

Az ember és a vállalkozás beleroppanása az átszervezésekbe

A közösségi tevékenységek megszervezése az egyének szabadságának részbeni feladásával valósul meg. A magánérdek és a közösségi élet közötti értékcserek konfliktusokkal járnak. A szervezések meggyorsítják a cserefolyamatot, ami önfeladáson keresztül az egyén lelki sérülését és egészségi károsodását okozhatja.

Az átszervezéseket nem csak akkor tapasztaljuk, amikor aktívan kell alkalmazkodni a piachoz. A hozzá nem értő vezetés gyakran a folyamatos átszervezéshez menekül. Ennek látható jelei felismerhetők a vállalatnál, és figyelmeztetnek a túlzásba vitt szervezés hátrányaira.

A szervező ember kockázata

A szervezőnek az a foglalkozása, hogy szervezzen, s a vezetők is nem egy esetben szervezés alatt folyamatos változást értenek. A vállalat legjobb esetben olyat alkalmaz szervezőnek, aki hasonló vagy ugyanolyan területen dolgozott. Arra gondolnak, hogy munkakapcsolataiban létrejött az a tapasztalati tudás, amely feltehetőleg hatékonyan alkalmazkodott a piachoz. Szerencsés esetben ez tükröződik a szervező emberi kapcsolataiban, s a munkakörhöz igényelt tudásában.

Elkerülhetetlen, hogy az átszervezésben gondolkodó vezető, amikor vállalatról vállalatra jár, ne a saját múltjából dolgozzon. Hiszen sokszor éppen ezért alkalmazzák. A nehézségek akkor kezdődnek, amikor az egész szervezetet ehhez akarja szabni, s nem az ügyfelekhez és a megcélzott piac megszerzéséhez, figyelmen kívül hagyva a vállalat belső erőforrásait.

Nagy szervezetekben a vezetők csak részterületeket képesek átfogni, s a szervező csak a részeket képes megváltoztatni. A részeiben megbontott struktúra alkotóinak összehangolása konfliktusokat indukál. Előzetesen rendszeresen elmulasztják felmérni a vállalati állapotot, a munkakörök szerkezetét és felelősségét. A szervezőnek eszerint kellene „elmozdítani” a vállalkozást, finoman alakítani a régit, s átvinni az új munkakörökbe. Ezek rendszerint elmaradnak a folyamatos átszervezésnél, mert ilyen esetekben nem törődnek a munkaerő egészségével és könnyen lecserelethetőnek gondolják a munkakörök betöltőit.

Az átszervezések folyamatossá válásával sokkal többet foglalkoznak a problémákkal, mint a jól megoldott területekkel, s az előbbieket folyamatos magyarázatokat és egyeztetéseket igényelnek. Teljesen meghiúsíthatják az eredmények korrekt értékelését. A dolgozóknak el kellene látniuk a még meglévő és

már újként jelentkező feladatokat, miközben a növekedést is teljesíteniük kell. Hiszen erről egyetlen vállalat sem mond le, azért mert átszervezés van.

A szervező káros szemléletének látható jele, amikor a célhoz nem illeszkedő területekhez is hozzányúl. Ezek megoldásához is erőforrást kell elvonni a termeléstől. Az üzletágakhoz és a technológiai folyamatokhoz kialakított létszámarány felborul, mert el kell látni az új feladatokat is. Elindítanak különböző felméréseket, hogy mennyi a technológiai folyamatok munkaerő szükséglete. Ezzel nem a hatékonyságot javítják, hanem a létszám átcsoportosításhoz keresnek indokokat.

”

Nagy szervezetekben a vezetők csak részterületeket képesek átfogni, s a szervező csak a részeket képes megváltoztatni. A részeiben megbontott struktúra alkotóinak összehangolása konfliktusokat indukál.

◆

A szervező káros szemléletének látható jele, amikor a célhoz nem illeszkedő területekhez is hozzányúl. Ezek megoldásához is erőforrást kell elvonni a termeléstől.

”

Előtérbe kerülnek a jelszavak

Azt várják az újdonságoktól, hogy javuljon a vállalat piaci helyzete. A szervező számára nyomasztó lehet az elvárás, mert a rendelkezésre álló munkaalap egy részét felemésztí az átszervezés. Az előre nem látható akadályok és az előkészítetlen megoldási javaslatok csökkenthetik a várt hozadékot.

A termelés hosszú távra elfogadott céljait elkezdik feldarabolni, ha nem jönnek a kívánt sikerek. Az erőforrásokat papíron újrendezik a szolgáltatásokhoz és a termékekhez, a tényleges ráfordítások ismerete nélkül. A technológiai sorrendet megváltoztatják és a munkahelyeket más szervezeti formában kapcsolják össze. Az általános költségek megnőnek, s a közvetlen költségek részaránya csökken, a gyakori átszervezések miatt kevésbé elemezhető a ráfordítás-kibocsátás kapcsolata. Sokszor számolják újra az önköltséget, s ez az első látható jele a vezetés bizonytalanságának. Ebből következik a második látható jel. A menedzsment rossz úton jár, mert ha nem tudja a termékek erőforrás szükségét számokkal bemutatni, tetszőlegesen váltakoznak a jövedelmező területek.

A menedzsment gyakran változtatja a sikerességet jellemző jegyeket. Egyre rövidebb időszakra érvényes a jövedelmezőség, s a rövid időre szóló üzleti elképzeléseket legjobban a hónap divatja (sikere) akciók jellemzik. Önmagában ez nem rossz, ha felmérték a termékek jövedelmezőségét, s az értékesítő teljesítménye mérhető a környezet gazdasági teljesítményéhez, a piachoz viszonyítva. Ennek hiányában biztos a piaci tévedés, s a ráfordítások csökkenő eredményét megfejele az elmaradt jövedelem. Az elmaradt jövedelem becsüléséhez jó módszer a piaci részesedés csökkenése, kombinálva az ágazati átlagos profitrátaival az összes eszközre (ROA: Return on assets) vetítve.

Az egységes koncepció hiánya a legjobb vállalatok szervezetét is kórosan megtámadja. Nem indulnak el tartós, széles körű változások. Az értékrendek a piaci szegmensek körül bolyonganak. Valamelyik területen sikereket elérő személyek holnap már nem is számítanak, mert eredményük nem járult hozzá tartósan a vállalat növekedéséhez.

Az átszervezők gyakran bizonygatják, hogy jól vezeték a vállalatot, s a tulajdonosok megvannak elégedve. Legalább szavakban megtestesül, amit a cselekvéseikben képtelenek voltak elérni. A jelszavakhoz új és új projektek kellene, amiket elindítva, egyes üzleti területeket várakozásra készítenek. A pót-

cselekedetek nem adnak energiát a szervezetnek, ezért a buzdításhoz jelszavakat kreálnak. A szüntelenül változó célok megnövelik a szakértők iránti igényt. Fizetett foglalkozásuk egy szűk területre irányul, s elképzelésük kevésbé vethető alá az integráló ellenőrzésnek. Lelkes hordozói és hirdetői az átszervezésnek. A leglelkesebb és leghűségesebb képviselői a változásoknak, és egyes vállalati részek leválhatnak a szervezet szubsztanciájáról, önálló életre kelnek.

Amikor a szervezeti szabályok válnak a legfontosabbá

A szervezet formális jogokat biztosít a résztvevőknek és legitimálja a cselekedeteket. Az átszervezésekkel mindig újra rendeződnek az erőviszonyok. A vezetési stílusok és magatartások ezeknek tükröződései, amelyek holnapra nem kívánt viselkedésekké válhatnak. Az átszervezéseknél gyakran teljesítmény nélküli hatalmi csoportok jönnek létre. A nem szakmai erővonalak mentén keletkezett törések a viszonyításokat eltorzítják. Az átszervezések megnehezítik a teljesítmények összemérését. Különösen, amikor nem mérték fel a kiinduló rendszert, az ebből létrejövő új bonyolultságát és a létrejövő munkakörök hatását a végeredményre, elkezdik egyszerűsíteni a méréseket. A jól látható és könnyen mérhető területekre összpontosítanak, ezek az adatrögzítések, a panaszok száma, az adatok továbbítása, a munkában töltött idő, az ügyfélszám változása. Értékesítésnél legtöbbször a darabszámot növelik, mert az előzőekben megállapított mennyiségekkel nem jött az eredmény. S ezekből világosan látszik, hogy a könnyebb területet ragadják meg, s annak is a kimeneti oldalán csak a mennyiségeket, a hozzájuk szükséges erőforrások és jövedelmezőségi viszonyszámok nélkül.

Ezekből a hatékonyság nem számítható ki, mert nem fog értékelhető adatot adni az időhöz mért mennyiség, ha nem kötik az egész rendszertől igényelt erőforráshoz. Mindig lesz olyan ismeretlen terület, amit nem tudnak számokkal igazolni. Felélednek azok

a viták, amelyek nem dönthetők el számításokkal. A szüntelenül mozgó szabályozásban az éppen aktuális hatalmi csoportosulás érveit a vitapartner meggyőzésére vagy elhallgattatására használja fel, nem pedig a helyzet megértéséhez. Így a továbbiakban hajlamosak ugyanígy cselekedni, s mégis javuló eredményt várnak el. Szelektív figyelmük saját elképzeléseik támogatását méri fel.

”

Az átszervezéseknél gyakran teljesítmény nélküli hatalmi csoportok jönnek létre.

A nem szakmai erővonalak mentén keletkezett törések a viszonyításokat eltorzítják.

”

Ha nem jönnek az eredmények, növelik az ellenőrző szerepeket. Megint csak a könnyen mérhető területeket vizsgálják egyszerű módszerrel, hogy könnyű legyen a sikerhez eljutni. Növelik a belső szabályzatokat, megalapozhatóvá válik a tételes felelősségre vonás. A valós értékeken nyugvó visszajelzésektől ezek távol esnek. Így fordul elő, hogy a kitűnő szabályzat-betartó az eredményességben hátul kullog.

Új fogalmakat vezetnek be, olyanokat mint bajnokok, úttörők, elkötelezettek és ellenállók. Ezek alapján jelzik vissza elismerésüket a vezetők. A tényleges teljesítmények sokszor messze esnek az ily módon elismerttől, s mivel nem piaci legitim, mindig ott lebeg az alulteljesítés szorongó érzése is. Az elismerés más viszonyok szülötte, ezért a szabályzatok tisztelete óriási és hivatkozási forrás az átszervezőknek. A vezetésnek egyedüli legitim alapja ez lesz, s így a rendszer önálló életet kezd élni, mert ez táplálja az egyéni sikereket a piaci helyett.

Az eltérések kezelése a munkatársaknál

Amikor az átszervezés nem biztosítja a vállalat sikereit, elkezdik meghirdetni a könnyen értékelhető célokat. A feladatok minősége azt sugallja a vezetésnek, hogy mégis képesek uralkodni a helyzeten, és végre tudják hajtani a motivációt a munkatársaknál. Sok visszajelzésre tartanak igényt, de csak azért, hogy kiválogatva a nekik tetszőket, bizonyítsák a szervezet együttműködését és saját maguk elfogadását. Lehetőleg olyan célokat választanak, amelyek biztosan sikerülni fognak, mert szükségük van az önbizalomra. Némelyik terméknel ténylegesen segítenek, eladhatóbbá teszik a feltételek megkönnyítésével. A vezetés látszólag teljesítményorientált, belső környezetében időlegesen biztosítja a siker látszatát, de az igazi elismerésnek kívülről kellene jönnie.

A látszat-kreativitásokat erősítik meg, és a látszat-emberekben benne lévő elvtelen részrehajlás bizonytalan kimenetelűvé teszi az együttműködést. A közös döntéseknél nagy a kölcsönös elismerés és a támogató lelkesedés. Amikor rossz a végeredmény, kiábrándulásuk bűnbak keresésébe megy át. Legjobb helyzetbe a kívülmaradtak kerülnek. Könnyen címkéznek, jó és rossz jelzőket osztogatva, mert viszo-

”

Új fogalmakat vezetnek be, olyanokat mint bajnokok, úttörők, elkötelezettek és ellenállók.

Ezek alapján jelzik vissza elismerésüket a vezetők.

◆

A manipulációs elismerés gátolja az akaratokat. Ötletekre buzdítanak, de csak azért, hogy megállapítsák, mennyi mindent nem csináltak meg mások, mi bezzeg megtettük

volna.

”

nyításaik nem valós értékeken alapulnak, hanem erősen érzelmieken. Az okosabb hozzáértőket szisztematikusan távolítják el, először érvelnek vele szemben, majd megvonják a figyelmet. S végül teljesítményüket átértékelve, nem állítják fontosabb posztokra.

A folyamatos szervezés bizonyos időszakában az irányítás láthatatlanná válik. A meglévő és új rendszerek sokszor párhuzamosan léteznek egymás mellett, s piaci érték nélküli szelektivitásukból nő ki a hatalom. A mérések átterelődnék a hangzatos teljesülésekre. A siker jegyében nevelt átszervezők nem képesek lemondani vágyaikról, jobban akarják a

célt, mint a hatékonyság elemzését. A vállalkozásnál létezhetnek valódi sikerek is, de ezek háttérbe kerülhetnek, rásütve a könnyen elérhető cél minősítést. Eluralkodik az agresszió, a cég a dinamikusság látszatát kelti, mert megnő a belső harci erő.

A folyamatos átszervezéssel megszűnnek a teljesítmények viszonyítási alapjai. A vezetők kénytelenek elnézni a hozzá nem értést, nem lehet megállapítani az emberek hozzá nem járulásának elmaradt jövedelemvonzatát. A gondolkodást a látszólagos béke érdekében a közmegegyezésre irányítják, a köz előtt jól együttműködő munkakörökről beszélnek. Manipulálják a munkatársakat, mert a teljesítmény nem viszonyítási alap.

A vezetői hatalom a tervezésben össze nem hasonlítható adatokat alkalmaz. Amikor ezek alapján nem tudja eldönteni a valódi eredményeket a megváltozott szervezetben, újabb és újabb célkitűzésekkel csoportosítja át az erőforrásokat. Sokat találgatnak az okokról az emberek, mert nem maguktól értetődnek ezek a változások. Értelmezési nehézségek lépnek fel, magyarázatra szorulnak a közösségi célok, és azokat sűrűn kell indokolni.

Nő a vállalkozás tehetetlensége

A manipulációs elismerés gátolja az akaratokat. Ötletekre buzdítanak, de csak azért, hogy megállapítsák, mennyi mindent nem csináltak meg mások, mi bezzeg megtettük volna. A szervezetben a kreativitás hiányáért nincs lelkiismeret-furdalásuk az átszervezőknek. Az egyik látható jele ez a túlzásoknak, amikor a lelkiismeret hiányát tapasztaljuk. A másikat védő

funkciója a lelkiismeretnek azért kell, hogy az ember ne érvényesítse korlátlanul a saját szempontjait.

A kitartó emberek viszont a becsület hasznosságát tartják szem előtt, amikor a hatékonyság érdekében cselekszenek. Kényelmetlenséget okoznak, igyekeznek is elsüllyeszteni őket. A feladatok elvégzésekor egyre több közvetítőt építenek a hatalom és a végrehajtók közé, s ezzel csökkentik az önbizalmat, mert fokozzák a jóváhagyás iránti igényt.

Az átszervezések az embereknél konfliktusokat okoznak, amikor összehasonlítják tapasztalatukkal a kedvezőtlen végeredményeket. Tisztában vannak azal, hogy az állandóan újat akarással nincs biztosítva a siker. Az ismeretlenek fokozása és tömeges bevezetése zavart okoz lelkiállapotukban, mert képtelenek annyi összehasonlítást elvégezni. Tudásukkal nem elfogadhatók a célszerűtlen újdonságok. Tehetetlenségi érzés alakul ki, mindegy mi történik, szaporodnak a kudarcélmények. Az átszervezésekkel a kialakult értékrend összekuszálódik, s mivel kipusztították az akaraterőt, csak az átszervezés vezénylése tartja fenn a vállalkozást. A csökkenő teljesítményt nem értik a vezetők, miért nem képesek az alkalmazottak ellátni a feladatukat? S valóban nem képesek, mert csak az elgondolt világban és nem a munkakörökben hajthatók végre.

Mindenkit egyformán vezetnek

A jelentős piaci részesedéssel bíró vállalkozás kiváló terepe a permanens átszervezésnek. Mennyi mindent meg lehet változtatni: csak egyszer kell belenyúlni a rendszerbe, s ettől kezdve alapot szereztek a változtatáshoz. A vállalkozások mindenütt a világon ugyanazokat a szolgáltatásokat végzik, természetesen a különböző fajtákból eltérő mennyiséget értékesítenek. A piaci szereplők eltérő versenyhelyzetben vannak, mert a kereslet a kockázatviselő képességtől, a költségvetési korláttól és a vagyoni helyzettől függ a pénzügyi világban.

Amikor sokféle szolgáltatást kínál a vállalkozás, természetesen nem lehet mindegyiket ugyanolyan arányban eladni és valamennyit eredménnyel értékesíteni. A munkaköröket a kiszolgálás teljes körűsége miatt mindenütt ugyanúgy határozzák meg, és szervezéskor elmozdítják egymáshoz viszonyítva, újakat kreálnak, régiakat szüntetnek meg. A folyamatos átszervezésekkel nemcsak az üzleti egységeknél, hanem az egész vállalkozás szintjén is követhetetlenül válik a teljesítmények eléréséhez szükséges ráfordítás. A jövedelem optimalizálását nem végzik el, mert az elmaradt bevételt képtelenek pótolni.

A tervezésnél a beállt értékesítési szerkezetre szorozzák rá, hasonló növekedési százalékkal az elvárásokat. Mivel fogalmuk sincs a környezet ügyfeleinek gaz-

dasági erejéről, ezért nem akarják meghatározni a teljesítmény-centrumoknál elérhető mennyiséget, hogy mennyire használták ki a helyi piacot, s a versenytársak milyen mennyiséget és minőséget szereztek abból.

Az igen egyenlőtlen teljesítmény-kibocsátás megalapozatlan a piachoz és a munkakört betöltők képességeihez viszonyítva. Ezt nem ismerik fel és a bérezésnél, erkölcsi motivációknál nem érik el a megelégedettséget. A kiegyenlített teljesítménynél bekövetkezik az, hogy pl. a vállalkozás 20%-a adja a bevétel 60%-át, teljesen indokolatlanul válik függővé és kiszolgáltatottá, csak azért, mert nem ismerik a valós lehetőségeket.

A mennyiségi kibocsátásra helyezik a hangsúlyt, s bár a minőséget hangoztatják, a szervezet profitja miatt engedményt tesznek, és csak a szólalmok szintjén lesz minőségi a cég. A legnagyobb nyereséget adó üzletrészeket ugyanúgy vezetik mint a gyengéket. A motivációnál semmivel sem különböztetik meg a kiválókat, mert megtűrik a rosszul teljesítőket, úgy, hogy munkájukat teljesítményükhöz képest aránytalanul honorálják.

Az elkötelezettség csökken

A vállalkozásnál régebben dolgozók nehezen viselik el a hamis hatalmi rétegződést. Védekezésükhöz megpróbálják összegyűjteni a megfelelő szempontokat. A szüntelenül szaporodó kérdéseket az átszervezők teszik fel, szeretnék visszaigazoltatni sikeréhségüket. Ezzel kizárják az alkotásra kész alkalmazottakat is, akik nem tudnak részt venni az eredménytelenség pozitív igazolásában. Konfliktusba kerül az önbecsülés és elkötelezettség, önszeretet és csapatépítés. A vezetés formailag vizsgálja az elkötelezettség meglétét, s ha ennek hiányát nem árulják el, képtelen rájönni.

Az átszervezett vállalatnál egyformán vezetnek az alkalmazottakat, mindenkivel a felelősség alapján bánnak. A motiválhatóságot meg sem próbálják, fel sem fedezik. Ez elapasztja az önbizalmat a jól teljesítőknél, mert nem igazolódik a teljesítmény igazsága erkölcsi oldalon. Belsőleg nem igazolódik vissza a jó teljesítmény elérése, s így védtelenné válik az értékrend nélküli szervezetben. Belső igényű és elkötelezett emberekre a valós teljesítményhez csak a szólalmok szintjén van szükség. Fontosabb a személyiséget megkettőzni képes emberek lojalitása. Kialakul a belső értékítéletbe ütköző tapasztalat miatt az erkölcsi tiltakozás, amely létrehozza az érdektelenséget. Nem foglalkoznak a problémák megoldásával és a munkakörök szélesebb körű kapcsolódásaival. Úgy fognak viselkedni, mint a probléma hordozói. Képviselőivé válnak a szervezetnek, s a belső erőt egyre inkább ez fogja jellemezni. A látszólagosan elkötelezett emberek felnagyítják a döntések előnyeit. Az újdonságok be-

vezetésénél a felszínes érvekre figyelnek jobban, s kihagyják a folyamatból az okosabb és elkötelezettebb munkatársakat. A számonkérés okozta, rövid távú fájdalmakat akarják elkerülni. A tartósság hiánya aláássa az önbizalmat, s éppen ezért a cselekvések kevésbé át gondoltak gazdasági szempontból. Az érzelmi erőket a vállalkozás nem pozitív erőforrásként használja.

Még a szabad aktivitású munkahelyen sem alakul ki könnyen a magasabb erkölcsiségű személy, egy ilyen szervezetben inkább a büntetéstől való félelem és a jutalom vezényel. Az alkalmazottak erkölcsi szintje munkavégzéskor ehhez igazodik, s az ösztönzők is a félelem és a jutalom okozásában illetve osztoztatásában hatnak. Ilyen szempontból racionalizálódik az érzelem, mert igyekeznek nem vállalni a nehézségeket. Elkerüli a nehézségeket és a jutalomért teljesíti a normát. Mindkettő a fenyegetettség csillapítási kényszeréből ered.

A jó tapasztalatok alapján létrejött sémák, amelyek az ismeretlennel történő találkozáskor felhasználhatók pozitív előképek építésére, nem működnek. A megnyilvánuló segíteni akarásokra elutasító válaszokat kapnak. Az érzelmileg közömbös átszervezettek belesimulnak a hamis értékrendbe, míg az elkötelezetteket érdemtelenül mellőzik. Az utóbbiak, mivel nem tudják befolyásolni a dolgok menetét, kohéziós erejüket nem érvényesíthetik, szétzilálódik az együtt-

”
A folyton átszervező vállalatnál az egyén hatalmas konfliktuson megy keresztül. Személyisége zavart, mert nincs az a horgony, amelyhez munkahelyi életét rögzítené.
”

működő versengés. Akik felé nem érvényesül a teljesítmény- elvárás, szinte biztatást kapnak a látszat-cselekedetekre és a to- lakodó önérvényesítésre.

Az ilyen, folyton átszervező vállalatnál az egyén hatalmas konfliktuson megy keresztül. Személyisége zavart, mert nincs az a horgony, amelyhez munkahelyi életét rögzítené. A szervezetek egyébként is arra törek- szenek, hogy a működési

súrlódások csökkentése érdekében az egyének bizonyos mértékig feladják törekvéseiket. A barátságatlan visszajelzések kedvezőtlen üzenetet küldenek a dolgozónak, mert a közösséghez kapcsolódás kognitív kiértékelésében azt érzékeli, hogy az együttműködés helyett a teljesítmény nélküli érdekérvényesítések győznek. Érzelmileg fellazul a kapcsolat a cég és az alkalmazott között, az elkötelezettség mindkét irányban megszűnik.

A kölcsönösség jegyében eluralkodik az agresszió és a cég a dinamikusság látszatát kelti, mert az átszervezéseket a kihívásokra adott gyors reagálásként tünteti fel. A vezetés elmulasztja a tehetséges munkatársak felfedezését, s a beosztásoknak nincs valódi értékük. Az érdemtelenül kapott munkakörök között nem tudnak kiépíteni elkötelezett személyi kapcsolatot.

A szerző a Budapest Bank Rákosszentmihályi Fiókjának igazgatója

SZERETNE HIRDETNI LAPUNKBAN?

HIRDETÉSFELVÉTEL

a Kiadóhivatalban, 1065 Budapest, Nagymező u. 21.
Telefon: 353-1366, Fax: 331-6343, megrendelőlapot faxon küldünk.
E-mail: info@marketingcentrum.hu

A lap mérete: A/4-es

Kifutó méret: 207×295 mm

Keretes méret: 176×241 mm

1/2 oldal: 86×241 mm/álló

1/4 oldal: 86×118 mm/álló

1/2 oldal: 176×118 mm/fekvő

1/4 oldal: 176×57 mm/fekvő

Rács-sűrűség: fekete-fehér 40#, színes 54#

HIRDETÉSI TARIFÁK

Színes	1/1	150 000 Ft	Színes	1/2	100 000 Ft
Fekete-fehér	1/1	100 000 Ft	Fekete-fehér	1/2	70 000 Ft
Fekete-fehér	1/4	40 000 Ft	(+25% ÁFA)		