tehet egy igazgató? Nos, azonkívül, hogy megpróbál tárgyalni a dolgozókkal az esetleges követelésekről, néhanem még kompromisszumok árán is megegyezni, nem sokat. A tárgyalások sikertelensége esetén elbocsáthatja a sztrájkolókat, vagy csökkentheti a fizetésüket. Részletes jogi szabályozás híján hiába fordul az Ipari Minisztériumhoz, az Állami Bér- és Munkaügyi Hivatalhoz, mi több, hiába még a kamarához is, tárgyalásokra buzdító tanácsok, esetleg békítő szakemberek kiküldésén kívül másra nem számíthat.

A fejlett tőkésországok kétféle gyakorlatot követnek: vagy pontos, minden részletre kiterjedő jogszabály rendelkezik a sztrájk mibenlétéről; arról, hogy ki indíthatja meg, milyen feltételekkel, milyen eljárással, vagy a bírói gyakorlat szolgálat elvégzéséig a vitás ügyekben. Megjegyzendő: a sztrájk és a kollektív szerződések úgyszólván egymást feltételező fogalmak a nyugati joggyakorlatban, mondhatni: egyik a másikkal következik. A dolgozók ugyanis akkor kezdenek el sztrájkolni, ha a munkáltató megsérti a kollektív szerződést, s mindaddig sztrájkolnak, amíg követeléseiket

— olykor persze kompromisszumos formában — nem sikerül új kollektív szerződésben rögzíteni. Tehát: a harc a békéért folyik. Miután azonban sikerült aláírni a megállapodásokat, s hatályba lép az új Kollektív Szerződés, nem szabad sztrájkba lépni addig, amíg annak rendelkezéseit a munkáltató meg nem sérti, illetve hatálya le nem jár.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a követelések úgyszólván száz százaléka gazdasági természetű: vagy a bérezésre vagy a munkafeltételek javítására vonatkozik. Azt általában nem a sztrájknál döntenek el, hogy a cégnek ki az igazgatója, milyen a piacpolitikája, mit termel. Ezek közvetlenül nem tartoznak a dolgozókra. Más kérdés természetesen, ha egy elhibázott piacpolitika visszahat a gazdálkodásra, ez pedig a munkások kivívott szociális biztonságára... De a tőkésországok joggyakorlata azt a kimondott, ki nem mondott filozófiát tükrözi, amely szerint a termelésben, a termelésről nincs helye vitának, elsődleges kötelesség a munka. Éppen e cél érdekében teremtenek kereteket a jogos sérelmek orvoslására.

A sztrájkjog tehát szabályozza az indulatokat. Enélkül a sztrájk termelési anarchiához vezetne, amely ellenkezik nemcsak a munkáltató, de végsősoron a dolgozó érdekével is.

KEREKES BÉLA

# Ha ilyen olcsó, kettőt kérek!

„Ta barato, da me dos”... vagyis: „olcsó, kettőt kérek!” Hosszú éveken át így becézték és gúnyolták a venez kereskedőket és a bevásárló turistákat szerte a világon. Hosszú éveken át — amíg az olajgazdaságból származó dollárokból futotta — ez volt a jelszó. És ez az alapvetően importra berendezkedett ország valahogy lemaradt a magyar külkereskedelem térképéről. Az utazók észak vagy dél felé haladva, jó esetben is csak tranzitutasok a caracasi repülőtéren.

Keveset tudunk és tudunk egymásról: a magyar sajtó ritkán emlékezik meg Venezueláról, szinte csak akkor, ha az országot valamilyen természeti katasztrófa sújtja. A venezuelai sajtóban, tv-ben ennél többször szerepel Magyarország. Csak példaként említem, hogy az itteni tv-híradó a pártkonferencia eseményeiről naponta, perceken át tudósított. Grósz Károly Egyesült Államokbeli utazását szintén hosszan és kimerítően taglalta a sajtó.

Fehér folt, ismeretlen föld számkra Venezuela, az az ország, amely sok magyar emigránsnak is otthont adott. És hány jeles üzletember — sok közülük vezető beosztásban vagy éppen cégtulajdonosi minőségben — a vegyiparban, a fotóikkkereskedelemben, építőiparban, turizmusban, vagy éppen a biztosítási szakmában rendelkezik kitűnő szakismerettel. Ők azok, akik bármikor szívesen kötnének üzletet Magyarországgal.

Az importra berendezkedett Venezuela ma nagy nehézségekkel küzd: az olajdollárok elfogytak, egyre kevesebb folyik be az államkasszába, és a bőség idején nem sikerült elég infrastruktúrát, ipart teremteni. De a hazai ipar megteremtésére a folyamat megkezdődött és megállíthatatlan. Talán példaként kiemelhetnénk az autóipart, az autóösszeszerelést,

amely évente kb. 2 milliárd dollár importtal 200—300 ezer gépkocsit szel össze, főleg FIAT, TOYOTA, RE-NAULT, FORD, CHEVROLET márkákat.

Más iparágak is alapvetően és átmenetileg összeszerelő tevékenységet folytatnak, licenceket vesznek, és szigorú integrációs program alapján évről évre egyre több és több hazai részt, részegységet adnak a termékekhez.

Ha a húzóágazatnak tartott autóiparral kezdtünk, legyen szabad az illatos példával befejezni: a caracasi bevásárló utcán, a Sabana Grandén sétálva az ember szinte Párizsban érezheti magát az illatszerek, parfümök sokaságától. Megtalálhatók itt a legkülönbözőbb márkák, és mind vénéz gyártmány. Megvették, megveszik az előállítás titkát, és itt történik a gyártás, a világszínvonalú csomagolás.

Nehéz dolog egy országot lefesteni, és néhány szóba sűríteni azt, amit évek alatt kellett volna elmondani róla, tudatosítani az ország kimeríthetetlen ásványkincs gazdagságát és azt a tényt, hogy Venezuelában az energia nem árkalkulációs tényező. (Számos európai alumíniumipari vállalat kihelyezi termelését Venezuelába: a nyersanyag- és energiabőség mellett a környezetvédelmi előírások még nem olyan szigorúak.)

Az ígéret földje ez számos európai, japán és USA-beli cégnek. Bízunk abban, hogy az olajbevételek csökkenése csak átmeneti nehézségeket okoz ennek a végtelen gazdag országnak, amely nemcsak gazdag, de szép is. Tájai, tengerpartjai — a „playak” — leírhatatlan természeti szépséggel rendelkeznek. És ezek a partok szinte teljesen üresek! Kevés a turista, mert kevés a szálloda, a szolgáltatások színvonala alacsony.

(Adódik az összehasonlítás a mexikói Acapulcóval, ezzel a nagy turistacentrummal, ahol szállodák, éttermek, szórakoztató intézmények sora várja a pénzt költeni kívánó amerikai, holland, nyugatnémet turistákat.)

Lehetőség, lehetőségek sora, kapcsolódási pontok sokasága, ahol a két gazdaság egymásba fonódási lehetősége meglenne. Az ígéret földje ez a magyar kereskedelemnek; a fejlődő, kialakuló ipar, a középüzemek természetes felvevői számos magyar terméknek. És szerencsére egyre nagyobb volumenben... Az utóbbi évben — 10 év átlagában is — több mint 70%-kal megnőtt a magyar export Venezuela felé. A termékstruktúra igen széles: első helyen évek óta a Medimpex szállításai állnak, ezt követik a Tungsram szállításai és a KGYV ívkemencéi. (Csak példaként érdemes felemlíteni, hogy Puerto Ordazban, Venezuela fémipari központjában, már több mint 10 éve működnek igen eredményesen a magyar ívkemencék!) 15 éve jelen van a piacon a Taurus, ha szolid volumenel is, de folyamatosan értékesít szállítóhevedert. Jelentős volumenben exportál a Medicor is Venezuelába, és szintén a Medicor mondhatja magáénak az első gyártási együttműködést is: részegységekből helyben szerelnek össze és komplettíroznak inkubátorokat.

A felsorolásnak még nincs vége, mivel megjelent a piacon a Metrimex a Trakis termékével, az MGM Radax golyóscsapággal, a Lampart autóklávvval, a Monimpex pirospaprikával, a Hungarotex műrostittal, a Budaflax pedig lenszövettel. A Mineralimpex megjelenése a piacon jelenti az első kapcsolódásunkat a helyi alumíniumiparhoz.

És ha a felsorolás elején a caracasi Váci utcát említettük, arról is kell be-

ben ott vannak a kirakatban a Hungaroton Compact Dixc-jei. Jó érzés a színes forgatagban a magyar előadókat a lemezek címlapján látni! És amit nem lehet látni... Tárgyalások kezdődtek a Hélia—D-sorozat helyi gyártására. Nem kellett propaganda, a még ma is sokat utazó venézek az Egyesült Államokban már találkoztak ezzel a magyar kozmetikai készítmény-családdal. Ennek eredményeképpen valaki előrefutott és a saját nevére már regisztráltatta a terméket, ami a gyártás akadályaként merült fel. Egy kis újabb Rubik-kocka ügy! A magyar export teljes egészében a venéz magánszektorral bonyolódik. A magánszektor meg igényes, megszokta a magas színvonalú, gyors kiszolgálást. Nehezen viseli vagy éppen értetlenül áll a néha bizony még mindig meglehetősen lassú magyar ügyintézésrel, válaszdással szemben. A venéz üzletemberek szeretik és igénylik az aktivitást, és kevésbé kedvelik a távol-keleti üzleti agresszivi-

tást. Ismerik Bartókot, Kodályt, hallgatják Sass Szilvia vagy Kalmár Magda lemezeit, szeretik Lisztet, és ismerik a magyar történelem viszontagságait a Monarchiától a világháborúig. Sokszor úgy emlegetnek bennünket, hogy a magyarok Európa venézei! Örvedetesen fejlődtek az államközi kapcsolatok. Aláírásra került a mezőgazdasági egyezmény és a kormányok közötti Gazdasági Megállapodás, mely hosszú idő után először rögzítette a két ország közötti kereskedelem alapszabályait, a legnagyobb kedvezmény elvének alkalmazását. Nem utolsósorban meg kell említeni a Magyar Gazdasági Kamara és a Venéz Exportálók Szövetsége (AVEX) közötti együttműködési megállapodást. Lényeges elemek e kapcsolatok alakulásában a magas szintű delegációk látogatásai is.

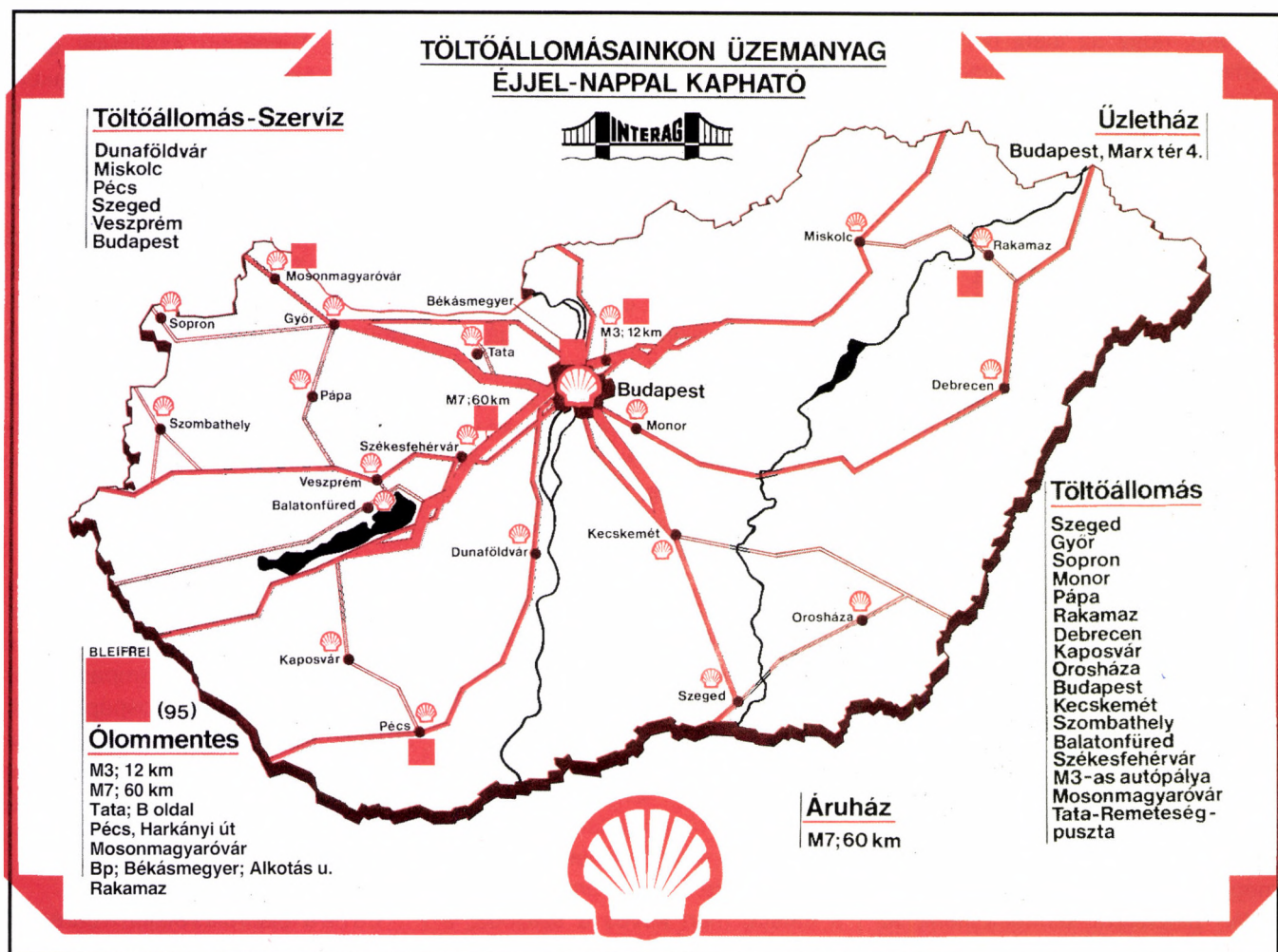
Eddig csak az exportról esett szó. Az import még eddig nem indult be. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy nehéz olyan venéz exportképes ter-

méket találni, amelyek árban és minőségben találkoznék a hazai kereslettel, valami mindig hiányzik, ha más nem, a terméket kísérő szolgáltatás. (Pl. hűtőlánc a trópusi gyümölcsök esetében.)

Talán még ma is könnyebb eladni, mint venni? Bizony, előfordul, hogy a kirendeltségre betérő exportőr, ajánlattal a kézben potenciális importőrként távozik. Mi hiányzik? Nagyon hiányzik a magyar vállalati propaganda, kevés a termékismertető propagandahordozó, nyelvileg szegények a kiadványok.

Megváltoztak a körülmények. Hosszú hónapokat kell várni az importengedélyre, ami a preferenciális árfolyamú dollárra jogosít. Utána sokáig kell várni az akkreditív nyitására. De mégis, Venezuela importál, akkreditívvel fizet és vár minden jelentkezőt.

HARANGOZÓ GÁBOR



# „Céljaink a háború előtti szociáldemokráciához kapcsolódnak”

1988. május 14-én 1028 alapító taggal megalakult a Tudományos Dolgozók Demokratikus Szakszervezete (TDDSZ), amely sorrendben a 20. a magyar szakszervezeti mozgalom évszázados történetében. Az új szervezet felépítésében, működésében és programjában is különbözik az utóbbi negyven év szakszervezeti életének hazai gyakorlatától. Alapszabályuk leszögezi, hogy csoportjaik „önálló döntéshozó, érdekvédő, érdekgyeztető és érdekképviselő egységek”, csak a saját tagságuk által hozott határozatokat tekintik magukra nézve kötelezőnek. Tehát a párttól, a kormánytól és a munkáltatóktól függetlenül kívánnak működni. A TDDSZ megalakulásáról és kezdeti lépéseiről kérdeztük Forgács Pált, a kilenctagú ügyvivőbizottság egyik tagját, aki 1941 óta dolgozik a magyar és nemzetközi szakszervezeti mozgalomban.

— Miért vállalták a járatlan vagy rég nem járt utak nehézségeit? Miért a SZOT-on kívül keresték a megoldást?

— A kutatóintézetek és felsőoktatási dolgozók körében nőttön nőtt a kiábrándultság, mert a meglévő szakszervezetektől nem várhatnak megfelelő érdekvédelmet. A szakszervezetek sem az elbocsátások idején, sem az intézetek költségvetésének megkurtításakor, sem a jövedelemadó bevezetésekor nem foglaltak el semmiféle álláspontot. Emiatt sokan kiléptek a meglévő szakszervezetekből. Mások csatlakoztak a Történettudományi Intézet dolgozóinak a kezdeményezéséhez és megpróbálták egy új érdekképviselői szervezetet létrehozni, amely teljes egészében a tagság akarát képviseli, közvetlenül a tagság határozatán alapuló célokkal. Egy olyan független szervezetet, amelynek nincsenek az érdekvédelemmel ellentétes feladatai, nem szervez munkaversenyt, brigádokat, nem vállal államigazgatási teendőket.

— Ez lényegében a transzmissziós — a párt, a kormány és az alapszervezetek közötti közvetítő — szerep elutasítását jelenti, amelyet a SZOT-on belüli szakszervezetek 1948-ban alapszabályukban elismertek.

— Ezzel kettős feladatot vállaltak: elsősorban a szocializmus építésének a segítségét, másodsorban a dolgozók kollektív érdekvédelmét. Fő feladatuk a párt útmutatásának a végrehajtása. A szaknác vezetője ott ült a párt politikai bizott-

ságában. Ebből következik, hogy az utóbbi negyven évben a szakszervezet minden egyes, a politikai, gazdasági életben bekövetkezett változásra bílintott. A szakszervezetek önállósága a gyakorlatban nem létezik.

— A SZOT részéről ezzel kapcsolatban hallani olyan véleményt, hogy a szűkebb, zártabb politikai porondon kemény csatákat vívtak a tagság érdekében.

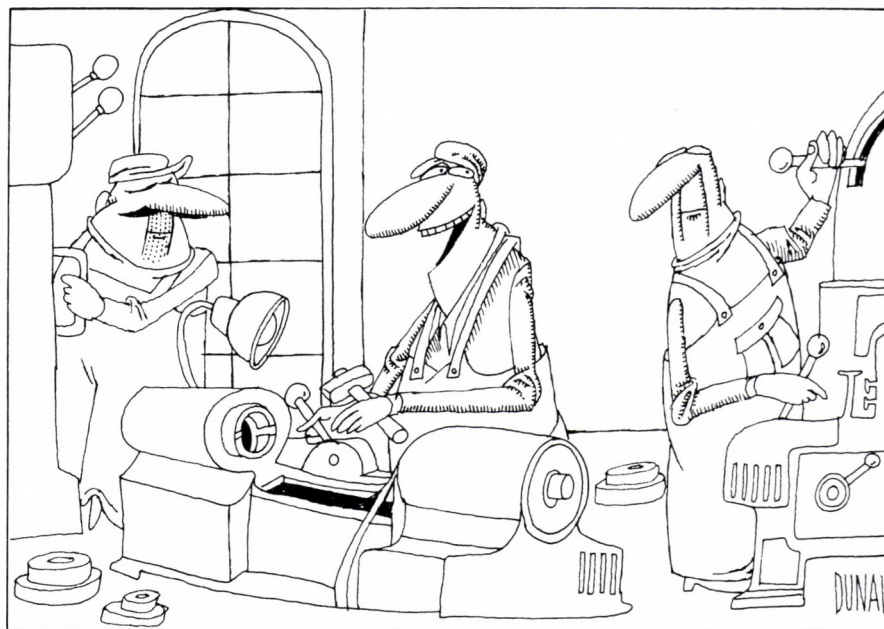
— Valóban előfordulhatott, hogy egyes kérdésekben a szakszervezetek vezetői zárt ajtók mögött, a kormánnyal ellentétes álláspontot képviseltek. De ki tudott erről? S kinek kellett volna tudnia? A tagságnak! Ők viszont erről semmiféle információt nem kaptak. Ha a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységét a tagság folyamatos informálása és ellenőrzése nélkül, nem a tagságra támaszkodva végzi, nehezen bizonyítható, hogy mi az, amit a szakszervezet a valóságban elért.

— A nyilvánosság és a demokrácia összefüggése vitathatatlan. Ami a nyilvánosságot illeti, engem meglepett az a lezserység, ahogyan a Történettudományi Intézetben a dokumentumok dossziéját a kezembe nyomták. Így járnak el minden érdeklődővel, vagy a nyilvánosság iránti vágy ad „különleges jogokat” az újságíróknak?

— Valamennyi tagnak joga van arra, hogy a szakszervezet minden egyes tevékenységéről rendszeresen tájékozódjon. Ezt a célt szolgálja tájékoztatónk, amely anyagi okokból egyelőre csak kéthavonta jelenik meg. Ezt minden tagunk megkapja. Ezen kívül minden tagunknak joga van korlátozás nélkül részt venni minden választott testület ülésén. Tagjaink az Országos Választmány ülésére is rendszeresen szép számmal jönnek el. Ugyanúgy látogathatja bárki az alapszervezeti, akadémiai és ELTE választmány üléseit is. Sajnos a szélesebb körű publicitást ritkán tudjuk megszervezni, mert a hivatalos sajtóban, néhány kiadványtól eltekintve, általában tevékenységünkről nem közölnek információt. Megalakulásunk után például sajtókonferenciát hívtunk össze. Küldtünk meghívókat az összes napilaphoz, az érdekelt hetilapokhoz, folyóiratokhoz. Az újságírók szép számmal el is jöttek, el is készítettek beszámolóikat, de végül egy-két kivételtől eltekintve a főszerkesztők nem engedélyezték a megjelenésüket. Információink szerint „felsőbb” helyről kaptak utasítást.

— Sokan gyanúsak találják működésüket...

— Grósz Károly miniszterelnök, akinek elküldtük alapszabályunkat és az alapítólevelet, válaszként levélben azt írta, hogy



Fiúk! A helyzet jövőre sem lesz rózsásabb, örökre fogadjuk a vállalat vezetőségét.

► tiszteli szándékainkat. A TDDSZ teljesen legális jogilag. A SZOT, az ágazati szakszervezetek részéről és egyes munkáltatók részéről tapasztalunk ellenérzést. Több intézményben igazgatók, egyetemi rektorok arra hivatkozva, hogy nincs a kormánynak ilyen jellegű utasítása, nem ismerik el partnernek a megalakuló TDDSZ-csoportokat. Nyilvánvaló, hogy nem jogi, hanem politikai eszközökkel akadályozzák az új szakszervezet működését. Szokatlan dolog a pluralizmus a szakszervezeti mozgalomban. Talán ez az oka annak is, hogy a hivatalos szakszervezetek vonakodtak attól, hogy elismerjék a TDDSZ-t. Ám nemrégiben a SZOT-tól is kedvező választ kaptunk a kettős tagság ügyében.

— Néhány hónappal a megalakulás után hogyan látja: kedvező időpontot választottak az indulásra?

— A társadalom széles rétegei rokonszenvvel fogadták az új szakszervezetet. Hivatalos helyen egyelőre a tűrés stádiumában vagyunk. Tehát sem támogatásról, sem tiltásról nincs szó. De úgy érzem, itt van az ideje a miénkhez hasonló, alulról kezdeményezett, önerőből építkező szervezetek megalakulásának. Ahhoz, hogy a politikai intézmények alapvetően megváltozzanak hazánkban, és társadalmunk demokratikusabbá váljon, feltétlenül szükség van ilyen szervezetek megalakulására, még akkor is, ha ezt az illetékes vezetők nem mindenütt látják be. Én azt hiszem, a közeljövőben egy sor hasonló, alulról induló szervezet jön létre szakmai, érdekvédelmi vagy egyéb területen. Ez az alulról induló mozgás lehet a legbiztosabb alapja egy pluralisztikus társadalom létrejöttének. Céljaink a régi, háború előtti szociáldemokrata irányzatokhoz kapcsolódnak. Olyan korszerű, rugalmas szakszer-

vezetet szeretnénk, amely nemcsak a szűk értelemben vett érdekvédelemmel, hanem társadalmi problémákkal is foglalkozik. Különösen fontosnak tartjuk a szolidaritást. Értelmiségieket tömörítünk, nem lehetünk közömbösek a társadalom peremén élő hátrányos helyzetű emberek problémái iránt. Össztársadalmi kérdésekkel is foglalkoznunk kell! A szakszervezet programjában szerepelnek nyílt vitafórumok a Kossuth klubban. Követeléseinkről decemberi közgyűlésünk egy pontos listát állít össze s a szakszervezet további tevékenysége ehhez igazodik majd. A tagság véleményét, álláspontját már most kezdjük gyűjteni. Anyagiilag szegények vagyunk. Gazdagságunk a tagság szürkeállománya. Mindannyian társadalmi munkában dolgozunk a szakszervezetért. Ebben is különbözünk az ágazati szakszervezetektől...

KARA NAGY IRÉN

# Megkérdeztük a szóvivőt!

Válaszol Óry Csaba, a TDDSZ ügyvivő bizottságának tagja

— *Ellenzéki szervezet-e a TDDSZ?*

— Nem, ez a megítélés, ahhoz a politikai gyakorlathoz kötődik, amely ellenzékinek vagy ellenségnek tart minden olyan mozgalmat, amely nem egy központból vezérelt. A TDDSZ nem politikai szervezet, nem firtatja tagjainak politikai meggyőződését. Következésképp megtalálhatók soraiban párttagok és ellenzékiek

is. Biztos, hogy szokatlan dolog a pártpolitikától való távolságot úgy értelmezni, hogy a legkülönbözőbb nézetek beleférjenek, és nem úgy, hogy amit nem szeretünk, azt kivágjuk belőle. A SZOT léptenyomon felteszi a kérdést; milyen szakszervezet az, ahová bárki beléphet. Nos, az egy olyan nem politikai szervezet, amely politikailag diszkriminál, a TDDSZ

pedig egy olyan nem politikai szervezet, amely tényleg nem diszkriminál.

— *Mi a véleményük egy szakszervezeti törvényről?*

— Az, hogy nincs rá szükség. A szakszervezetek tevékenységét jelenleg a saját alapszabályuk szabályozza. Ehhez képest mindenfajta törvény csak korlátozást jelenthet. A SZOT-nak erről ellentétes a véleménye. Úgy gondolják, hogy az új törvény kiterjesztené jogaikat. Én azt gondolom, hogy törvény nélkül még többet tehetnének, módosíthatnák alapszabályukat, tevékenységüket, stílusukat. Olyan valódi átalakulásra van szükség, mely után a munkáltatóknak és a politikusoknak eszébe sem juthat, hogy megpróbálják kikerülni a szakszervezeteket. A szakszervezet ereje szervezettségében van. Ha a tagság és az apparátus valóban ugyanazt gondolja, képviseli, az olyan erő, amellyel számolni kell. Ami a sztrájkjogot illeti, ezt a jogot nem kell kivívni, erre most is adott a lehetőség. Sztrájkok eddig is voltak, vannak, legfeljebb nem beszélünk róluk. A szakszervezeteknek maguknak kell eldönteniük, hogy mikor folyamodnak a sztrájk eszközeihez.

— *Megkérdezték-e már a véleményüket?*

— Sokáig nem kérdezt meg senki. Úgy tettek, mintha nem léteznénk. Ha léteznünk konkrét módon szóba került, homályosan, kétértelműen fogalmaztak, közben egyre-másra ismertek el bennün-



Ha ez így megy tovább, megalakíthatjuk a Magyar Elvben Állók Szövetségét

# Menedzser-magány

ket külföldi szakszervezetek, hazai politikai tényezők. De úgy tűnik, ez is változóban van. Megkaptuk a SZOT főtítkárának levelét, melyben kinyilvánítja tárgyalási készségét és véleményünket kéri a SZOT megújulási programjáról. Örülünk ennek a fordulatnak.

— Azt mondják a TUDOSZ — a tudományos dolgozók SZOT-on belüli szervezete — nem lett volna TDDSZ nélkül.

— A független szakszervezet erjesztően hatott a szakszervezeti mozgalomra. Ám igazi különbség nem a szándékokban van, egyformán látjuk az igazi szakszervezeti feladatokat, eszközrendszerünk is hasonló, a célokban sincs különbség. Sőt nem kis elégedettséggel állapítottuk meg, hogy törekvéseink, szavaink, mondataink sokszor szó szerinti fogalmazásban kerültek át a TUDOSZ szótárába is. Az, hogy állításuk szerint ők is autonóm, alulról szerveződő szakszervezet-e, ez később fog kiderülni, az első alkalommal, amikor konfliktusba kerülnek a felettes szervekkel. A TUDOSZ vezetői az első pillanatban tudomásunkra hozták együttműködési szándékaikat. A két szervezet közti különbség a reálpolitikáról vallott nézetekben nyilvánul meg. Ők úgy gondolják, a SZOT-on belül maradva hatékonyabban működhetnek. Mi nem láttunk biztosítékot arra, hogy a SZOT és a Közal alkalmazottak Szakszervezete akár működésében, akár felépítésében valóban megváltozik, és végre hatékony szakszervezeti munkát végezhet.

— Számítanak-e állami támogatásra?

— Nem akarunk állami támogatást. Nagyon komolyan vesszük, hogy nem akarunk semmiféle formában az intézményesült hatalom részévé válni. A hatalom részeseinek valamilyen formában kiváltságok is járnak. Erről nehéz lemondani. Ez szerepkeveredéshez, önellenmondáshoz vezet. Hogyan lehet az ellen harcolni, akivel egy másik területen kollégák, együttműködők vagyunk. Hogyan lehet fellépni olyan döntések, olyan határozatok ellen, amelyeknek magunk is részesei vagyunk.

— A sors vagy a hivatal fintora, hogy Grósz Károly önközöz írott levelében tévedésből a TUDOSZ-t tüntették fel a fejében.

— Adminisztratív hiba. Már be is jelentettük és ki fogják javítani.

**Májusban a Szervezési Vezetési Társaság igazgatói klubja a Magyar Gazdasági Kamara segítségét kérte önálló menedzserképviselet megalakításához. A szervezet formájáról, működési feltételeiről még nem született döntés. Egyelőre az egyeztetések, viták zajlanak, a szervezet várhatóan ősszel alakul meg.**

Régi adósságot törleszt a Kamara, mert az igazgatók hatékony érdekképviseletét — ez ugyanúgy feladatuk, mint a vállalatok érdekképviselete — mind ez ideig nem sikerült megvalósítaniuk. Az új elképzelésekről megkérdeztünk vállalatvezetőket, s nem utolsósorban a Kamara illetékeit. Ám a megkérdezettek a kezdeti stádiumra hivatkozva vonakodtak a sajtóban való nyilatkozattól. Mi mégis kötelességünknek érezzük, hogy a birtokunkba jutott információkat olvasóinknak is továbbítsuk. Nem titkolt szándékunk ezzel az, hogy meggyorsítsuk az új igazgatói érdekképviseletnek nagy lendülettel indult, de helyenként akadozó szervezését.

Kell-e indokolnunk az új érdekképviseleti forma szükségességét? A napi élet eseményei egyre „cifrább” helyzeteket teremtenek. A menedzser kire számíthat, kihez fordulhat a törvény szerint, ha sérelem éri, vagy csupán abban kell tisztán látnia, kinek az érdekeit kell képviselnie? A menedzserek lassan már a közvélemény szerint sem felhőtlen egű sikeremberek. Ellenkezőleg. Nyugtalanok, elégedetlenek, sőt magányosak is. Az elmúlt években az igazgatók helyzete mind nehezebb lett: szinte havonta változik a pénzügyi feltételrendszer, anyagbeszerzési zavarok, import-export gondok nyomasztják őket. Egyre bonyolultabb jó döntéseket hozni. A mai vállalatirányítási rendszer, megosztja a döntést az igazgatóval, de nem osztja meg a felelősséget. Stratégiai és taktikai kérdésekben is a vállalati tanács (vt) háttáraz. Az igazgatónak viszont a rossz döntéseket is végre kell hajtania, sőt

felelősséget is kell vállalnia a következményekért. Az igazgatók nem csupán hajszoltabbak, hanem kiszolgáltatottabbak is.

Tehát az igazgatókat meg kell védeni. Olyan tisztázott felelősségi rendszert és jogállást kell számukra elérni, amelyben szuverén vezetők lehetnek. A magyar igazgatónak nincs partnere, akivel gondjait megoszthatná. Érthető, ha a vezérkarával nem akarja közölni a bizonytalanságait. Hová forduljon? A minisztériummal összekötő köldökzsinór elszakadt. Korábban, ha gondjai voltak, bement az ágazati minisztériumba, ahol eligazítást kapott, ráadásul a „bejárást” jónéven vették tőle. Felülről minden információt megkapott. Ma? — ugyan már... Nem véletlenül alakulnak egyre-másra igazgatói klubok, s nem véletlenül merült fel egy érdekvédelmi szervezet igénye.

Az is világos, hogy az új irányítási rendszer igazgatókat sértő következményei adták az érdekképviseleti „szervezkedés” kezdeti hajtóerejét. (Egyébként a Kamara annak idején tiltakozott az irányítási rendszer ilyen jellegű bevezetése ellen.) Azóta a gyakorlatban is bebizonyosodott, hogy nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, nem indította be a jótékony változásokat, amely automatikusan kiszűri az alkalmatlan vezetőket, és segíti a tehetségeseket, nem produkált kiemelkedő gazdasági eredményeket. Az igazgatók önállóságát azonban helyenként fölösleges és bántó módon megnyirbálta, munkavállalói helyzetüket az átlagosnál jobban megnehezítette. Érthető, hogy az igazgatók a sérelmes ponto-

► kat közös erővel szeretnék tisztázni, és a bajokat orvosolni. Felmerül a kérdés, miért nem fordulnak a követeléseikkel a szakszervezethez, hiszen annak ugyanúgy feladata az érdekeik képviselete, mint a Kamarának. A szakszervezet álláspontja egyelőre az, hogy az igazgatók is közönséges munkavállalók. Érdekképviseletüket ugyanúgy és ugyanolyan módon látják el, mint a többiekét. Ami annyit jelent, hogy az igazgatónak nincs szakszervezeti érdekképviselete. Az igazgatók speciális csoportot alkotnak: nemcsak munkavállalók, hanem munkaadók is egyben. Sőt, sajátos munkavállalók: ha a vállalati tanács vagy közgyűlés visszahívja őket, másnap már munkanélküliek. Ebből persze az is következik, hogy érdekképviseletük sem egyszerű. Ennek tulajdonítható, hogy a szakszervezet sem tudja hatékonyan képviselni érdekeiket: egyetértettek például a nyugdíjplafonnal és az új premizálási rendszerrel. Pedig mindkettő sérelmes az igazgatók számára. Az exporttöztönzésre épülő premizálási rendszer szembeállítja az igazgatót a kollektívával. (A Kamara mindkét szabályozás ellen tiltakozott.)

Az igazgatók hatékony érdekvédelmi formájának a Kamarán belüli megalakulását ma a szakszervezeti vezetők vonakodása késlelteti. A jelenlegi játékszabályok szerint ugyanis a Kamarának egyeztetnie kellene a szakszervezettel, ha az igazgatók mint csoport érdekében lépne fel.

Ezek után logikusnak tűnik, ha az igazgatók a Kamara segítségét kérik érdekvédelmi szervezetük megalakításában. S hogy ez az ügy mennyire drága nekik, mutatja, hogy bruttó keresetük 2 százalékát — a szakszervezeti díjuk kétszeresét — ajánlják fel tagdíjnak. A Kamara szívesen fogadta az igazgatók kérését, s ügyvezető-sége kétszer is napirendre tűzte a témát. Az igazgatók képviselete azonban a Kamara számára sem könnyű, hiszen egyszerre kell(ene) két fél — a vállalat és az igazgató — adott esetben egymással ütköző érdekeit érvényesítenie. Ráadásul az egyéni érdek-

képviseletet is el kellene vállalnia. Megoldás nincs még. Egyesek a vállalat és igazgatók érdekonfliktusában a jószolgálati egyeztetést tekintik célszerűnek. Tudnunk kell, hogy a Kamara a tagvállalatok befizetéséből él, de a belépésről az igazgatók döntenek. Mi történik, ha a vállalati érdek nem esik egybe a vállalati vezető érdekével? (Az új vállalatirányítási rendszerben a vt és ennek elnöke tesztíti meg a vállalat érdekeit, ugyanakkor a személyes felelősség az igazgatót terheli.)

Felmerül a kérdés, miért nem alakítanak független érdekvédelmi szervezetet az igazgatók? És ez érdeke a Kamarának?

Sokan túlságosan merész dolognak tartják ma a hivatalos érdekképviseleti szervektől függetlenül működő szervezet létrehozását. A Kamarán

belül megértik a kapcsolódás igényét, mert a kétezer tagvállalatot tömörítő szervezetnek nagy súlya, tekintélye van az országban. Úgy tartják, könnyebben tud jogokat kiharcolni, mint a háttér nélküli, laza igazgatói szövetség. Az önállósulás lehetősége és igénye azonban nem irreális: az új egyesülési törvény a jelek szerint tág teret ad majd újabb szervezetek létrehozásának. Tehát, ha valakinek nem tetszik majd az igazgatói érdekképviselet, megteheti, hogy újabbat alakít, akár Szegeden vagy Pécsen. Lehetőséges, hogy pár éven belül többféle igazgatói egyesület vagy egyéb szervezet alakul, és ezek laza tömörülése kötődik majd valamilyen szállal a Kamarához. Ez azonban, ahogy mondani szokták, a jövő zenéje.

Kara Nagy Irén

**Medgyessy Péter:**

## **Az érdekegyeztetés nélkülözhetetlen!**

Augusztus végén a rádió „Többet ésszel” című rovatában Bánkuti Gábor beszélgetett Medgyessy Péter miniszterelnök-helyetttel. A több mint háromnegyed órás interjúból két érdekes részletet emelünk ki, amely az érdekegyeztetésekről vallott kormányzati álláspontot is ismerteti.

Medgyessy Péter: — A jövő szempontjából tanulságos az, hogy ha nincsenek működő társadalmi kontrollok, amelyek ellenőrzik azt, hogy merre is megy a folyamat, merre megy a gazdaság, vagy merre megy a vezetés, akkor nagyon el lehet térni egy elhatározott szándéktól. Be kell építeni a folyamatba a kontrollmechanizmusokat. Ha úgy tetszik, az érdekütköztetéseket vagy az érdekvényesítésnek a lehetőségeit. És ezzel valamilyen módon egy olyan kontrollt gyakorolni a vezetés fölött, amely nem engedi azt, hogy nagyon elmaradjon a folyamat az eredeti szándéktól.

Bánkuti Gábor: — *Magyarul arra gondol, hogy ha annak idején a szakszervezetek levelet írtak volna az akkori miniszterelnök-helyettesnek, vagy miniszterelnöknek — mint most Önnek írt a SZOT — akkor talán nem alakultak volna a bérek aránytalanul?*

Medgyessy Péter: — Meggyőződéssel valom, hogy ha az érdekvényesítés jobban működött volna az elmúlt években, akkor nem jutott volna ilyen messze a szándékainktól. Meglehet, rövid távon kellemetlen csatákat vívni, de ez felhívja a figyelmet arra, hogy hol találhatók a kompromisszumok. Nagy tanulság az is, hogy nem mindig volt kitartásunk végigmenni a jó vonalak mentén. Akart valamit a vezetés — legyen az gazdasági vezetés vagy politikai vezetés — aztán hamar megingott, holott alapkonceptiója jó volt. Mégsem volt ereje és türelme végigvárni a hatásokat, nem vállalta tovább a konfliktusokat. A dolgok művészete éppen abban rejlik,

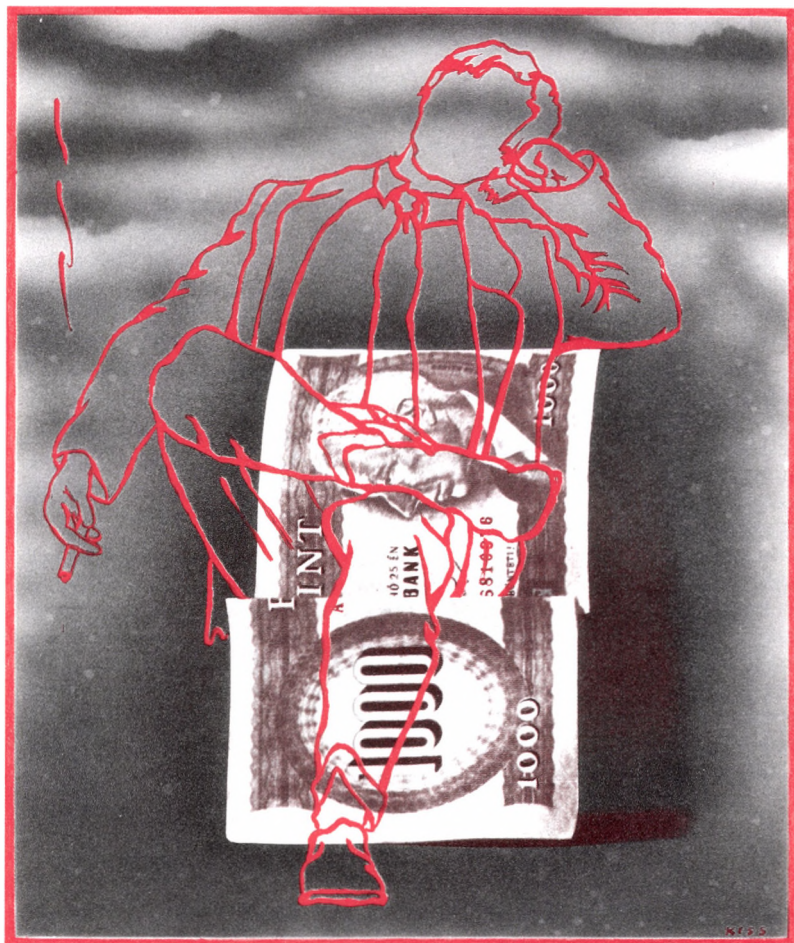
hogy csak annyi konfliktust vállalni, amennyi éppen szükséges és muszáj az előrehaladás érdekében. De konfliktusok nélkül nincs előrehaladás. Vállalni kell a következetességet is...

Mit vállalhat a kormány a következő időszakban például a bérpolitikában? Azt, hogy nagyobb mozgásteret ad a vállalatoknak, hogy nagyobb teljesítmény esetén többet fizethessenek a vállalati szektorban, ezt a problémát megoldhatja. A vállalatokra bízunk azt, hogy milyen módon becsülik meg a segédmunkát, a szakmunkát és a magasabb képzettséget igénylő munkát. Ha nincs olyan korlát, hogy összességében nem fizethetnek több bért, hanem ha egyébként a több szellemi munka igénybevétele több teljesítményt is hoz, akkor a 89-től életbe lépő bérendszer több teret fog adni. Ez a rendszer nem oldja meg a gondokat az intézményi szektorban, mert az nem a vállalati kategória. Én arra hajlok, hogy vegyük figyelembe itt is a szellemi munka nagyobb elismerését.

Bánkuti Gábor: — *Itt is érdekellentétek vannak!*

Medgyessy Péter: Amit az állam tehet, az elsősorban az, hogy az esélyeket megadja. Hogy az, aki tehetséges, a kiugorhasson. Ami pedig az érdekellentéteket illeti: nem elsősorban kormány kontra társadalom között van ellentét! A kormánynak az a dolga, hogy az elosztás viszonyaihoz jó feltételeket teremtsen, olyan gazdasági környezetet, amelyben a többletjeljesítmény lehetséges. A jövedelem elosztásában azonban a társadalmi rétegek is szembekerülnek. Ezért van alapvető jelentősége annak, hogy az érdekek kifejezésre jussanak, ütközhesse, és szükségképpen utána harmonizáljanak. Ennek megszervezése a kormányzat egyik feladata. De ez nem oldja fel azt a problémát, hogy egymással szemben levő érdekeket kell harmonizálni.

# TOP-LESZ?



sek” a magasabb vezetőállásúakkal. Én egy középvállalat vezetőjével azonos kategóriában vagyok, a fizetésem tehát korábban is elmaradt a nagyvállalati vezetőkéttől. Az itt-ott hallható megütközést az okozza, hogy egyrészt a személyi jövedelemadó bevezetése, másrészt egy tudatos bérlétszabályozás révén nagyon megnőtt a vezetői keresetek szintje és a szóródása is. És előfordul, hogy valaki bruttó másfél millió forintot keres egy évben. Ez azonban önmagában nem minősíthető. Ha valaki több milliárd forintnyi vagyont, több ezer embert hatékonyan irányít, jók a vállalkozás eredményei, akkor a keresete még így is alacsony, a magánvállalkozók egy részének jövedelméhez képest. Ha viszont a másik oldalról közelítem meg a kérdést, a képzettség, munkakörülmények, felelősség szempontjából akkor ezek a pénzek... Nos, azt nem szívesen mondanám, hogy magasak. De most már eljutottunk oda, hogy a vezetői keresetek a vállalat belüli normális kereseti arányok kialakulását nem akadályozzák.

— Az első számú vezetők nem biztos, hogy elsők a bérlistán. Beszéltem olyan vezérigazgatóval is, aki csak a 23. volt a saját vállalatánál.

— Jobb, ha a keresetekről beszélünk, mert itt mutatkoznak meg ezek az eltérések. Például, ha a vállalat veszteséges, vagy ha az adózott eredményből nem marad már pénz az igazgató prémiumára — hiszen szabály szerint az összes

A vállalati vezetők keresetéről a mai napig nem nagyon illik beszélni. Csak átlagadatok és trendek kerülnek nyilvánosságra, de nem teszik például közzé a tíz legjobban kereső magyar menedzser névsorát. Az érintettek ugyanis kerülnek a nyilvánosságot, mintha sok pénzt keresni még mindig szégyen lenne. Persze nézőpont kérdése, hogyan ítéljük meg a kereseteket. Erről kérdeztük Popper Lászlót, az ÁBMH osztályvezetőjét.

— A vezetői keresetek ma már többszörösen meghaladják a statisztikában kimutatott átlagkereseteket. S nem ritkán megközelítik a bruttó egymillió forintot. Ön szerint sok ez, vagy kevés?

— Erre egyenes választ nem tudok adni. Egyrészt az elmúlt két-három évben nagyon megugrottak a keresetek, és még a hivatalból a vezetők pénzével foglalkozók számára is riasztónak tűnik egy-egy szélsőségesen magas kereset.

— Ilyenkor a saját fizetésére gondol?

— Nem. Az államigazgatás ún. középvezetői soha nem voltak „versenyképe-



Úgy látom, a főnök keresi a központi bérszabályozás kitérés pontját.

## 1. táblázat

### Az első számú vezetők rendszeres havi bruttó keresete — 5722 fő adatai alapján — az alábbiak szerint alakult:

	1987.		1988.
	szeptember	december	január
A havi keresetek átlaga <sup>1</sup> (Ft/fő/hó)	15 034	15 770	21 854
Az átlagos havi kereset növekedése az előző időponthoz képest (%)	—	4,9	38,6 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Az alapbér és a havi rendszeres pótlékok összege

<sup>2</sup> A bruttósításból következő növekedéssel együtt

sában akarjuk érdekelte tenni, akkor értelmetlen más szempontok szerint ösztönzőkkel keresztezni az eredeti célt. Azt kell elérni, hogy az export jó üzlet legyen minden vállalatnak, ezt azonban nem a keresetszabályozással, vezetői érdekességgel kell, lehet megoldani, hanem jövedelemszabályozási eszközökkel. Ma a vállalatok számára többnyire rossz üzlet az export. Hiszen sokkal nagyobb nyereségre tehetnek szert, ha csak a belső piacon értékesítik termékeiket. De az export növeléséhez népgazdasági és egyéb érdekek fűződnek; az ellentmondást a vállalati jövedelemszabályozásban kellene megoldani. Ennek hiányában kényszerültünk külön érdekeltégi rendszer működtetésére.

— Aminek hatékonysága és eredménye elég nehezen ítéltető meg, és sokak szerint meg kellene szüntetni.

— Szándékban nincs hiány. Az 1989-

es szabályozásban már mi sem akarjuk megújítani a korábbi rendszert. De amikor ennyire fontos és elsődleges az export növelése, és a vállalati jövedelemszabályozás nem oldja meg a problémát, akkor könnyen előfordulhat, hogy ismét pótcselekvésre kényszerülünk és megmarad a mai rendszer.

— Ma Magyarországon Önhöz fut be a legtöbb információ a vezetői keresetekről. Miért nem hoz nyilvánosságra egy toplistát, a legjobban keresőkről?

— Bármilyen furcsa, én csak statisztikai kódszámok alapján készült táblázatot kaphatok, vagyis a neveket nem ismerem. Igaz a munkámhoz erre nincs is szükségem. Nyilvánosságra semmiképpen nem hozhatnám a neveket és számokat, mert a statisztikai törvény szerint titkosak és sértenék a személyiség védelméhez fűződő jogokat.

\*

## 2. táblázat

### Az 1988. január 1-jei állapot szerint (bruttósítás és a január 1-jei hatályú emelések után) a felmérésben szereplő 5722 első számú vezető rendszeres havi bruttó keresete a következőképpen oszlik meg (vegyük figyelembe azt is, hogy közülük mintegy 500 főnek még nem bruttósították az alapbérét):

Kereseti osztályközök (Ft/fő)	Létszám (fő)	Havi rendszeres keresetátl. (Ft/fő)	Alapbérék átlaga (Ft/fő)
10 000 alatt	70	8 549	8 489
10 001—15 000	738	13 160	13 093
15 001—20 000	1929	17 446	17 307
20 001—25 000	1435	22 155	21 735
25 001—30 000	790	27 151	26 453
30 001—35 000	410	32 317	31 123
35 001—40 000	178	37 408	35 259
40 001—45 000	96	42 414	39 372
45 001—50 000	49	47 627	43 602
50 001—55 000	16	52 741	44 502
55 001—60 000	8	58 414	52 780
60 000 fölött	3	71 834	57 933
<b>Összesen</b>	<b>5722</b>	<b>21 854</b>	<b>21 319</b>

Mennyivel emelkedtek a vezetői keresetek januárban, bruttósítás után? A kérdést először a szakszervezet vezetői fogalmazták meg, és azt sejtették, hogy a hozzájuk érkezett bejelentések szerint a béremelés mértéke jócskán meghaladja az adó összegét. A vállalatvezetők viszont egyöntetűen ellentáborba álltak. Miután keresetük mozgó részéről, a különböző mutatókhoz és exporthoz kapcsolódó prémiumokról elfeledkeztek a bruttósítás során, így véleményük szerint a SZJA bérük megnyirbálásának közvetett eszközeit gyarapította csupán. Igazságot tenni ebben a vitában nem lehet, így hát közzé tesszünk ismét egy statisztikai jelentést. Az ÁBMH Munkaügyi Információs Központja a „felső” igényeket kielégítve soron kívül fölmérte az első számú vezetők alapbérének bruttósítását és a keresetek alakulását. A sokat vitatott prémiumokról sajnos nem tudunk beszámolni: csak az adóívek kitöltése után derül ki, mennyi maradt végül a zsebekben.

A felmérés 5722 igazgató, illetve szövetkezeti elnök alapbérét gyűjtötte össze, magyarán a teljes vezetőség szerepel a kimutatásban. Mint az 1. számú tábl-

lázatból kiderül, az átlagos bruttó kereset 22 000 forinthez közelített januárban, ez 13 737 elkölthető forintot jelent egy hónapban. Az ÁBMH véleménye szerint a bruttósítás a szabályoknak megfelelően zajlott le, de még a statisztikai átlagok sem takarnak el néhány ügyes manővert. A bázissteremtés begyakorlott módszereit kellett csupán alkalmazni. A prémiumok leföldözését nagyon egyszerű módon próbálták kivédeni, 1987 őszén egy előkészítő béremeléssel ellensúlyozták az adót. Tavaly ősszel minden ötödik vezető bére átlagosan 1780 forinttal emelkedett, januárban pedig minden negyediknél hozzácsaptak a bruttósításhoz némi béremelést is. E többlet átlagosan 4155 forint volt. A legjobban az a 170 menedzser járt, akinek tavaly ősszel és idén januárban is megemelték az alapbérét, és csak ehhez jött a bruttósítás.

Az igazsághoz hozzátartozik, hogy 500 igazgató vagy szövetkezeti elnök bérét az adatfelvétel időpontjáig, február 5-ig nem bruttósították, miután a szövetkezeteknél a közgyűlés hagyja jóvá az elnök bérét. Összességében körülbelül 2100 főnek marad egy kicsit több az adó levonása

### 3. táblázat Figyelmet érdemlőek a havi keresetek „szabályoshoz” viszonyított eltérései irányítási formák szerint:

Irányítási formák	Létszámmegosztás		A havi rendszeres kereset átlaga	
	fő	%	Ft/fő	%
Vállalati tanács	789	13,8	30 487	139,5
Váll. közgyűlés v. küldöttgyűlés	530	9,3	21 240	97,2
Hagyományos ir. vállal. (igazg.)	1236	21,6	23 155	106,0
Szövetkezeti közgyűlés	3167	55,3	19 295	88,3
<b>Összesen (átl.)</b>	<b>5722</b>	<b>100,0</b>	<b>21 854</b>	<b>100,0</b>

után a borítékban, mint 1987 szeptemberében.

Néhány esetben 120 százalékkal növekedtek a keresetek, főleg a kisszövetkezetek elnöki székében ülőknél, de állami szövetkezeti szektorban is előfordult 80 százalékos emelkedés. Mielőtt még bárki is a kisszövetkezetek számlájára írná az eltérést, hozzátesszük, hogy az általános vezetői érdekeltségi rendszer rájuk nem vonatkozik, és ugyanebben a

körben található a legalacsonyabb keresetek is. Ahol viszont a gyakran változó szabályok szerint kalkulálják a vezetői kereseteket, ott az alapbérének a megengedettnél nagyobb emelése a prémiumokat is növelte, hiszen az alapbér százalékában határozzák meg a kifizethető összegeket. (A havi bruttó keresetek megosztását a 2. sz. táblázat mutatja be, az irányítási formák szerinti megosztást pedig a 3.)

LAKATOS MÁRIA

## A Paksi Atomerőmű vállalat

# felvételre keres

beruházás minőségbiztosításban,  
minőségellenőrzésben jártas:

**gépész, villamos, irányítástechnikai  
és építész üzemmérnököket, mérnököket.**

Bérezés besorolási rendelet szerint, egyéb juttatások a Kollektív Szerződésben foglaltak alapján.

Megegyezés esetén lakásmegoldás lehetséges.

Jelentkezni lehet írásban, részletes szakmai tevékenységre kiterjedő önéletrajzzal

a Személyzeti és Szociális Igazgatóság Munkaügyi Osztályán.



### TEVÉKENYSÉGI KÖRÜNK:

- Pénzügyi tanácsadás egyéni és társas kisvállalkozók részére.
- Adózással, az adószámlák megnyitásával, ezeken bonyolódó fizetésekkel kapcsolatos tanácsadás.
- Vállalkozási és gazdálkodási tanácsadás.
- Adózással, adószámlákkal kapcsolatos tanácsadás, számlanyitás. Mi segíteni tudunk. A Széchenyi István Gazdasági Társaság mellett a Magyar Hitel Bank RT is rendelkezésére áll.

### PÉNZÜGYI, BANKI SZOLGÁLTATÁSOKKAL:

- bankszámlanyitással, bankszámlavezetéssel;
- pénzforgalommal kapcsolatos megbízások teljesítésével;
- alcímű számlák nyitásával;
- jogi és nem jogi személyiségű gazdálkodó egységek, kisiparosok és kiskereskedők átmenetileg nélkülözhető pénzének betétként történő fogadásával;
- rövid lejáratú hitelezéssel (saját ügyfélkörben);
- bankgaranciával bíró készpénzfizetési és elszámolási utalvány kibocsátásával.

### TÁJÉKOZTATÓNK KEDVES ÜGYFELEINK SZÁMÁRA:

- a) A számlavezetés díja a forgalmi jutalék mértéke:  
évi 600 000 Ft forgalom felett 2 ezrelék  
évi 600 000 Ft forgalom alatt havi 100 Ft
- b) Az elszámolási betétszámla (bankszámla) havi átlagos állományának betéti kamatlába évi 1,5%+prémium
- c) Zárlat (kamat- és díjelszámolás) évente négy alkalommal történik.

### 2. Lekötött és célbetétek kamatozása:

15 nap évi	8%+prémium
30 nap évi	9%+prémium
60 nap évi	10,5%+prémium
90 nap évi	12,5%+prémium
180 nap évi	13,5%+prémium
270 nap évi	14,5%+prémium
360 nap évi	15,0%+prémium

Bizalommal fordulhat hozzánk Budapesten az V., Akadémia u. 7. és Arany J. u. 20. sz. alatt, valamint vidéken az MHB RT igazgatóságain és fiókjában.

**„AKI MER,  
VELÜNK NYER!”**