

Méltóságos

Archivum: 97/14. - I.

Magyary Zoltán egyetemi ny.r.tanár urnak.

B u d a p e s t .

P r o f e s s z o r U r !

Október havában bemutattam Méltóságodnak Eger város adóhivatala személyzeti létszáma emelésének iratait, melyek ez idő szerint a Belügyminisztériumban fekszenek, s döntésre várnak. Méltóságod figyelemre méltatta ezen iratokban kimutatott, munkaméréssel felvett adatokat, megállapításokat. Átolvasta a polgármesteri felterjesztő jelentést, de az előadói jelentés átnézésére már nem volt idő. Bátor vagyok ezért ide mellékelni e jelentést, kérem, szíveskedjék átolvasni.

Amint személyesen már jelentettem, a Belügyminisztérium kívánságomra itt, Egerben, a városi adóhivatalban fogja megvizsgálni a számszerű adatok alapjára épített megállapításokat. A vizsgálatot dr. Ajtay Ernő min. titkár fogja tartani. Az adatok helytállása esetére biztatást kaptam, hogy a jelenlegi létszámot 100%-ot meghaladó mérvben felemelik, s más városok hasonló kérelmeit a méréssel megállapított hiteles adatok alapján, s az általam kidolgozott közigazgatási képlet alkalmazásával bírálják el.

Örvendeznék, ha Méltóságodnak 1936. év március havában a Közigazgatási Továbbképző Tanfolyamon " A közigazgatás gazdaságossága és eredményessége" címen tartott nevezetes és mindannyiunknál nagy hatást kiváltó előadása, valamint tanításaiban hirdetett

" scientific management " módszerei alapján végzett vizsgálódásaim, megfigyeléseim és megállapításaim eredményei a belügyi igazgatásban felhasználhatók lennének. A tanításnak eredménye volna ez az első eredmény.

Ottlétem alkalmával jelentést tettem Méltóságodnak egy általam készített közigazgatási instrumentumról, egy 8 □ m. felületű telektér-vázlatról és használatához szükséges jelkulcsokról. Ennek a közigazgatási műszernek segítségével irányítottam, figyeltem a végrehajtási osztályt és állapítottam meg a mulasztás bűneit, állapítottam meg egyéb tényeket, s ezen tényeket igazoló hiteles adatok alapján tettem meg a szükséges intézkedéseket a feltűnően felszaporodott hátrálékok behajtására és a bűnös végrehajtók eltávolítására. A műszer eredményesen használható volt, ma már igazolatlan hátrálék nincs, s a veszedelmes végrehajtóktól is megszabadultam. Mindezt ezen újrendszerű térképnek köszönhetem. Van egy másik, u. n. időmérő térkép is. Ezzel azt lehet percek alatt megállapítani, hogy a végrehajtó egy szolgálati nap alatt hány percet használt fel tisztán fizikai járkálásra, a szolgálati helytől az adózókig és vissza az utakat járva. Igen hasznos volt számomra e térkép is, feltűnően rövid idő alatt ennek hatása alatt szüntek meg a hivatalos idővel való visszaélések. Kértem Méltóságodat, tekintse meg ezen közigazgatási műszereket, melyekre ma már nekem nincs szükségem, de ékes bizonyítékai a megfigyelések eredményeinek. Azt is lehetne mondani, hogy a belügyi igazgatásban talán ezek a tudományos üzemvezetésnek első, de kipróbált módszerei, tudományos eszközei. Ezek azok a közigazgatási instrumentumok, melyeknek készítésekor ennek a kis városnak intrikusai, állaspályázói, kortesei elementáris szenvedélyességgel támadtak a közgyűléseken, ujságban és az itteni társadalom piacterein. Mint mellékes eseményekre emlékezem most vissza, midőn e sorokat gépelem.

Jelentem, hogy szolgálatomat újból megkezdtem, s várom Méltóságod szives értesítését, módjában áll e lejönni Egerbe? Ha

nagy elfoglaltsága ellenére lejöhetne, igen örülnék. Ez estre kérek  
értesítést, hogy Méltóságod melyik vonattal érkezik mely napon és  
hogy milyen időtartamra foglaljak szobát a "Korona" szállóban?

Jó volna, ha a szóbanlevő térkép levázolására, a térből kiemelkedő  
jelzőoszlopok plasztikus felvételére rajzoló is jöhetne.

Szombaton - november 13. - én telefonon beszéltem

dr. Ajtay Ernő min. titkárral. Arra kértem, keresse fel Méltóságodat

és ha hivatali körülményei engedik, úgy igazodjék Méltóságod utazási

napjához. Szokatlan tünemény lenne, ha Méltóságod vizsgálata egy-

beesne a Belügyminisztérium vizsgálatával. Nem véletlen műve volna

ez, hanem annak a szilárd meggyőződésnek tudatos irányítása, mely

szerint a tudományos üzemvezetést előbb-utóbb általánosan alkalmaz-

ni kell a közigazgatásban, mert a vezetés alapelemei tekintetében

a közigazgatás vezetése lényegileg nem különbözik a vállalati igaz-

gatás vezetésétől. Ezen - esetleg - egybeeső tudományos és gya-

korlati vizsgálatok pedig kihatásaikban akkor lesznek nagyjelentő-

ségűek, ha a Belügyminisztérium valóban alkalmazni fogja ezt az új-

rendszerű tudományos üzemvezetést a közigazgatásban, elfogadván az

ennek alapján megállapított tényeket, adatokat, közigazgatási képle-

teket, s ennek alapján dönt el nagyjelentőségű közigazgatási eseteket

nemcsak egy városban, hanem az egész ország területére.

Személy szerint rám nézve azért volna fontos Méltóságod

vizsgálódása, hogy választ kapjak arra a kérdésre: ezek az eredmények

elérik e azt a mértéket, mely valóban alkalmas a közigazgatásban

való felhasználásra, s munkásságom, vizsgálódásaim; megfigyeléseim

adatai felhasználhatók e a közigazgatás tudományában? Ezen kérdé-

sekre egyedül Méltóságod válaszát fogadom el, melyhez alkalmazkodni

kivánok.

Méltóságodnak eddigi érdeklődését is nagyon köszönve

mély tisztelettel köszöntöm

hálás" közigazgatási" tanítványa

Eger, 1943, november hó 15.

*Pál Leeder*

Eger, 1944, január 25.

FRANZ ROZSÁND TUDOMÁNYOSY  
Államigazgatási és Pénzügyi Tanács  
Budapest, V. Egyetem tér 1-3.

Archivum: 94/147.a

Méltóságos

P r o f e s s z o r   U r !

Szives értesítését ma, kedden reggel kaptam meg. Nagyon köszönöm. Nyomban foglaltam szobát a "Korona" szállóban.

Legyen szabad közölnöm az Egerből induló vonatok indulási idejét:

<u>Egerből indul</u>	<u>Füzesabonyból indul</u>	<u>Bp. Kelt. érk.</u>
személyv. 0.10	2.18	6.30 perc
személyv. 4.15	5.09	9.-- "
II áramvonl. 8.05	9.46	10.30 "
személy. 13.23	13.59	17.48 "
gyorsv. 17.43	18.34	21.10 "

II Az egri Menetjegyiroda szerint - különösen szombaton - általában lehet helyet kapni az átszálló füzesabonyi állomáson. Így azt hiszem, ez a vonat jó lesz Méltóságodnak.

Nagyon köszönöm Méltóságodnak, hogy idejét, saját magát nem kimélve, utrakel, hogy megtekintse egy egyszerű ember, egy gyarló közigazgatási munkás gyarló törekvéseinek, munkájának színhelyét, s kísérleteinek, próbálkozásainak eszközeit. Én itt nem vagyok elkényeztetve 22 év óta reggeltől késő estig tartó, idegeket elhasználó munkásságom, s munkaeredményeim miatt. Épen ezért hat meg, hogy Magyarország legelismertebb, sokak előtt a legfélelmetesebb, eredményeit, irodalmi munkáit tekintve pedig a legdolgosabb, legerősebb, s legnagyobb munkabírásu közigazgatási tudósa engem tüntet ki látogatásával. Nem titkolom, hogy most, amidőn közeleg Méltóságod érkezése, szorongás fog el. Félek is, hogy csalódással fogja elhagyni szerény kis munkahelyemet, mert előzőleg többet várt, nagyobb eredményeket. Már most mentem magam: mindent segítség, anyagi és erkölcsi támogatás nélkül, egyesegyedül csináltam. A legnépszerűtlenebb beosztás, feladatkör mellett, a legterhesebb munkákkal agyonterhelve multban épen úgy, mint ma is, szakítottam időt, hogy olyan magasságokba jussak fel, ahonnan átláthatom az egész területet, melyen magam és munkatársaim sokasága dolgozik, hogy

mindenki dolgozzék, ésszerűen, okosan végezze munkáját,  
s így eredményes munkát végezzen. Ünnepeken, késő esté-  
ken át magam készítettem a statisztikai jelkulcsok  
ezreit, raktam fel tüvel ezeket, s közben az adatokat  
figyeltem, s elkészítettem megfigyeléseim és megállapi-  
tásaim alapján a következő munkaterveket és az ellenőr-  
zés új eljárásait. Hivatalaimban legbűnösebb naplopók  
tizei tanyáztak, s hétszámra nem dolgoztak. Megdönthet-  
len, adatokon nyugvó megállapításaim előterjesztése  
alapján ezektől így tudtam megszabadulni.

Méltóságod ismeri a perifériákon uralkodó közigazga-  
tási bajokat, s így remélem, hogy ezen körülményekre te-  
kintettel nem vár többet, mint amennyit elérhettem.

Méltóságodat tanítványi tisztelettel és nagy örömmel  
várom Egerben, csütörtökön a vasuti pályaudvaron,

Pál Kovács

Tárgy: Eger m. város adóhivatalánál létszám-  
emelés.

*archivum: 9/11-1. B.*

E l ő a d ó i   j e l e n t é s .

Megbízást kaptam, hogy dolgozzam ki a létszámemelés szükségességének tárgyi adatokra támaszkodó indokait.

A megbízás kiadása idején nyomban két célt tűztem magam elé: az egyik a v. adóhivatal munkakörének, e munkakörhöz tartozó egyes munkák megismertetése azon elit illetékesekkel, akik legmagasabb fokon intézik a legalsóbb közigazgatási hatóság statusügyeit; a másik cél pedig annak hiteles számadatokon nyugvó beigazolása, hogy nincs elég szakképzett, felelős tisztviselő a városi adóhivatal munkakörének ellátására.

Az első cél megoldása előtt tisztában voltam azzal, hogy nem egyszerű feladat az adó kivetésével és kezelésével foglalkozó hivatalkörét megismerni és megismertetni. A városi adóhivatalok működése számadási műveleteken nyugszik és számokkal dolgozik, s épen ezért nem tarthat igényt jogi fogalmazással, s magasabb szellemi irányítással foglalkozók érdeklődésére. De nem engedi meg az érdeklődést az sem, hogy az döntésre illetékeseknek nem hivatása az alsófoku városi hatóság egyik ügyosztálya feladatait kimerítően megismerni. Viszont meggyőződéssel vallom, hogy ezen feladatok vázlatos megismerése nélkül nem lehet helyesen, tárgyilagosan és igazságosan dönteni a létszámkérdésben. Ennek érdekében olyan Módszert választottam, mely a legmagasabbalkalmasabb a fontosabb munkák gyors, szinte percek alatti megismeréséhez. Ez a Módszer az egyes munkák szakaszainak és ezeken belül a munkamozzanatoknak ábrázolása az elemi geometria legegyszerűbb elemeivel; felület, vonal és a pont, felhasználásával. A geometrógrafia segítségét óhajtom igénybevenni, mint amely eljárás általában legalkalmasabb még a legelvontabb ismeretek, feladatok megismeréséhez. Ez az ábrázoló Módszer az áttekinthetetlen, bonyolult feladatokat és műveleteket, valamint a mozzanatokból álló munkafolyamatokat a sikra vetített egyszerű vonalakkal egyszerűbbre vezeti vissza, s ezáltal magát a feladatot áttekinthetővé, plasztikussá teszi. A vizsgált alakzatok pedig szemléltetőléltető megjelenésénél fogva érdeklődést kelt s a figyelmet leköti. A számadási műveletekkel s eredményekkel, számokkal teltt lajstromok, kimutatások, főkönyvek, számlák bemutatásával nem

lehet megismerni magát a munkát, a kifogástalan elvégzéséhez szükséges elméleti és gyakorlati feákészültséget, tudást s munkaidőt. Az ábrázolásnak ez a rendszere pedig nem számokat mutat meg, hanem az egész munkát, magát a munkát ismerteti meg. Ezen eljárás segítségével meg lehet látni a munka valóságos képét, nagyságát, részleteit, tartalmát, sőt a munka hibáit is /:járulékos adók mai, még mindig zavaros rendszere, az összeírás kérdéseinek rendszertelen összefüggéseit stb.:/ A vonalábrák és a térbe állított alakzatok az egyes munkák természetéhez igazodnak. Ez az eljárás szükségessé teszi, hogy az egyes munkálatokat, szinte tudományosan széttagoljuk, az egynemű munkarészeket munkaszakaszokba állítsuk és láthatóvá tegyük. Ez a rendszer magának a munkának gyakorlati elsajátítása nélkül is érzékelhetővé teszi azt, hogy sokszor a hater tetelből álló kivetési lajstrom egyetlen tételének kidolgozása /:házasó kivetési lajstrom:/ több időt vesz igénybe, mint például egyetlen egyszerűbb alsófoku közigazgatási ügyirat elintézése. A v. adóhivatalnak alkalmazottai elvonulva, csendben dolgoznak. Nincs számukra lehetőség és alkalom, hogy a figyelmet magukra felhívják és feladataik nagyságát, nehézségeit mások előtt megismertessék. A v. adóhivatalok alig szerepelnek a közigazgatási problémák között. Ez talán azért van, mert pénzügyigazgatóságához tartozó munkákat végeznek, s a belügyi igazgatás státusában vannak. Munkájuk eredménye pedig mindkét igazgatási ágat egyformán kedvezően érinti. Feladatuk fontosságát pedig legjobban igazolja az a tény, hogy az ország városi adóhivatalinak munkaképessége nagyban biztosítja az állam és a városok háztartási helyzetét; a v. adóhivatalok vetik ki önállóan a földadót, a házasadót, az alkalmazottak kereseti adóját, a közmunkaváltságot, a járulékos adóknak nagy részét, az általános kereseti adó kivetési javaslatoknak elkészítésével ezen adó kivetési munkálataiban részt vesznek, behajtják a kivetett adók egész sorát stb. A v. adóhivatalok alig kerülnek szóba a legmagasabb helyeken, ahol a többi szakigazgatási ág állandóan, rendszeresen szerepel. Alig van ügyosztály melynek annyi sok törvényt, miniszteri rendeletet kellene alkalmazni, ismerni és tudni, mint a v. adóhivatalok alkalmazottainak. És nem egyféle adónemek kivetését, kezelését kell végezniök, mint



például a m. kir. adóhivatali, vagy pénzügyigazgatósági tisztviselőknek. Nem volna e éég e lap további terjedelme a különféle adók nemeinek felsorolásával, amikkel dolguk van. A feladatkörük ide mellékelt részletes leírása egyébként nagyszerűen igazolja a feladatuk nagyságát és terhét. Azt a tényt sem szabad figyelmen kívül, hagyni, hogy a v. adóhivatal alkalmazottai nem jogvégzett emberek és csupán érettségi képesítéssel alkalmazzák a jogszabályokat az adózó polgárok ezreivel szemben. Minden intézkedés, s a legegyszerűbb eljárásuk is jogszabályt és anyagi érdeket érint. Tehát igen nagy hatáskör van a v. adóhivatalokra bízva és ha a feladatukat nem szakképzett, felelős tisztviselők végzik, igen nagy kár származhatik az államra, a városokra és adózó polgárookra. Amikor lp. az egri városi adóhivatal együttes adókezelésben, fogyasztási adókban stb-ben az 1943 évben közel 5.000.000 pengőt ir elő, kezel és hajt be, az ésszerűség azt kívánja, hogy ez a hivatal minden szükséges munkarót megkapja. Eltekintve a háborus rendkívüli helyzettől, általában a közigazgatás minden területén megvolt a szükséges létszám. A közigazgatás alsó területein is, ahol az ügyiratok egy része érdemi intézést nem igényel, s a többi irat sem okoz különösen kedvező hatást a város, állam pénzügyi, háztartási helyzetére. Csak a v. adóhivatalok nem rendelkeztek soha annyi szakképzett-felelős tisztviselővel, amennyire szükség van okvetlen a városra, államra kedvező eredményt jelentő feladataik elvégzésére.

Kiosztott feladatom másik célja annak megállapítása volt, hogy az egri városi adóhivatal teljes feladatkörének ellátásához mennyi munkaidőre van szükség? Végeredményében tehát tárgyszerű adatokkal azt kell bizonyítani, hogy e feladatkört hány szakképzett, felelős adótiszt képes ellátni?

Ezen megállapításnak egyetlen módja a munkamérés.

Amióta Eger m. város adóhivatalát önöki minőségben igazgatom, a hivatalba osztott alkalmazottak munkáját irányítom, ellenőrzöm, az állam, város stb. érdekeiért a v. adóhivatal hatáskörén belül felelős vagyok és a beosztott alkalmazottak munkájáért, mulasztásaikért felelősséggel tartozom, az volt főtörekvésem, hogy a hivatal minden munkáját minden részletéig megismerjem s magam személyesen rendszeresen végezzem. Évek óta állandóan és

rendszeresen részt veszek ezekben a munkákban, miáltal elérem azt, hogy az állandóan változó munkákban szaktudással bírok, s így hozzáértéssel tudom kiosztani a munkát, ellenőrizni az alkalmazottak<sup>at</sup> és végül igazságosan tudom bekövetelni az elvégzett munkát is. De mindezen szempontokon felül megállapítottam, hogy a v. adóhivatal munkaköre saját saját természeténél, sokféleségénél, elvégzéséhez fűződő nagy anyagi érdekeinél fogva hálás vizsgálódási terület. Ezen szempontokra tekintettel kezdtem meg ezen munkának elméleti és gyakorlati tanulmányozását. Ennek során első sorban az egyes munkaerőkkel foglalkoztam, azokkal akik a munkát végzik. A vizsgálódás eredménye igen érdekes és hasznos megállapításra vezetett, melynek ismertetése azonban nem tartozik a tárgyra, s ezért erre nem térhetek ki. A másik Módszer, amivel valóban tárgyi eredményeket állapítottam meg: az idő és munkamérés. Ez az eljárás első sorban gyakorlati megfigyelésekben, munkamérésben és az eredmények megállapításában merült ki. Magát az eljárást az ide csatolt polgármesteri határozat szabályozta melyet a pénzügyigazgatóság is megerősített, s ellenőrzésével pénzügyigazgatási fogalmazási tisztviselőket bizott meg.

A munkamérésnek a legsajátosabb közigazgatási területre történt bevezetése - még más közigazgatási területről is táplált- elvi és gyakorlati ellenállásban ütközött annak idején, s annak ellenére, hogy a mérés tárgyi eredményeit a tárgyalás alatt álló létszámemelési ügyben az alkalmazottak érdekében használtam fel. Szokatlan volt annak idején és közigazgatásunk érdekében páratlanul állt a munkavizsgálódásának ez a módja.

Az idő és munkamérés akkori eredménye első sorban az volt, hogy szinte percnyi pontossággal megállapítottam minden egyes munkánál, hogy feldolgozásuk hány munkaórát vesz igénybe? Megtudtam többek között azt is, hogy a felek fogadása, számfejtésre, a helyhatósági és szegénységi bizonyítványok kiadása előtt szükséges adóhivatali igazolásokra rendkívül sok idő pazarlódik el érdemleges hivatalmunka rovására. Kitudódott az is, hogy egyes szakképzett tisztviselők aránytalanul kevesebb eredményt mutat fel, mint más ideiglenes kisegítő szellemi inségmunkás. Ezek a tisztviselők mag indították meg a munkamérés ellen az elvi és gyakorlati ellenállást és táplálták ellene a hangulatot. Ezen megállapítás után természetesen megfelelő rendszabály alkalmazásával az ilyen alkalmazottakat most már határozott módon lehetett munkára szorítani. Lévéen megdönthetetlen tárgyi adat. Az idő és munkamérés legfőbb

eredménye még is csak az volt, hogy most már hiteles adatokkal lehetett igazolni, hogy a v. adóhivatal munkakörének ellátására nem elégséges 5 adótiszt.

Ezen munkavizsgákat során nyert és az újabb munkamérés adatit óhajtom most felhasználni a most tárgyalásra kerülő létszámügyben. Jelentenem kell azonban, hogy az 1936 évben lefolytatott mérések után tovább is mértem az új munkákat és az új alkalmazottak munkaeredményeit. Ezek a mérések természetesen már nem történhettek azzal a százalékos pontossággal, mint az általános mérések. De ezek is elérik a 90-95 %-os pontosságot.