

# Munkateljesítmény, érdek, hatalom, környezet...

(Az egyengető lakatosok esete)

## I. A probléma

A szociológia ma talán azért fejtheti ki leghasznosabb tevékenységét a gazdaságban, hogy empirikus kutatásaival hozzájárul bizonyos illúziók leküzdéséhez. Az illúziók általában nem egyszerűen minden alapot nélkülöző, vélt összefüggések feltételezései. Sokkal inkább abból adódnak, hogy a tényleges és sokszor szilárdan megalapozott közvetett összefüggéseket közvetlenül fogjuk fel, ezáltal kiszakítjuk a termelési tevékenység bonyolult összefüggésrendszeréből és abszolutizáljuk. A magyar gazdasági gondolkodásban az ilyen illúziók különösen az elmúlt években szaporodtak el, természetes velejárójaként annak, hogy a gazdasági reform nagy horderejű intézkedései számos új vagy korábban háttérbe szorított, általánosságát és korlátait tekintve rövid idő alatt nehezen mérlegelhető összefüggésre hívták fel a figyelmet. Az üzemszociológia eszközeivel, ha megfelelően alkalmazzák őket, ezeket az abszolutizált összefüggéseket az őket megillető helyre tehetjük és a valósággal való egybevetés folyamatában megmutathatjuk közvetettségüket. Ez természetesen azzal a veszéllyel járhat, hogy a szociológia közreműködésével újabb, kellően meg nem alapozott általánosítások születnek, mint ahogy a jelenleg élő illúziók egy része is így jött létre. Tanulmányunkban, óvakodva attól, hogy szerény eszközeinkkel nyert tapasztalatainknak indokolatlanul általános érvényt tulajdonítsunk, a munkásmagatartások és az anyagi, valamint a nem anyagi ösztönzők összefüggéseiről elterjedt néhány abszolutizált eszmével kívánunk vitakozni.

Abban általában mindenki egyetért, hogy az üzemekben, a műhelyekben mutatkozó gyakori bajok – a „lazsálás”, a rossz minőségű és hanyag munka, a fluktuáció stb. – a munkások nem megfelelő ösztönzésének tulajdoníthatók. Gyökeresen eltérőek azonban a vélemények az ösztönzési hiányosságok eredetét illetően:

1. Vállalati vezetők, mérnökök és közgazdászok (összhangban a nálunk is szélesben elterjedt, bár soha nevén nem nevezett taylori elmélettel) a bajok okát szinte kizárólag az anyagiakban keresik. Elképzeléseik szerint a munkások feltétlenül és egyénileg érdekeltek gazdasági hasznuk növelésében. Ha tehát az üzemekben hiányosságok vannak a munkafegyelem vagy a munkatempó területén, az anyagi ösztönzés rendszerét terheli a felelősség: az ösztönzési konstrukció nem teszi lehetővé, hogy az emberek plusz erőfeszítéseikért, objektív mérce alapján, megkapják a plusz pénzt. Ebből a szempontból általában igen jogos a bírálat: a bérek nem eléggé differenciáltak, és elosztásuk nem a végzett munkát követi.

2. Társadalmi vezetők, szociológusok, pszichológusok viszont többnyire átsiklanak az anyagiak fölött, és a nehézségek fő okait a munkások nem-anyagi igényeinek elhanyagolásában, kielégítetlenségében látják. A munkás, mint hangsúlyozzák, társas lény, jó kollektívában tud igazán dolgozni, sokat ad az iránta tanúsított munkatársi és vezetői megbecsülésre, beleszólást igényel sorsa intézésébe stb. Ebből a megközelítésből (ami egyébként kísérletiesen emlékeztet a Human Relations szociológiai iskolára) éles – és többnyire ugyancsak jogos – kritika éri a kollektívák kialakításának hibáit, a vezetők magatartását, s azt, hogy nem tájékoztatják kellőképpen a munkásokat, s a munkások a vállalati döntésekben csak formálisan vesznek részt.

Mindkét megközelítés jogos, az általuk ábrázolt összefüggések megalapozottak.

Tapasztalataink szerint mind az anyagi, mind a nem anyagi ösztönzés hibái hozzájárultak a jelenlegi üzemi gondok kialakulásához. Ezek egymást kiegészítő, komplementer jellegűek. A megközelítések ugyanakkor azt feltételezik, hogy az általuk előtérbe állított tényezők és a munkások magatartása között feltétlen, közvetlen összefüggés van. Nem veszik figyelembe, hogy a termelő tevékenység – a marxi definíciónak megfelelően – társadalmi folyamat, melynek résztvevői cselekvésükkel a gyár falain belüli és kívüli környezetük egészére, az anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi tényezők egész rendszerének együttes, bonyolult áttételeken keresztül érvényesülő hatásaira reagálnak. Mégpedig úgy, hogy a környezet hatásai – bizonyos fokig önállósulva – az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok mozgásában öltének testet. A munkások magatartása – feltételezésünk szerint – ezért mindig az érdek- és hatalmi viszonyok, valamint a társadalmi-gazdasági környezet adott állapotát, és nem egyszerűen egyik vagy másik kiválasztott, bár kétségtelenül az egészen belül szintén ható faktor (az anyagi vagy a nem anyagi ösztönzés) helyzetét tükrözi.

Jelen tanulmányunkban – egy szociológiai vizsgálat eredményeinek ismertetésével – a munkások magatartását befolyásoló tényezők érvényesülésének bonyolult mechanizmusát kíséreljük meg bemutatni.

A vizsgálatot 1969 tavaszán hazánk egyik legjobb kezekben levő, kifogástalanul szervezett, dinamikusan fejlődő gépipari vállalatának egyik üzemszékében hajtottuk végre. Ez a gyáregység kis pont a vállalatnál. Négy száz ember tizenötezerből. A „lassú elhalásra kárthatott” vagongyártás egyik üzeme. Munkája nem jellemző a vállalat egészére: kezdetleges, huszonöt év alatt alig változott technológiája, zajos és komor csarnokai éles ellentétben állnak a szomszédságában felépült hatalmas, a technika legmodernebb vívmányait felvonultató, derűs és csendes motorüzemmel. A gyáregységben a vasúti kocsik „meztelen” vas testét, az úgynevezett szekrényt gyártják. Lakatosok és hegesztők, három műhelyben. Az elsőkben az alapanyagot szolgáltató szögvasakat és lemezeket darabolják, formálják, készítik elő. A másodikban ezeket szerelik össze: itt készülnek a kocsik finoman domborított homlokrészei, hosszú ablak- és ajtónyílások üres tereivel tarkított oldalai és ívelt tetői, melyekből a készen kapott alvázon, daruk közreműködésével állítják össze magát a „szekrényt”. A harmadik műhelyben a gyáregység munkájának utolsó fázisa, a lemezegyengetés folyik. Kutatásunk komplex volt: a gyáregység valamennyi szakmájára s ezeken belül mintegy húsz munkacsoportra terjedt ki. Jelen tanulmányunkban, egyebek közt a hely szűke miatt, eredményeinket egyetlen szakma (két munkacsoport) tevékenységének elemzésén keresztül mutatjuk be.

A fűlsiketítő zaj miatt „koncertteremnek” vagy „zenekonzervatóriumnak” nevezett műhelyben a kocsik lemezein levő domborulatokat és mélyedéseket tüntetik el melegítéssel és kalapálással az *egyengető lakatosok*, mintegy hatvan ember, kemény és igyekvő munkások, egy részük harmincon innen, más részük harmincon túl, de csak igen kevesen negyven fölött. A hatvan kalapács állandó kopogását a vagonok üres „hangdoboza” úgy felerősíti, hogy a zaj megközelíti a fájdalomhatárt. Az emberek vattával a fülükben dolgoznak, beszélgetni szinte lehetetlen. Karmozdulatukkal jelzik, hogy éppen a nagykalapácsra vagy vizesedényre van szükségük. „Romlanak az ember izületei, idegzete, szeme és füle.” – „Az ember szemidegei néha annyira kivannak, hogy nem bírja. Megtöri a homlokát, kerül egyet, visszajön és egészen mást mutat a lénia.” – „Este, ha lefekszem, sokszor nem tudok aludni, olyan ideges vagyok. Állandó ciripelést hallok a fülemben.” – „Tíz éve vagyok itt és kezdek nagyot hallani” – mondták a mindig ideges és fáradt munkások. Egyszóval: a lemezegyengetés szinte emberfeletti helytállást követel. Magáról a munkáról így vélekedtek: „Itt a szaktudás nem fontos. Rátermettség, ösztön és gyakorlat kell. Sokan mondják: a lemezről az a szabály, hogy a púpot beütni, a gödröt pedig ki. Ez azonban nem olyan könnyű: tudni kell, hogy az ember hova tegye a meleget a lemezbe. Minden lemez más. Van, aki két-három év alatt megtanulja, van, aki húsz év alatt sem.”

Kutatásunk idején az egyengető lakatosok – a hallatlan igénybevétel és mint látni fogjuk, sok más ok miatt is – a vállalat legjobban kereső munkásai közé tartoztak. Csoportos darabérben dolgoztak: a csoport közös bére attól függött, hogy az elszámolási idő alatt „hány darabot állítottak elő”, azaz hány kocsit egyengettek ki. Darabérük progresszív volt, ez volt egyik kiváltságuk a gyáregység többi szakmájával szemben, ami azt jelentette, hogy bizonyos kocsimennyiség fölött emelkedő arányú

pénzt kaptak. A kocsinként fizetett bért lényegében a munkanorma szabályozta. Nem egy kocsitpust gyártottak, hanem kettőt, fölvaltva. Az egyikre a vállalat viszonylag szoros munkanormát szabott, s ezen a „hideg vizet” is alig lehetett megkeresni. A másikon a munkanorma lazább volt, ezen a típuson „több pénz volt”.

A csoporton belül az egyének személyi órábère arányában osztották el a közösen megkeresett pénzt. A személyi órábère tehát arányszám volt, nem esett egybe az egyén egy órára jutó keresetével. Ez ugyanis – a csoport közös beralapjának nagyságától függően – lehetett nagyobb is, kisebb is a személyi órábère forintértékénél. A személyi órábère a kereseti arányokat szabályozta, azt, hogy például a 9 forintos ember mindenkor másfélszer annyi pénzt kapjon a közösen megtermelt bérből, mint a 6 forintos. Az egyéni keresetek alakulásában nagy szerepet játszott az általában nagy mértékű bár egyénenként változó túlórázás, és jöllehet lényegesen kisebb súllyal, az időnkénti céljutalom is.

## II. A munkásmagatartások

Az 1968 januárjában kezdődő eseményeknek, melyeket az egy évvel később folytatott helyszíni beszélgetéseink anyagából és a gyári dokumentumokból rekonstruáltunk, önmagukban nincs egyértelmű bizonyító erejük. Nem mondanak határozottan ellent a munkásmagatartások indítékairól szélesen elterjedt, általunk szűknek és egyoldalúnak tartott nézeteknek. Viszont kétségeket támasztanak velük szemben, és felvetik azokat az eleveben vágó kérdéseket, melyekre a megfelelő válaszok – ha sikerül ilyeneket találnunk – lehetővé teszik az üzemekben dolgozó emberek cselekvésének jobb megértését.

1968 első negyedében, tehát közvetlenül a gazdasági reform életbelépése után, a vállalati vezetés „szűk marokra fogta a pénzt”. A két kocsitípus közül (melyeknek gyártását bizonyos korlátok között viszonylag szabadon variálhatta) februárban és márciusban növekvő arányban a „rosszul fizető” típus termelését szorgalmazta. Hónapról hónapra csökkentette a túlórákat, és céljutalmat sem írt ki. A gyáregységben, valamennyi szakmában, csökkentek a teljesítmények, és ezzel együtt a bérek is. Az egyengető lakatosok órákeresete, az előző év utolsó negyedéhez viszonyítva, januárban egy forinttal, februárban–márciusban két forinttal csökkent (10–11 forintra).

Áprilisban javult a helyzet: a vezetés a munkák többségét ismét a „jól fizető” szériából adta. A munkások – elsősorban az alkatrészüzemben – ismét „feltornázták” teljesítményüket és bérüket. Ezzel szemben az egyengető műhelyben a termelési mutató váraklanul 66,7%-ra, az órákereset pedig az igen alacsony 6,80 forintra zuhan. Pedig az emberek – legalábbis látszólag – szorgalmasan, nyugodt igyekezettel dolgoztak: melegtették, kalapálták a kocsin levő domborulatokat, gödröket, és időnként a lemezhez illesztve léniájukat, mérték az eredményt. A látszólagos nyugalom ellenére az emberek idegei túlfeszítettek voltak. A fiatal (30 éven aluli) egyengetőket katasztrofálisan érintette a csoport igen alacsonynak ígérkező keresete, hiszen abból – alacsony személyi órábéreik miatt – sokkal kevesebb jutott számukra, mint a (30 éven felüli) „öregek” számára. Az „öregek” viszont szidták a fiatalokat, hogy nem tudnak dolgozni. A gyáregységvezetés irodájában felszólították a brigádvezetőt, a szakszervezeti bizalmi és néhány szakmailag igen jó „öreg” munkást: túlórázzanak. Visszaautasították: „6,80-as órákereset mellett ne várják tőlük, hogy ebben a zajban további két-négy órát dolgozzanak.” A fiatalok viszont – akiknek a gyáregység vezetői ugyancsak megtették ezt az ajánlatot – vállalták a túlórákat. A feszültség nőtt a két réteg között. „A vezetőknél a fiataloknak nagyobb becsülete van, mint az öregeknek. A fiatalok legényemberek, túlóráznak. Túlórával itt el lehet takarni azt, hogy valaki nem tud dolgozni.” A teljesítmény azonban nem emelkedett, a kocsik mintha „megálltak” volna. A párttitkár az egyengető párttagokat, a szakszervezeti titkár a szakszervezeti bizalmi gyúrta, hogy az „öregek” is maradjanak benn délután dolgozni. Hat nagy gyakorlattal rendelkező, kitudó egyengető lakatos kilépett, kettő pedig áthelyezését kérte más gyáregységekbe. (Több párttag is volt közöttük.) „Az a nyolc ember, aki elment, egy nap alatt komplett megcsinálná a kocsit” – nyilatkozták róluk a többiek. Kilépett több fiatal is. Néhányan pedig – fizületi és idegbántalmak miatt – táppénzre mentek. A helyzet tehát romlott: fennakadás veszélye fenyegette az egész vagongyártást, több üzem munkáját. A gyáregység vezetői elvesz-

tették a fejüket: egészségileg indokolt áthelyezéseket hátráltattak, más esetekben pedig föltelefonáltak az orvosi rendelőbe: „ne írjanak ki embereket, mert szimulálnak”

Április második felében a vállalat vezetősége – a vagongyártás folyamatosságának biztosítása érdekében – radikális ösztönző intézkedéseket hozott. Tetemes céljuttalakat tűzött ki júniusig, majd szeptemberig, illetve októberig. Májusban, júniusban és júliusban szinte kizárólag a „jól fizető” vagontípust termeltette. Az egyengető műhelyben, csakúgy, mint más területeken a gyáregységben, meredeken emelkedtek a teljesítmények és a bérek. Az „öregek” egyengetők, akik május óta a fiatalokkal való ellentéteik miatt különvált csoportban dolgoztak, szeptemberben 170,6%-os teljesítményt és 17,51 Ft-os óra-keresetet értek el. Ez azt jelentette, hogy legjobbjai keresete a túlórakkal együtt a hat-hétezer forintot is elérte. A túlórászás állandósult. Tucatnyi egyengető lakatos évi túlmunkája meghaladta az ötszáz (!) órát, azaz munkaidejük – az emberfeletti munkában – átlagosan tíz órára hosszabbodott. Kilépés május után alig volt.

1969 januárban változás következett be. A vállalati vezetés bérmegezorítással kezdte az évet, csakúgy, mint az előzőt. Ezúttal – a munkások fokozódó „begyakorlottságára”, a bérek indokolatlan felfutására, azaz a normák fellazulására hivatkozva – kétszeres normakarbantartást hajtott végre: az első január 1-én (14,3%-os), a másodikat április 1-én (5%-os). Ezzel párhuzamosan csökkentette a túlóra-keretet (januárban és februárban alig, márciusban igen kis számban volt túlóra). Céljuttalmat nem tűzött ki. Viszont a gyártás alatt levő munkák többségét változatlanul a „jól fizető” kocsi típus adta.

A normakarbantartások a gyáregység több szakmájában erélyesek voltak: a szigorítás okozta bérveszteség tetemes. Kivéve az egyengető lakatosokat, tehát az előző évben legmagasabb keresetet elért szakmát. A szigorítások mértéke ugyanis szakmánként változott, aszerint, hogy az intézkedések alapjául szolgáló előző hónapokban mekkora teljesítményt értek el. Ezt egységesen 108%-ra „rendezték vissza”. Márpedig az egyengető lakatosok teljesítménye (a progresszivitás kiszűrésével) az első időszakban alig haladta meg ezt az értéket, a másodikban pedig mélyen 108% alatt volt. Számukra tehát 1969 első negyedében csupán a túlórák és a céljuttalom hiánya okozott veszteséget.

Ha adatszerűen táblázatba foglaljuk az 1968 januárjától 1969 márciusáig terjedő tizenöt hónap eseményeit, az alábbi képet kapjuk a történetekről:

Időpont 1968 1969	Brigádteljesítmény Ft		A „jól fizető kocsi”, aránya a gyár- tásban %	Céljuttal- lom Ft	Brigádórakereset Ft		Túlmun- ka óra
	„öregek” %	fiatalok %			„öregek” %	fiatalok %	
I.		109,4	80	—	11,16		3115
II.		105,2	39	—	11,03		1941
III.		102,0	19	—	10,11		1596
IV.		66,7	72	—	6,80		1654
V.	152,4	102,2	99	20 700	15,61	10,43	1871
VI.	146,0	119,4	100	36 800	14,94	12,16	1595
VII.	148,2	119,2	87	—	14,98	13,00	1842
VIII.	151,0	110,0	73	—	14,50	9,87	2902
IX.	170,6	149,7	97	23 740	17,51	14,80	2211
X.	161,0	115,0	63	6 000	16,50	11,62	1530
XI.	134,0	93,8	50	—	13,74	9,60	954
XII.	114,5	135,2	89	—	11,74	13,27	450
I.	102,7	94,6	94	—	10,47	10,36	8
II.	103,4	95,8	95	—	11,57	10,57	—
III.	104,6	80,3	50	—	11,71	8,59	1032

A táblázat adatai az első pillantásra azt látszanak bizonyítani, hogy az anyagi ösztönzés kizárólagosságában hívő gazdasági vezetőknek igazuk van: az emberek a több pénz megszerzésének céljától hajtva, feltétel nélkül reagálnak a vállalat által alkalmazott radikális ösztönzőkre. A táblából kiolvasható összefüggések szinte drámai erővel ábrázolják a pénz hatalmát:

	teljesítmény
	%
Célprémiumos hónapokban	137,1
Célprémium nélküli hónapokban	101,1
Az átlagosnál több túlórárt adó hónapokban	119,2
Az átlagosnál kevesebb túlórárt adó hónapokban	98,1

De pontos tanulmányozás után a bér igen erős mozgatóerején túl a táblázat adataiból más is kiolvasható. Nevezetesen az, hogy a bér és a teljesítmény közötti összefüggés – ellentétben a közhiedelemmel – sokszor nem egyirányú. Más szavakkal: a munkások nem reagálnak mindig és feltétlenül teljesítményük emelésével az eléjük állított anyagi ösztönzőre. Az „öreg” egyengetők 1968 áprilisban (kollektívan) fontolóra vették a túlórázást és úgy döntöttek, hogy az – az adott körülmények között – számukra „nem gazdaságos”. Számos jel mutat arra is, hogy a munkások nemcsak hogy nem reagálnak automatikusan a vállalati vezetés kezdeményezéseire, hanem sokszor maguk lépnek fel aktív kezdeményezőként. Ehhez a feltevéshez elsősorban szintén az áprilisi események nyújtanak támpontot. Az egyengető lakatosok, bár munkájuk kedvezőbb volt, mint a megelőző hónapokban, olyan mértékben csökkentették teljesítményüket, hogy a vagongyártás folyamatosságát veszélyeztették ezzel. A gyáregységvezetés szerint: „leültették a termelést, hogy pénzt verjenek ki a vállalatból”. Elgondolkoztatók az 1968 október–novemberi és 1969 január–februári teljesítmények is. A többi szakmában az e havi teljesítménymutatók alapján hajtották végre az erőteljes januári és áprilisi normamegszorításokat. Az egyengetők teljesítménye ezekben az időszakokban – a megelőző csúcsock után – elég alacsony volt ahhoz, hogy az intézkedések őket ne, vagy alig érintsék. Különösen a január–februári mutatók érdekesek, hiszen az egyengető műhely ekkor a „jól fizető” kocsitípuson sokkal gyengébb eredményt produkált, mint az előző év kedvezőtlenebb munkákat nyújtó hónapjaiban (július, augusztus stb.). „Az egyengetők nem voltak hajlandók pénzükért az áldozatot megfizetni” – mondták a gyáregységben.

Az egyengető lakatosok bérének és teljesítményének az alakulását – mint ez az eseményekből követhető – a vállalati vezetés, a gyáregységvezetés és a munkások közötti, valamint az egyes munkásrétegek (az „öregek” és fiatalok) közötti változó viszony kísérte. A kezdeti feszültséget (1968 február, március) éles összeütközés (április), majd viszonylagos összhang és együttműködés (májustól októberig) követte, majd a vizsgált tizenöt hónapos időszak végére ismét feszültség. A dinamikus folyamat mögött – feltételezéseink szerint – az eltérő és egymással szembekerülő érdekek harca, az ellentétes hatalmi pólusok küzdelme húzódott meg.

A felvetődő kérdések: milyen anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi tényezők határozták meg a vállalatban belüli rétegek, csoportok, egyének eltérő érdekeinek tartalmát, irányát és a mögöttük álló hatalom súlyát?

### III. Az érdekviszonyok

A vállalatnál a dolgok menetét alapvetően a vezetés és a munkások érdekeinek összeütközése határozta meg, amelynek fókuszában a bérszínvonal és (ami ezzel szorosan összefüggött) a teljesítményszínvonal állott.

A gazdasági reform, azzal, hogy a vállalati termelés két fő részesét anyagiakban (a nyereségben és a bérben) ellentétesen tette érdekeltté, számot vetett a szervezeteken belüli érdekkonfliktusokkal. A tárgyalat vállalatnál ez ellentétes érdekelttség teremtette feszültséget az adott gazdasági szervezet sajátos helyzete felerősítette, intenzitásában többszörös mértékben fokozta.

A vállalati vezetés (amin a felső vezetést, nem a gyáregységvezetést értjük) több munkát, szilárdabb munkafegyelmet követelt embereitől, elsősorban mivel tehetetlenül állt a munkaerőpiac felszabadítása nyomán bekövetkezett nagyarányú fluktuációval szemben. (A gazdasági reform első másfél éve alatt a gyáregységből a szakmunkások

egynegyede, a betanított munkások és segédmunkások még nagyobb hányada lépett ki.) „A normakarbantartást is az emberhiány miatt hajtották végre – mondták a gyáregységvezetés irodájában. – Szorosabb normák mellett kevesebb ember kell.” A vezetés követelésének a jogos alapját az jelentette, hogy az ötvenes évek sajátos bérpolitikája következtében a munkanormák fellazultak és még a hatvanas években (a többszöri normarendezések ellenére) sem voltak megalapozottak. A több munka érdekében, különösen ha a szállítási határidők is szorították, a vállalatvezetés a legradikálisabb ösztönzőket vezette be. (Mint láttuk, az egyengetőknek progresszív bérezést, tetemes céljutalmakat, túlórákat stb. adott.)

A vállalati vezetésnek ugyanakkor feltétlen érdeke volt a bér gyakorlatilag azonos szinten tartása, bizonyos alacsony évi növekedéssel. A darabbéres területek – így a vagongyártás – bérszínvonal, nem utolsó sorban az alkalmazott radikális ösztönzők hatására – évről évre „elfutott”. A vizsgált gyáregységben például 1968-ban az órabéret mintegy két forinttal haladta meg a tervezett szintet. Ez feszültséget okozott az időbéresek és a teljesítménybéresek között, amit a vezetés vagy az órabéres munkások béreinek nagyarányú emelésével, vagy a teljesítménybéres dolgozók keresetének leszorításával ellensúlyozhatott. Az elméleti alternatívák helyett azonban a valóság csak egyetlen utat kínált: a bérmezsorítást. Az átlagbérelenőrzés gazdasági szabályozójának nyomása alatt a vállalatnak nem volt érdeke a nagyarányú béremelés, hiszen azt a nyereség részesedési alapjából kellett fedeznie. Ugyanakkor ez gyakorlatilag nem is volt lehetséges, mert a szűkös részesedési alap csupán igen csekély béremelésre adott volna módot. „A gyáregység nem zsigerezhette ki más gyáregységek embereit. Egyébként sem lehetett az itt dolgozó többnyire primitív munkát végző emberek egy kalap alá venni a hűszéves szakmai gyakorlatú rendelkező komoly szakmunkásokkal, finom fúrószokkal, precíziós esztergályosokkal, akiknek a béremelését elvitték” – mondta a gyáregység-vezető.

Ezek a sajátos körülmények eredményezték a vállalati vezetés ellentmondásos ösztönzési intézkedéseit: a bérmezsorítást követő radikális ösztönzést, majd újabb bérmezsorítást. A munkások fokozott erőfeszítéseinek kikényszerítésére és béreinek azonos szinten tartására irányuló kettős, ellentmondásos vezetési igény mögött ugyanakkor nagyon is egységes, logikus, mélyebb érdek húzódott meg. A vagongyártás gazdaságtalan ágazat. Ezért kárhoztatták „lassú elhalásra”. A termelési költségek meghaladták a világpiaci árat, az állami dotációkat pedig – a reform intézkedései nyomán – fokozatosan megvonták. A modern, nyereséget termelő ágazatok „feljutásáig” azonban a vagongyártásnak kellett „eltartania” a vállalatot, mégpedig fokozódó gazdaságossági szinten. A vállalatvezetés éppen ezért változatlanul termeltette a vasúti kocsikat, igyekezve közben csökkenteni a termelési költségeket. Technológiai újításokra nem volt lehetőség az új ágazatok felfejlesztésének hatalmas költségei miatt, szervezési javításokra pedig az üzemek kifogástalannak mondható szervezetsége miatt. Viszont nyitva állt a költségcsökkentés egyébként is legkézenfekvőbb útja: a termékegységre jutó bérköltség redukálása. Egyszerűen: több munka azonos pénzért, a terhek legalábbis egy részének a munkásokra hártása. Ennek a törekvésnek közvetlen megnyilvánulása volt például, hogy a vállalat éppen a korábban legtöbb állami dotációt élvező, legráfizetésebb kocsi típus normáit szorította meg legjobban, ezáltal vált ez a kocsi típus a munkások „rémévé”, amelyen a „hideg vizet” sem lehetett megkeresni, a munkáskilépések rátája felugrott, mikor nagy mennyiségben gyártották. Ez a törekvés szabta meg a vállalat ösztönzési politikájának többéves, belső ellentmondásokkal terhes folyamatát. Minden év elején bérmezsorítás volt, minden év második felében nagyarányú céljutalmak, túlórák stb. (Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a vállalat helyzete – mint ez bevezetőnkben is kiderült – sajátos. Más gépipari üzemekben a még meglévő szervezési hiányosságok javítása, a lehetséges jobb kapacitáskihasználás, technológiai módosítások, a belső piacon kiharcolható kedvező árak, a népgazdaság számára nélkülözhetetlennek ítélt termékekre kapott dotációk stb. „biztosított” nyereséget jelentettek, így a vezetés korántsem volt arra kényszerítve, hogy munkásait több munkára szorítsa.)

Több pénzt akartak: a munkások szinte valamennyien erős anyagi igényeket támasztottak a vállalattal szemben, készek voltak plusz pénzért plusz erőfeszítésekre. Az egyengető lakatosok mondták „Igen éhes emberek vannak itt, ha sokat keresnek, még többet akarnak”. – „Nem vagont gyártani jöttünk ide, hanem pénzt keresni.” – „A pénz az első.” A munkás számára fontos volt a bér családja jóléte szempontjából is, de azért is,

mert ez testesítette meg presztízsét a gyár falain kívül, az emberek előtt. Üzemi és üzemen kívüli anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi körülményeik – tapasztalataink alapján – két sajátos rétegre választották őket, melyeknek alapvetően eltértek az érdekeik mind a bérről, mind a teljesítménnyel kapcsolatban. A munkástársadalom kettéosztottságában különösen két anyagi-gazdasági tényező játszott fontos szerepet:

1. A munkás üzemen elfoglalt anyagi helyzetének jelenlegi és perspektivikus állapota: a munkás egyéni kereseti szintje, a túlórához hasonló különleges kereseti forrásokat leszámítva, két tényezőtől függött: a csoport által közösen megtermelt béralap nagyságától és az ebből való részesedésének az arányától, amit a személyi órabér fejezett ki. A személyi órabár a szakképzettség azonos szintjén a gyakorlati idő függvényeként emelkedett, mégpedig a lakatos szakmunkásoknál a következőképpen (induló órabér: 5,60 Ft):

Gyakorlati idő	Ft	%
0—2 év	1,56	40,0
2—4 év	0,32	8,2
4—6 év	0,63	16,2
6—8 év	0,38	9,7
8—10 év	0,11	2,8
10—12 év	0,65	16,7
12—30 év	0,25	6,4
Összes növekedés	3,90	100,0

A személyi órabérek tehát – mint a tábla mutatja – 10–12 év gyakorlati ideig, azaz mintegy 30 éves korig emelkedtek és ekkor megálltak. Ez azt jelentette, hogy a csoportokban a 30 év fölötti munkások – így az egyengető lakatosok is – viszonylag sokat kerestek, a fiatalabbak viszonylag keveset. De míg a fiatalokat a személyi órabéremelkedés anyagi helyzetük komoly javulásával kecsegtette, addig a 30 év feletti „öregek” perspektívát csak a csoport béralap emelésében láttak, amit viszont a vállalatvezetés igyekezett korlátok közé szorítani. Sőt, míg a fiatalabb korosztályt a közösen megtermelt bérből való részesedésének emelkedő aránya kárpótolta a normakarbantartások során elszenvedett veszteségekért, addig a szigorítások egyértelműen az „öregek” anyagi helyzetének romlásához, az elért eredményeik (bér) és a befektetéseik (erőfeszítések) közötti arány kedvezőtlenebbé válásához vezettek.

2. A munkás üzemen kívüli anyagi helyzetének jelenlegi és perspektivikus állapota, ami – tekintve, hogy a dolgozók többsége számára a bér jelentette a fő jövedelemforrást – szorosan összefüggött az előző tényezővel. A 30 éven felüli emberek háztartási költségvetése általában kiegyensúlyozott volt: megvolt a szépen berendezett és részben gépesített családi házuk illetőleg főbérleti lakásuk, túl voltak az építésre felvett kölcsönök jelentős részének törlesztésén. Anyagi erejüket tartós fogyasztási cikkek megszerzésére összpontosították. Csinosították lakásukat: fürdőszobát építettek hozzá, parkettáztatták a szobákat, és – falusi emberek lévén – vaskerítést csináltattak. A televízió és a mosógép után hűtőszekrényt, motorkerékpárt stb. szereztek be. Gyermekük iskolába jártak, feleségük dolgozott: pénzre kerestek. A 30 év alatti munkások viszont most viselték a család-alapítással, lakásépítéssel járó alapozó beruházások hatalmas terheit. El voltak adósodva az OTP-nál, még nem tudták, hogy készülő vagy éppen felépült lakásukat miből rendezik be, sokszor az alapvető háztartási gépekre, így mosógépre és televízióra sem telt. Ráadásul gyermekük kicsik voltak, feleségük nem tudott dolgozni, és így saját keresetük jelentette a családi élet egyetlen anyagi bázisát. Következésképpen míg az „öregek” anyagi igényei a vállalattal szemben, bár erőteljesekek, de rugalmasak voltak, addig a fiataloké – akiknél minden fillér helye ki volt számítva – feszítettek és felszóltak.

A munkások anyagi igényeinek alakulására természetesen nem csupán anyagi-gazdasági, hanem tudati-társadalmi környezetük is hatott. Például, mivel a munkásság több mint négyötöde faluról bejáró, paraszti sorból kikerült dolgozó, igen erős volt náluk a falu társadalmához és annak sajátos értékrendjéhez való kötődés. Emiatt a munkások általában megkülönböztetett tekintélyt tulajdonítottak a pénznek. „Megveri őket az asszony, ha kevesebbet visznek haza, mint a szomszéd” – mondták róluk. A 30 év fölötti, jellegzetesen rugalmas, és a 30 év alatti, tipikusan rugalmatlan anyagi szükségletekkel rendelkező rétegek mellett jelen volt egy harmadik is, amely – sajátos helyzeténél fogva – „nem bukkott a pénzre”. Szülei háztartásában élő, egyedülálló fiatalok voltak ezek, akik

az estékre és a hétvégére tartalékkolták energiájukat – és öregek, akik a nyugdíjig hátralevő időt – gyermekeik szárnyrabocsátása után – kényelmesen kívánták eltölteni.

A vállalati vezetés ellentmondásos ösztönzési politikájának hatása alatt a 30 év fölötti és alatti munkásréteg érdekei – mint ez az 1968-as eseményekben is megnyilvánult – gyökeresen eltértek voltak. Az „öregek” több pénzt akartak „kiverni” a vállalatból, hogy anyagi perspektívájuk legyen és meg akarták őrizni a „hasznuk” és „ráfordításaik” közötti arányt. Ennek érdekében készek voltak arra, hogy a hosszú távú előnyökért rövidtávon áldozatokat hozzanak: a vállalat fizetési hajlandóságának növelése (1968. április), illetve a normakarbantartás veszélyének elkerülése (1969. január–február) érdekében például teljesítményeiket és saját órákereseteiket csökkentették. A körülményekhez képest racionálisan optimalizálták teljesítményüket. „Mi sokat és keményen dolgozunk, de az ember nem lehet olyan, mint a gép – mondotta egyikük. – Nem szeretem azokat az embereket, akik feltétlenül hajtanak és azt hiszik magukról, hogy ők keresik a brigádnak a pénzt, holott ténylegesen csupán a mánc élnek és kapzsiságukkal bajt okoznak a többieknek is.” Ezek a „kapzsi” emberek a nagy anyagi nyomás alatt levő fiatalok voltak, akik szintén több pénzt akartak, de korántsem törődtek azzal, hogy közben a munka „ráfordításaikhoz” képest igen „költségessé” válik. Maximalizálták teljesítményüket. „Ha le akarják venni a pénzt, úgyis leveszik. Nem számít, amíg bírja az ember, csinálja. Igyekszünk a lehető legtöbbet kihozni a teljesítményben, s ha szorítanak a normán, elmegyünk.” Ugyanakkor a fiatalok képtelenek voltak a teljesítmény optimalizálásával járó áldozatokat (átmeneti keresetsökkenés) elviselni. Ezen az alapon kerültek szembe a fiatal és az öreg egyengetők érdekei 1968 áprilisában és elsődlegesen ez az érdekellentét okozta az addig egyetlen egyengető lakatos brigád szétválását az „öregek” és a „fiatalok” csoportjára. Érvelésünk alátámasztására közöljük a két csoport összehasonlítását:

Brigádok	Létszám	Fő	Személyi	óraberát	átlag Ft	szórás	1 t	Szakmunkások aránya %
10 év feletti gyakorlati idővel rendelkezik %								
Családi állapot	nős	%	Lakás: főbérlettel rendelkezik	%				
„Öregek”	27	9,10	0,87	88,8	55,5	74,1	81,5	77,7
Fiatalok	27	7,58	1,27	81,5	00,0	14,8	40,7	11,0
Különbség	+ 1,52	—	+ 7,3	+55,5	+59,3	+40,8	+66,7	

A vállalati vezetés és a munkásság, valamint az egyes munkásrétegek érdekkonfliktusaiban sajátos helyet foglalt el a gyáregységvezetés: az üzemvezetők és a művezetők. Két, sőt több malomkő között őrlődtek. Nem volt érdekük a munkásoktól több munkát követelni, mert saját – gyakorlatilag rögzített – keresetük nagyrészt független volt beosztottaik munkájától. Sőt: a teljesítmény felfutását követő bérmege-szorító intézkedések által kiváltott elégedetlenség az ő munkájukat nehezítette, hiszen közvetlenül együtt dolgozva a munkásokkal, napról napra a saját bérükön érezték azt. Nem szimpatizáltak viszont a dolgozók több pénz iránti igényével sem, hiszen saját maguk lebecsülésének a jeleként értékelték, hogy a legjobb szakmunkások rendszeresen többet keresnek náluk. Alapvető érdekük a nyugalomhoz fűződött.

A vállalaton belüli érdekviszonyok felderítése kétségtelenül közelebb visz az üzemi problémák megértéséhez: választ ad arra, hogy milyen forrásból táplálkozott az 1968 áprilisi feszültség a vállalatvezetés, a gyáregységvezetés és a munkások, valamint az egyengető szakmán belül az „öregek” és a fiatalok között. De korántsem magyaráz meg mindent. Homályban hagyja azt a rendkívül érdekes tény, hogy a viszonylag kisszámú „öreg” egyengetőnek (különvált brigádjukban huszonheten voltak) hogyan sikerült rákényszerítenie akarátát a tevékenységét korántsem helyeslő fiatalokra, a gyáregységvezetésre és az egész hatalmas szervezetet irányító vállalati vezetésre?



#### IV. Hatalmi viszonyok\*

Akik elfogadják azt a gondolatot, hogy a vállalaton belül a vezetés és a munkások között a bér kérdésében érdekkonfliktus alakulhat ki, a hatalmi viszonyokat kétpólusúnak vélik: a vállalati vezetés védi a saját, a szakszervezet pedig a munkások érdekeit. Az előbbi jelentős hatalommal rendelkezik a munkások fölött azáltal, hogy funkcionális osztályain keresztül a dolgozók helyzetét érintő valamennyi ügyet (termelés ütemezése, meőzés, bérek és munkanormák szabályozása, létszámgazdálkodás stb.) ellenőrzi. Az utóbbinak viszont beleszólási joga van a vállalat valamennyi döntésébe. A vizsgált gyáregységben és vállalatnál azonban a hatalom szerkezete gyökeresen eltért ettől a kívánatosnak tartott modelltől, és elrendeződése nem két, hanem többpólusos volt.

Féltreértés ne essék, a VSZB (Vállalati Szakszervezeti Bizottság), mindent megtejt, hogy a számára rendkívül nehéz terepen megbirkózzék feladataival, amire jó példa az 1969 első negyedévében lezajlott kétszeres (januári és áprilisi) normakarbantartás. „Az intézkedéseket, amelyekre a csökkentett munkaidő bevezetésével párhuzamosan került sor, hosszas vita előzte meg a vállalat vezetői és a VSZB között. A vállalat a VSZB által jóváhagyott januári szigorítással nem volt elégedett, azt mondta: a normák még mindig lazák lesznek. A VSZB azt válaszolta, hogy nem. A vezetők látszólag engedtek: rendben van, de ha mégis bebizonyosodik, hogy lazák, azaz a teljesítmények január-februárban 108% fölé emelkednek, újabb visszarendezést csinálunk. Ebben megegyeztek. A teljesítmények a gyáregységben az év első két hónapjában felfutottak, azaz a vállalat vezetőinek lett igazga, és április 1-én, eredeti szándékuknak megfelelően, ismételten korrigálták a normákat” – így számoltak be a gyári dokumentumokkal teljesen egybehangzóan a művezetők az eseményekről.

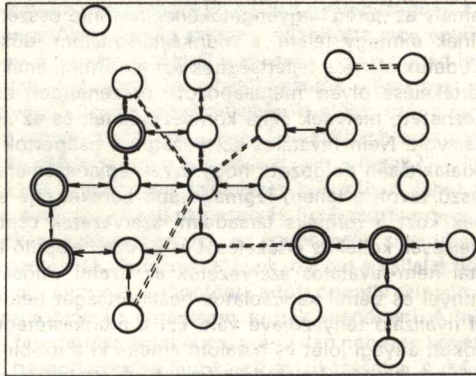
A két normakarbantartás közötti időszakban voltak visszatetsző jelenségek. Egy szerelő lakatos közölte: „A vezetés tudta, hogy a munkásnak nem számít a normarendezés; amíg bírja, csinálja, mert a háztartása be van állva egy szintre, és ezt a pénzt meg akarja keresni. Hogy a pénz meglegyen, munkafázisokat hagy ki, villával hánnya össze a munkát, és a teljesítményt nyomja felfelé. Ezt a vezetés január-februárban elnézte, majd ismét visszarendezte a normákat, de megszigorította a minőséget is.” Az egyik művezető: „Az első – januári – normakarbantartás után olyan feszített tervet kapott a gyáregység, hogy mindent ki kellett paszírozni az emberekből. Én tudtam, hogy újabb szigorítás jön, de a művezetők többsége nem látta ezt.”

A VSZB mindezt nem látta és nem láthatta: nem ismerte eléggé a munkásokat, akiknek egy része – többnyire a fiatalok, anyagi körülményeik nyomása alatt – a vezetők ösztönzési politikájától függetlenül, a minőség rontása árán is, tűzön-vízen keresztül fokozták teljesítményüket, hogy a pénzük meglegyen. A VSZB nem tudta azt sem, hogy a vállalat ezt a helyzetet kihasználja, mert saját alsószintű, a vállalati szakigazgatással szorosan összefonódott apparátusa alkalmatlan volt arra, hogy ellássa megfelelő információkkal. A gyáregység Üzemi Szakszervezeti Bizottságának kulcsfontosságú titkári pozícióját egy művezető töltötte be, az ÜSZB elnöke főművezető volt és tagjai között – számos adminisztratív beosztott mellett – csak két-három munkás kapott helyet. (Egyébként hasonló volt a pártvezetés összetétele is: mind az öt tagja az alsószintű vezetői gárdából került ki.) Illy módon a VSZB kénytelen volt elfogadni a vállalat szabályszerű érvelését, amely a begyakorlottság növekedésére hivatkozott. „A lakatos és hegesztő munkákat nem lehet úgy kidekázni, mint a gépi munkát, a munkának fortélyja van, amit ha elsajátítanak, könnyebben megy. A gyáregységben emiatt ugrottak meg a teljesítmények és keresetek, a normakarbantartás feltétlen indokolt volt.” A munkások: „Az ember három hónap alatt begyakorolja magát és kész. Ezután a normák faragásával már csak rabolni lehet az embereket.” Az események után azok a munkások is elvesztették a szakszervezetben a bizalmukat, akikben ilyen még volt: „A szakszervezetnek nálunk csak neve van, nullával egyenlő.” – „Az a nagy baj, hogy a szakszervezeti vezetőket is a gyár fizeti.”

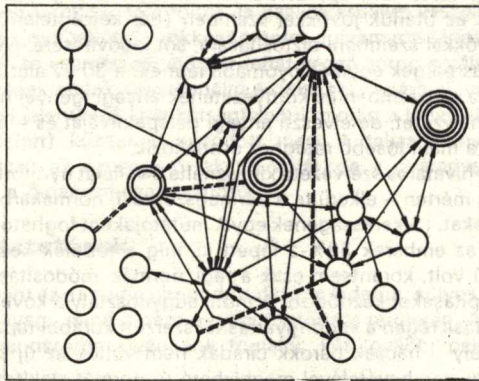
A „hatalom” kifejezést – eltérően a magyar köznapi használatától – terminus technikusként használjuk. A hatalom egyéni, egy csoport vagy egy réteg képessége arra, hogy saját céljainak megvalósítása, saját érdekeinek érvényrejuttatása céljából más egyének, csoportok vagy rétegek magatartásának alakulását befolyásolja.

A szakszervezeti akció kudarca ellenére az egyengető lakatosok – mint erről beszámoltunk – szinte teljesen elkerülték a normakarbantartásokat, több kitűnő képességű szerelő, lakatos és hegesztő csoport is alig szenvedett azoktól. Mindez arra utal, hogy a „hivatalos és formális” szakszervezeten kívül a munkások körében működik egy nem-hivatalos érdekvédő szervezet is, melynek tényleges hatalma van. Az „öreg” egyengetőkről mondták: „Összetartó nép. Azért erősek, mert összetartanak. Egymás között akárhogyan is veszekednek, kifelé mindig egységesekek. Tudják, hogy mit miért csinálnak, és szakmailag is igen jók.” Szociometrikus választási teszt segítségével sikerült az egyengetőknel pontosan feltérképeznünk az összetartás, az együttműködési készség és gyakorlat kapcsolatait (kölsönös választások), valamint az együttműködés visszautasításának viszonyait (kölsönös elutasítás). Pontosabban fogalmazva, sikerült bemérnünk az egyéni érdekek integrációjára épült, nagy hatalmat magában hordozó nem-hivatalos szervezetet az „öreg” között és annak hiányát a fiataloknál:

1. sz. szociogram



2. sz. szociogram



2. sz. Szociogram =

1. sz. szociogram =

↔ =

--- =



Az öregek brigádja

A „fiatalok” brigádja

↔ = kölcsönös választás

--- = kölcsönös elutasítás

○ = csoporttag, minden további koncentrikus kör szakigazgatási szervezetben, vagy társadalmi szervezetben elfoglalt pozíció jelöl (brigádvezető, szakszervezeti funkció, párttagság, párt-funkció).

A 30 év alatti fiatalok széthúzását többségük rugalmatlan, feszített anyagi igénye, a vállalat részéről rájuk nehezedő nyomás viszonylagos enyhése (mindegyiknek volt anyagi perspektívája: személyi órábre folyamatosan emelkedett) és az együtt töltött idő rövidege magyarázza: az eltérő egyéni érdekek között nem jöhetett létre kompro-

misszum és integráció. A széthúzás azt jelenti, hogy a brigád hatalma – szemben a többi munkással, a művezetőkkel és a vállalati vezetéssel – minimális volt, mert – mint az „öregek” mondották – „elvet és pénzt csak kollektív erőfeszítéssel lehet megvédeni”.

Az „öregek” összetartása éppen a homogén és rugalmas anyagi érdekeik kompromisszumára, integrációjára épült. A szorosan összefonódott „csoportmag” tagjai mind 30 év feletti, nagy többségükben 30 és 40 közöttiek voltak. Szinte kizárólag szakmunkások, rendezett anyagi helyzettel (saját családi ház vagy főbérlet). Személyi órabérük elérte a maximumot (9,60–9,90 Ft) és tovább nem emelkedett. A vállalatnál töltött idejük, egyetlen ember kivételével, meghaladta a tíz évet, ők voltak a törzsgárda. Összefogásuk – „az egy mindért, mind egyért” elv alapján – igen erős hatalmat képviselt. Ha a hat legnépszerűbb ember, a „kollektív vezetés”, valamilyen cél érdekében megindult, az egész brigád követte őket. A nem-hivatalos szervezet – a munkások szintjén – szorosan összefonódott a szakigazgatással és a társadalmi szervezetekkel. Tagjai között voltak a brigádvezető, a szakszervezeti bizalmi, a párttagok és a munkásörök is. Az erős nem-hivatalos szervezet, amely az „öreg” egyengetőkéhez hasonló összetételben kiterjedt a gyáregység brigádjainak mintegy felére, a munkástársadalom idősebb rétegének az érdekeit képviselte. Tudatuk elérte a fejlettségnek azt a szintjét, amikor helyzetük reális felmérése és józan értékelése olyan megalapozott, összehangolt és rugalmas közös cselekvésben jelentkezhetett, melynek célja környezetüknek és az érdekeik ellen ható erőknél az ellenőrzése volt. Nem-hivatalos szervezetük a csoportok optimális teljesítményszínvonalának kialakításán dolgozott, hogy ezzel tagjai számára erőfeszítéseikhez képest rövid- és hosszú távon a lehető legmagasabb béreket érje el. Információkhoz juttatta őket (egyebek közt a formális társadalmi szervezetek csatornáin keresztül), biztosította a kapott jelzések kollektív értékelését és az ezen alapuló kollektív cselekvés megvalósítását. Ezáltal nem-hivatalos szervezetük az üzemi valóság egyik fontos, a munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos beállítottságát befolyásoló, a vállalati vezetés törekvéseivel rivalizáló tényezőjévé vált. Ezt a munkásréteget – hangsúlyozni szeretnénk – nem örökölt anyagi jólét és hatalom emelte ki a többiek közül, hanem az érdekeiért folytatott küzdelemben kifejlődött fizikai és értelmi képessége, kicsiszolt intelligenciája. Erőfeszítései nem egyszerűen a már elért anyagi stabilitás és hatalom védelmére irányulnak az utánuk jövőekkel szemben (bár kétségtelenül arra is), hanem elért pozíciói külső erővel szembeni biztosítására, sőt kibővítésére. Nem zárt egységről van szó, a leírt munkásrétegek egymás nyomába lépnek: a 30 év alatti fiatal, akinek ma még van perspektívája az üzemben és környezetének anyagi igényei nyomják, holnapra rendbehozza anyagi helyzetét, de elveszti anyagi perspektíváját és – az újratermelődési folyamat részeként – a mai idősebb réteghez csatlakozik.

Az idősebbek nem-hivatalos szervezete kihasználta a vállalat nyújtotta kereseti lehetőségeket és – erejéhez mérten – elkerülte a bérmezsorítási, normakarbantartási intézkedésekkel járó áldozatokat. (Sikerességének egyik mutatójaként fogható fel, hogy soraiból másfél év alatt csak az emberek 30%-a lépett ki, míg a többiek közül mintegy 60%) Küzdelmük sokoldalú volt, korántsem csak a régi normák módosításakor, hanem már az új normák megállapításakor kezdődött. A munkaügyi osztály a következőket mondta: „A normák megállapítása régen a vagonygyártásnál szerzett korábbi tapasztalatok alapján történt. A normaosztály – hacsak barokk cirádák nem voltak az új kocsin – az előző típusok normáinak figyelembevételével megbízható új normát alakított ki. Ma nem így van. Jön egy új kocsi típus, és az üzem azonnal megkezdte a vitát a technológiai osztállyal. Itt vannak például a vagon villanszerelők. Igen komplikált munkát végeznek: rengeteg saruzott és számozott vezeték, a világító, a fűtő és a kondicionáló berendezések drótjait kell bekötöniük. Ha új típus indul, a villanszerelés rajzból megy, sok idő kell rá. Ennek alapján az emberek a szükségesnél több időt brusztolnak ki. A norma tehát laza lesz, valahogy vissza kellene rendezni. De nincsen olyan időszak, ami ehhez objektív alapul szolgálhatna. Ha az emberek megneszelik a vállalat szándékát, pepecselnek. Azután az év végén a vállalatnak szállítania kell, hogy pénzt kapjon a banktól: hajtás van, és átadásnál nem nézik meg, hogy a minőség megfelel vagy sem. Egyszer a munkások taktikája miatt szorosan tűnik a norma, máskor – a vállalat évvégi hajtása miatt – lazának. A munkások a körülményeket kihasználják, és a vállalat a végén azt sem tudja, hogy hol áll. A norma végül is alku eredményeként alakul így vagy úgy...” Hozzátehetjük: a taktikázó rétegnél „laza” lesz, a teljesítményüket feltétlenül maximalizáló csoportoknál szoros.

Az egyengető „öregek” azonban nemcsak védekeztek a vállalattal szemben, hanem „támadtak” is, hogy „pénzt verjenek ki”. 1967-ben (ezt eddig nem említettük) teljesítményük minimalizálásával érték el, hogy a vállalat progresszív bérezést adjon nekik. 1968 áprilisában hasonló eszközökkel nagyarányú céljutalmakat és kedvező túlmunkát harcoltak ki. Hatalmuk, ami ezt lehetővé tette – úgy tetszik – nagyobb volt az egyéb szakmákban működő informális szervezetekénél. Az egyengetők monopolhelyzetben voltak. Nem lehetett őket megfogni: „Az egyengetés olyan, hogy a munkások addig egyengetnek egy lemez, amíg akarnak. Minden lemez másféle.” Pótolhatatlanok voltak: „Titkuk az, hogy egyengető lakatost nem tudnak szerezni. Ha a hegesztőknél valakinek jár a szája vagy nem túlórázik, hoznak újat. Az egyengetőknél utánpótlás nincs. Egy új ember két napig bírja ott, a zenekonzervatóriumtól mindenki fél.” Pótolhatatlanságuk fenntartására maguk is vigyáztak: „Elüldözik az új embereket, nem mutatják meg a fiataloknak a munkafogásokat” – panaszkolta a művezetőjük, aki maga is „annyit értett a szakmához, mint a munkások a csillagászathoz.” (Ezért nem „tudtak” tehát a fiatalok dolgozni.) Tovább emelte jelentőségüket, hogy a gyáregységben a munka utolsó fázisát végezték. „Az egyengetőkön a világ szeme – állapította meg egyikük. – Rajtunk múlik, hogy a kocsi kimegy-e a gyáregységből vagy sem.” Ha a brigád leállt, nemcsak a gyáregység terve nem teljesült, nemcsak a helyi vezetők piémiama „ugrott”, hanem a további műveleteket végző üzemek termelésében is előbb-utóbb fennakadás keletkezett. „Az egyengetés az egyetlen szakma, amely fejreállíthatja a vagongyártást. Lemaradás van, de a dolgozó kettőkor leteszi a kalapácsot. Mit tehetek?” – így nyilatkozott a művezető. Ilyen pozíciók, ilyen monopolhelyzet birtokában lehet taktikázni, és ezt az „öreg” egyengetők évek óta következetesen és határozottan meg is tették.

A taktikázó munkások sikereiben, így az egyengetők sikereiben is, jelentős szerepe volt a gyáregységvezetésnek. A művezetőknek, bár ezt a vállalat figyelmen kívül hagyta, jelentős hatalmuk volt, hiszen a technológia adott primitív szintjén a funkcionális osztályok a termelés részproblémáit korántsem tudták ellenőrizni. A művezetők a számukra fontos „nyugalom” fenntartása érdekében, számtalan nehezen követhető, de ténylegesen létező módszerrel „besegítettek” a munkások taktikázásába. A művezetők és az egyengetők viszonya csak azért romlott el, mert a munkások – szilárd hatalmuk birtokában – átnyúltak közvetlen vezetőik feje fölött és cselekvésükkel veszélyeztették a számukra olyannyira fontos „nyugalmat”, zökkenőmentes folyamatosságot.

A léírt 1968/69-es események mögött tehát végső soron a vállalaton belüli rétegek, csoportok és egyének eltérő, szembenálló érdekeinek, eltérő súlyú hatalmi pozícióinak nyers, elemi erővel jelentkező (bár kétségtelenül mindig a legalkalmasabb „ideológiák” köntösébe öltöztetett) küzdelme húzódott meg. A teljesítményszínvonal és a bér-színvonal változásait az egyengető lakatosoknál, de a gyáregység más területein is ennek a harcnak a dinamizmusa alakította.

## V. Következtetések

A vállalathál, mint ez az eddig elmondottakból is kiderült, súlyos hiányosságok mutatkoztak mind az anyagi, mind a nem-anyagi ösztönzés területén. Anélkül, hogy ezeket a hiányosságokat rendszerbe kívánnánk foglalni, két további példával támasztjuk alá érvelésünket:

1. A munka szerinti elosztás elvének súlyos sérelmét a munkanormák állapota mutatja a legjobban. A vállalat a normakarbantartások alkalmával egységesen 108%-ra „dobta vissza” minden szakma teljesítményét. Jólehet az ilyen módon „letört”, korábban igen magas teljesítmények sokszor nem kizárólag a normák lazasága miatt, hanem a szakma kitűnő képességű egyéneinek és olajozotton együttműködő kollektíváinak „hajtása” folytán jöttek létre. Az „alig érintett” alacsony teljesítmények viszont korántsem mindig a szoros normákat túrközték, hanem inkább azt, hogy az illető szakma kollektívái vagy nem tudtak dolgozni vagy pedig taktikáztak és önkényesen – védekezésként – a megfelelő időben csökkentették erőfeszítéseiket. Hy módon a vállalat büntette a feltétlen szorgalmat, és jutalmazta a tehetetlenséget vagy a taktikázni tudást: egyes szakmákban ugyanazért a pénzért aránytalanul sokat, másokban aránytalanul keveset kellett dolgozni.

2. A munkások többsége (60%-a) semmilyen értelmét nem látta a negyedévenként tartott termelési tanácskozásnak, a munkásrészvétel intézményének. A termelési tanács-

kozás feladatai között szerepelt a „dolgozók közvetlen bevonása a vállalat, illetve az üzem vezetésébe, a termelési feladatok legcélszerűbb és leggazdaságosabb megoldásába”, a műszaki, a szervezési, valamint az anyagi- és erkölcsi ösztönzéssel kapcsolatos döntésekbe. Azonban a primitív szervezési problémák megvitatásán, a munkaverseny feladatainak formális jóváhagyásán és értékelésén túl a munkásokat mélyen érintő problémák nem kerültek szőnyegre. „A nekünk nem tetsző kényesebb ügyeket – normális bérkérdéseket – bele sem írják a termelési tanácskozás jegyzőkönyvébe, és a továbbküldött jelentésekből is kimaradnak.” Következésképpen a két részszak között futva tartott összejövetelről igyekeztek „meglépni”. Pedig korántsem voltak passzívak, hiszen – kutatásunk eredményei szerint – mintegy 90%-uk szeretett volna (és informáltságánál fogva többségük képes is lett volna) közvetlenül vagy közvetve részt venni az érdekeit érintő vállalati döntésekben.

Az anyagi és nem-anyagi ösztönzés hiányosságait, amiket a bevezetésben ismertetett megközelítések egyedüli „bűnbakként” kezelnek, segítenek megmagyarázni a munkások „negatív” magatartását, pontosabban azt, hogy a vállalat által felállított követelményektől, magatartásszabályoktól, miért tért el tartósan, bár időről időre változó mértékben a munkások tényleges cselekvése. Az anyagi ösztönzési rendszer hiányosságai, a vállalati demokrácia nem megfelelő funkcionálása azonban, bár részben okoknak is tekinthetők, többnyire maguk is csak okozatok: felszíni tünetek.

Ha az üzemi bajokat mélyebb összefüggéseikben akarjuk vizsgálni, el kell jutnunk az érdekviszonyokig. Ebből a megközelítésből azt állapíthatjuk meg, hogy a vállalati magatartásszabályok és a munkások cselekvése közötti szakadék a vállalatban belüli partikuláris érdekek (a vezetők és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek érdekei) között kialakult tartós, lappangó és időnként éles formában jelentkező konfliktushelyzetből ered. Bár a körülmények rövid távon nem zárták ki a harmóniát, hosszabb távon hiányzott az érdekek tartós kompromisszuma, integrációja. A munkások („az öregek”) egyebek közt tartós anyagi perspektívát igényeltek, amit a vállalatvezetés vagy nem tudott megadni, vagy nem volt érdeke, hogy megadja. Ugyanakkor a vezetés fokozott erőfeszítéseket és lojalitást követelt, amit viszont az adott helyzetben a munkásoknak nem adtak meg. A szükséges előrevivő „jó alku” helyett – amelyben a kölcsönös előnyök dominálnak – „rossz alku” termelődött állandóan újra, a felek egymás érdekeinek ismétlődő, súlyos megsértésével igyekeztek saját céljaikat elérni. A kompromisszumokat mindkét fél időlegesen tekintette és ennek megfelelően a tárgyakat képező feltételek is instabilak voltak. A vezetés, mint láttuk, általában egyszeri (céljutalom) vagy bármikor visszavonható engedményt (jó kocsitípus gyártása, nagyarányú túlórázás) tett az egyengetőknek. Holott elvileg tartós és kevésbé embertelen feltételek alapján kötött megállapodás is létrejehetett volna köztük, hiszen az egyengetők – mint maguk mondták – megfelelő bérért nyolc órában, a rendkívül fárasztó túlórák és céljutalmak nélkül is el tudták volna látni feladataikat. A „rossz alku” természetesen nemcsak a vállalat és a munkások, hanem az egyes munkásrétegek, így az „öreg” és a fiatal egyengetők viszonyát is meghatározta. A fiatalok a „feltétlen hajtásra” való kényszerű hajlandóságukkal rendszeresen veszélyeztették az „öregek” pozícióit, s emiatt azok indokoltan vonakodtak átadni tapasztalataikat, ami jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a fiatalok „nem tudtak” dolgozni és – „nagy pénzt” keresni.

Az érdekek kompromisszumának és integrálódásának lehetőségeit tehát a hatalmi viszonyok határozzák meg. A vállalatban belül rendkívül egyenlőtlenül oszlott meg a hatalom. A vállalati vezetés, bár az esetek többségében kezdeményezőként lépett fel és sokszor intenzívebb munkára szorította embereit, gúzsba volt kötve. Mint sokan panasztáltak, nem tudott „sem megfelelően jutalmazni, sem megfelelően büntetni”, kénytelen volt szemet hunyni még a jellegében a sztrájk határát érintő demonstratív teljesítménycsökkentés fölött is. Az átlagbérellenőrzés gazdasági szabályozójának a nyomása alatt képtelen volt arra, hogy jól dolgozó munkásait megfizesse és a lanyhakat megbüntesse, mert termelési feladatait nem a kívánatos létszámú, jól megfizetett, igyekvő emberrel, hanem annál nagyobb számú „átlagosan kereső” munkással volt kényszerítve elérni. A munkások viszont – ha stabil volt nem-hivatalos szervezetük és hatalmuk – ellenálltak ennek, és kieroázakolták az átlagbér túllépését, sokszor a termelés folyamatosságát is veszélyeztetve ezzel. Ha gyenge volt a hatalmi pozíciójuk és a vállalat törekvései miatt túl „költséges” vált számukra a munka – kiléptek, hiszen a munkaerőpiacon mutakozó hatalmas kereslet ezt bármikor lehetővé tette. Ami még fokozta a

vállalat nehézségeit: az erős hatalmi pozícióban levő munkások sem rendelkeztek akkora befolyással, hogy a vállalatot tartósan sarokba szorítsák és magas béreket kényszerítsenek ki. Egyebek közt azért sem, mert a vállalati szakszervezet, még ha felépítésénél fogva képes is lett volna ilyen akcióra, nem támogathatta őket. A VSZB nem követelhetett a vállalatnál olyan döntéseket, amelyek egy népgazdasági szabályozóval kerültek volna szembe, vagy pedig a vállalat bérarányait borították volna fel. A szakszervezet nem kívánhatott nagyobb mérvű beleszólást a vállalat ügyeibe, mint amelyet a vállalati szinten, összpontosuló hatalom egyáltalán lehetővé tett. Ezért nem kerülhettek a bérkérdések a vállalati demokrácia kulcsintézményének, a termelési tanácskozásoknak a napirendjére sem. Márpedig ha éppen a munkásokat legmélyebben érintő kérdést nem vitatták meg ezeken a tanácskozásokon, szükségszerűen formálissá váltak.

Kutatásaink tapasztalatai alapján, illő mértéktartással, érdemes lenne fontolóra venni, hogy az átlagbérelenőrzés feloldása milyen esetleges hatásokkal járna. A vállalatok jelentős részében a még meglévő szervezési lazaságok miatt erre nem érettek a feltételek: a gazdaság egyensúlyának felborulását, a bérek indokolatlan felfutását eredményezhetné ez a lépés. Az adott vállalatnál viszont az átlagbérelenőrzés feloldása fontos lépéscsőfoka lehetne annak a folyamatnak, amely végső soron egy működésképes hatalmi modellhez szükséges döntési jogköröket biztosítana a szervezet szintjén. Lehetőséget adna arra, hogy több hatalom sűrűsödjék az üzem keretein belül az érdekek krónikus konfliktushelyzetének felszámolásához. A lehetőség azonban korántsem azonos a megvalósulással. Az átlagbérelenőrzés feloldása *önmagában* csupán a vezetés túlnyomó hatalmi súlyának érvényesüléséhez, a jelenlegi „kétoldalú” kiszolgáltatottság helyett a munkások egyoldalú kiszolgáltatottságához vezetne. A hatalmi viszonyok ilyen (autokratikus) alakulása nem oldaná meg, hanem ellenkezőleg, a jelenleginél is magasabb szinten termelné újra a problémákat. A megoldást jelentő érdekkompromisszum, érdekegységítés ugyanis csak a felek közötti alkunak, az érdekek viszonylag szabad játéknak eredményeként jöhet létre, s azt nem helyettesíthetik egyoldalú vállalati intézkedések. Az előrehaladáshoz az nyitná meg az utat, ha a vállalati szinten összpontosuló hatalom növekedésével párhuzamosan haladna e hatalom tényleges megosztásának folyamata: oly módon, hogy a termelő tevékenységben résztvevő valamennyi réteg és csoport megfelelő súllyal rendelkezék érdekei képviselőire, a munkások egy hatékonyan kiépített, a szakigazgatástól függetlenített szakszervezeten vagy más csatornán keresztül elegendő hatalom birtokában legyenek képviselve az őket érintő vállalati döntésekben, a szakigazgatás minden szintjén. Mégpedig úgy, hogy a képviselőt ne általában a munkásokra, hanem azok valamennyi eltérő érdekű rétegére – így például az „öregekre” és fiatalokra – egyaránt kiterjedjen. A munkások tényleges részvétele az érdekeiket érintő döntésekben alapot nyújthatna a hatékony, munka szerinti elosztást követő anyagi ösztönzési konstrukció kiépítéséhez, és hozzájárulna egyúttal azoknak az akadályoknak az elhárításához is, amelyek ma a munkások nem-anyagi szükségleteinek (tekintély, előrelépés, társasélet stb.) kielégítését gátolják, amelyeknek a visszafojtottságáért a munkások a pénzen keresztül igyekeznek kompenzálni magukat.

Az üzemek műhelyszintű problémáinak (a „negatív” munkásmagatartásoknak) a felszámolása – tapasztalataink alapján úgy tűnik – számos mikro- és makro-, anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi tényezőnek, a már megindított gazdasági reformsorozatba illő, komplex és együttes módosítását kívánja. Mégpedig oly módon, hogy a vállalati szintű változtatások (egyebek közt esetlegesen új bérezési konstrukciók bevezetése, a munkásrészvétel új formáinak kidolgozása) feltétlen összhangban álljanak a magasabb szintű korrekciókkal. Egyúttal a helyi intézkedések rugalmasan igazodjanak az azonos vállalatban belül is igen változó körülményekhez, a makro-módosítások pedig az eddigiek-nél is rugalmasabban kövessék az igen eltérő feltételek között működő vállalatok sajátosságait. Ily módon alakulhatnak úgy a vállalatban belüli érdek- és hatalmi viszonyok, hogy viszonylagosan szabad játékká az érdekek kompromisszumához és integrációjához vezessen: azaz megszűnhessenek a munkások „negatív” magatartásformái, és a velük szorosan összefüggésben álló olyan, nagyrészt ugyancsak felszíni hiányosságok, mint a végzett munkához viszonyított bérelosztás torzulásai, vagy a vállalati demokrácia intézményeinek tartalmatlan működése. Mindezek alapján – visszatérve bevezetőnkre – azért tartjuk az anyagi vagy nem-anyagi ösztönzők helyi orvoslását sürgető álláspontokat szükségesnek, mert az általuk sugallt megoldás önmagában, kiszakítva az előrehaladás reális alternatíváját ígérő komplex reformmódból, legfeljebb látszateredményekkel kecsegtet.