

Terry WALLACE

OROSZORSZÁGBÓL SZERETETTEL: AZ IKARUSZ ESETE ÉS A MAGYAR AUTÓBUSZGYÁRTÁS

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

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

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

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

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

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

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

Az érv

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

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

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

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

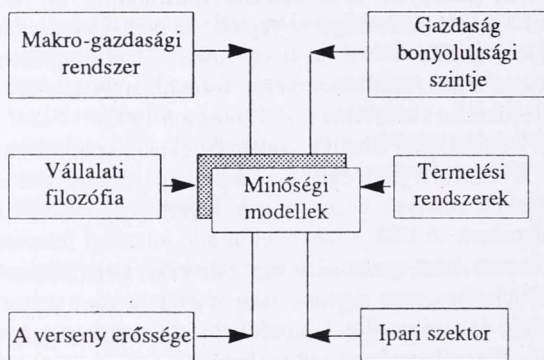
A minőség és a nyugati „guruk”

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

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

1. ábra

A minőségi prioritások kiválasztásának tényezői



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

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

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

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

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

Az Ikarusz és a magyar járműipar

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

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

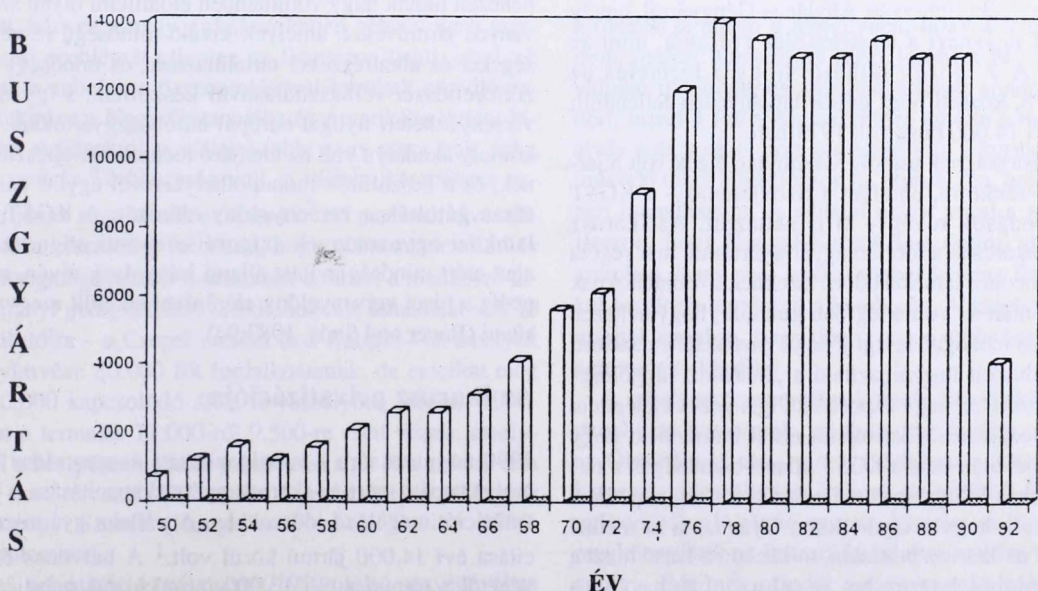
amely piacot a barter és nem a készpénz uralta. Ennek a következményeit legjobban az Ikarusz Budapesti Gyára termelési igazgatója foglalja össze:

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

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

2. ábra

Autóbuszgyártás az Ikaruszban 1950–1992. között



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

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

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

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

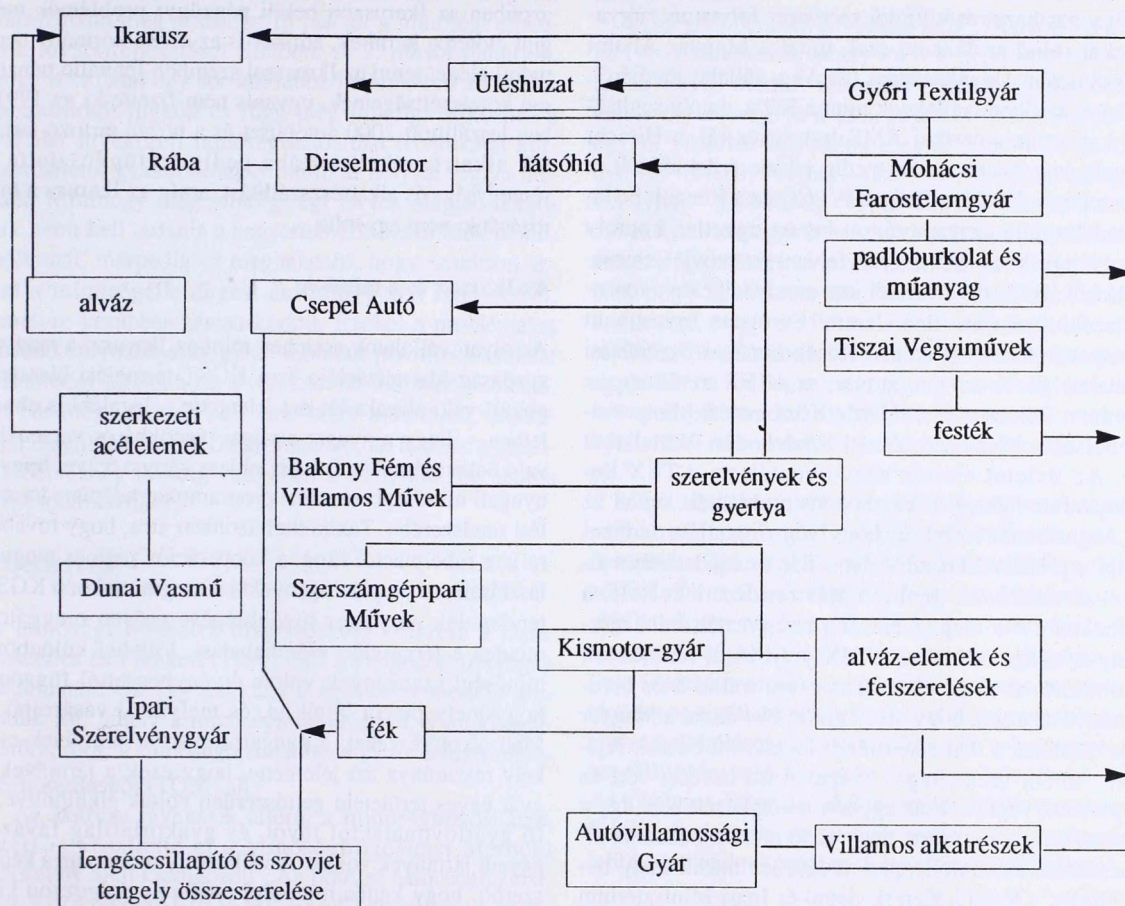
probléma, hogy az importált szovjet tengelyteherjároműhöz készült, ezért alaposan át kellett alakítani, hogy az Ikarusz termékbe be lehessen szerelni, míg a Rába viszont többre is képes lett volna, minthogy Ikarusz előírások szerint gyártson (Bauer and Soós, 1983:103). A 3. ábrán látható, hogy az Ikarusz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

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

Az Ikarusz privatizációja

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

Az Ikarusz ellátási hálózata



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

A privatizációs pályázatot 1990 utolsó negyedévében

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

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

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

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

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

Az Ikarusz és a minőség

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

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

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

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

Esetleírás

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hivatkozások

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

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

Program of Tungsram Co.

Public Enterprise, 1989, Volume 9, No 2.

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

A League of Their Own?

Markets, Management and Production in the European Commercial Vehicle Sector

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

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

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

Dunaújváros, Hungary, October, 25–26.

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

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

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

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

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

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

Unpublished Ph.D. Thesis. University of Manchester

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

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

Megjegyzések

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

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

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

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

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

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