

Iparszociológia

A gyáripár, az általa képviselt műszaki fejlődéssel és munkaszervezettel, létrejötté óta a modern társadalom domináns alakító erőihez tartozik. Fejlődési, felépítési, működési törvényszerűségei, a vele kapcsolatos társadalmi-gazdasági összefüggések, hatások, következmények szinte minden társadalomtudományt foglalkoztatnak; ennek megfelelően elemzésük többféle, egyaránt jogosult, egymást kiegészítő megközelítéssel történhet. Az ipar területét magán a szociológián belül is különféle szakdiszciplínák térképezik fel, amelyeket – a rájuk jellemző nézőpontnak, az általuk kiválasztott problémáknak stb. megfelelően – gazdaságsszociológiaként, iparszociológiaként, illetve üzem- és munkaszociológiaként tartanak számon. Jelen tanulmánynak nem célja, hogy e diszciplínákat egymástól pontosan elhatárolja, illetve érintkezési pontjaikat megjelölje; inkább arra törekszik, hogy magát az iparszociológiát „belülről” írja körül fő vonalaiban, áttekintve az ide tartozó kutatások kibontakozását, gondolati fejlődését, s az ebből a szempontból leglényegesebb problémaköröket. Kiindulásként, úgy hisszük, elég az alábbi vázlatos „területi” elhatárolás.

Egy többé-kevésbé általánosan elfogadott értelmezés szerint az iparszociológia az ipari szervezeteket, elsődlegesen az ipari vállalatokat, társadalmi felépítésük, működésük törvényeit, a bennük lezajló társadalmi jelenségeket és folyamatokat vizsgálja, a társadalom és a gazdaság egyéb területeivel, illetve egészével összefüggésben.* Az iparszociológia tehát a

* Ebből a szempontból az iparszociológia – miután központi vizsgálati területe a modern szervezetek egyik sajátos típusa: az ipari szervezet – a szervezetszociológia (lásd ott) egyik ágának is tekinthető.

vállalati élet egészét elemzi, míg az üzem- és munkaszociológia inkább a műhely, a munka világára fordítja figyelmét. Másfelől a gazdaszociológia, mint neve is mutatja, az iparnál szélesebb területet fog át.

Maga az iparszociológia elnevezés az ötvenes évektől kezdve vált általánosan elfogadottá, s ezzel a címmel ekkoriban jelent meg az első valóban átfogónak tekinthető munka D. C. Miller és W. H. Form tollából (32). A tudományág kialakulása, illetve előzményei azonban jóval messzebbre nyúlnak vissza.

Az iparszociológia létrejöttének folyamata maguknak az ipari szervezeteknek a fejlődési folyamatát, illetve a megismerésükre irányuló társadalmi igények felmerülését követi. Ezek az igények képezik e tudomány létének alapját.

Noha ipari jellegű munka, munkaszervezet évszázadok óta létezik, a modern értelemben vett ipari szervezetek – vállalatok – Európa gazdaságilag legfejlettebb országaiban az ipari forradalommal, a klasszikus kapitalizmus kibontakozásával, tehát a XVIII. század utolsó harmadától kezdődően alakultak ki. Alapjuk lényegében a manufaktúrákban létrejött, a munka megosztásán nyugvó munkaszervezet egyesítése az erőgépeknek (kezdetben a gőzgépeknek) és szerszámgépeknek a termelésben való alkalmazásával. Az ipari szervezetek – a technikai haladással, a termelőerők és a termelési viszonyok fejlődésével együtt – kétszáz év során maguk is nagy fejlődést tettek meg. A klasszikus kapitalizmus ipari szervezetei még kis méretűek, egyszerű felépítésűek voltak: a munkaszervezetet kiegészítő vezetési szervezet sokszor egyetlen személyből (a tulajdonosból) állt, s ha több tagja volt is, nélkülözte a munkamegosztást, a specializációt. A XIX. század utolsó negyedében – az újabb és újabb technikai vívmányok, a tőkekoncentráció, a fokozódó gépesítés, a vállalati méretek növekedése stb. nyomán – alakultak ki az első olyan nagyvállalatok, amelyek a mai értelemben vett, fejlett vezetési szervezettel rendelkeztek.

A kapitalizmus kibontakozásával az emberek munka- és életkörülményeiben, a társadalom és a gazdaság egész struktúrájában bekövetkezett változások a társadalomtudomány figyelmét az átfogó társadalmi összefüggésekre irányították. Marx „A tőké”-ben (28) mélyrehatóan elemezte az ipari vállalat munkaszervezetében manifesztálódó általános társadalmi jelenségeket és folyamatokat.

Az ipari szervezet sajátos belső mozgástörvényeinek szisztematikusan vizsgálatát az tette szükségessé, hogy a vállalatoknak a klasszikus kapitalizmus korszakában kialakult egyszerű vezetési szervezete (és ezzel együtt,

bizonyos értelemben, munkaszervezete is) a XIX. század végére alkalmazhatlanná vált funkciói betöltésére. Az addig többnyire intuíción, illetve a gyakorlatban kialakult készségekre épülő vezetés tudományos alapokra helyezését Frederick W. Taylor kezdte meg: törekvései a vállalati szervezet racionalizálására, hatékonyságának növelésére irányultak. Innen tanainak elnevezése is: Scientific Management (tudományos vezetés). A taylori iskola ellenzékéeként lépett fel a harmincas években az Elton Mayo nevéhez fűződő szociológiai irányzat: a Human Relations (emberi kapcsolatok) iskolája. Mindkét irányzatra – mint lényegileg az egész polgári iparszociológiára – jellemző a tőkés ipari szervezet sajátosságaihoz, általában a tőkés rendszerhez kötődő és – ami ettől csak gondos elemzéssel különíthető el – az ipari szervezetnek mint olyanak a sajátosságaiból fakadó objektív társadalmi igények együttes, egymással összefonódó kielégítése. Nyilvánvalóan apologetikus és manipulatív funkciókat töltött be mindkét iskola azzal, hogy magára vállalta azt a lehetetlen feladatot, hogy kiküszöböli a vállalati, ipari konfliktusokat, s megteremti az „ipari harmóniát” az antagonisztikus osztályellentétektől szaggatott tőkés társadalomban. Ez a vállalkozás összefüggött azzal a hallgatólagos feltételezéssel, hogy a vállalat olyan rendszer, amely a társadalomtól elszigetelten létezik.

Az ötvenes években az iparszociológia területén egy napjainkban is tartó, nehezen áttekinthető, de egészségesnek, konstruktívnak látszó folyamat kezdődött, melynek főbb momentumait a következőkben foglalhatnánk össze: 1. Felfedezték a Scientific Management és a Human Relations iskolák ellentétei mögött az eredményeikben rejlő komplementaritást, és sikeres kísérletek történtek a két megközelítésmód egyeztetésére. 2. Az iparszociológia az újonnan felmerült társadalmi igények nyomán számos új eredményt ér el (pl. a technológiai tényező hatásának kimutatása a vállalati szervezet alakításában). 3. Felbontották a taylorizmus és a Human Relations „zárt” vállalat-konceptióját, s a vállalatot többé nem elszigetelt egységként, hanem a társadalmi-gazdasági rendszer viszonylagos önállósággal rendelkező részeként kezelik. 4. Kialakul a szervezeti felépítésen alapuló megközelítésmód.

A taylori racionalitás és reakciója

Jóllehet a XVIII. század vége óta a tőkés termelési viszonyok módosulásával, a szocialista termelési viszonyok létrejöttével, a termelőerők fejlődésével az ipari szervezetet alakító tényezők sokat változtak, a munkamegosztáson alapuló munkaszervezet és a gépi technika egyesítése ma is alapvető meghatározója az ipari vállalatok felépítésének és működésének. Ennek megfelelően az ipari szervezet működési törvényei, illetve az ezeket jól-rosszul kifejező hivatalos szervezeti felépítés fő sajátosságai bizonyos folyamatosságot mutatnak. A hivatalos (formális) szervezet lényegében az a forma, amelyben a vállalat a külső szemlélő számára jelentkezik: a hivatalosan elismert, legálisnak nyilvánított és szabályozott jelenségek és folyamatok összessége. Ennek elemzése az iparszociológia egyik nélkülözhetetlen vizsgálati aspektusa: elsődlegesen itt vetődnek fel mindazok a kérdések, problémák (szervezettség, centralizáció és decentralizáció, a döntések, az ösztönzés hatékonysága, az üzemi demokrácia stb.), amelyek ma az iparban, a vállalatoknál jelentkeznek.

Az ipari szervezet működési törvényeit, éppen a hivatalos szabályozás aspektusából megragadva, először Taylor (37), valamint követői, a vezetés, az adminisztráció racionalizálásának teoretikusai, L. Gulick és L. Urwick (12) vizsgálták. Hasonló irányban dolgozott H. Fayol (8) és hazánkban* egyebek közt Méhely Kálmán (31).

A klasszikus Scientific Management irányzat képviselői szervezetelméletükben egyfajta „ideális” helyzet feltételezéséből indulnak ki. Eszerint:

1. a vállalati szervezet a lehető legnagyobb hatékonyságra, önmaga állandó racionalizálására törekszik;
2. ezt a benne dolgozó emberek szakértelmén, s ami ezzel egyértelmű, specializációján keresztül éri el;
3. emberei tevékenységét szigorúan irányítja, koordinálja, ellenőrzi, mégpedig úgy, hogy
4. kifejezetten (és kizárólag) gazdasági motiváltságukra építve – a ki-

* A taylori Scientific Management Magyarországon az első világháborút megelőző években, tehát abban az időszakban szerzett híveket, amikor a monarchia ipara, és ezen belül a magyar ipar, európai méretekben viszonylag fejlettnak volt mondható. A kialakult vitákban Szabó Ervin (36) rámutatott azokra a korlátokra, amelyeket az ország társadalmi viszonyai a taylori módszerek bevezetése elé állítottak. A két világháború között (illetve a hatvanas évekig) Magyarországon iparszociológia gyakorlatilag nem létezett. Kivételt néhány iparszociológus, egyebek közt Rézler Gyula iparszociográfiai jelentenek.

fejtett munkával arányos anyagi jutalmazáson és szankcionáláson keresztül – sarkallja őket cselekvésre, amelyre az egyének feltétlenül készek;

5. az emberek cselekvése a hivatalos szervezet gondosan kidolgozott „kényszerpályáin” valósul meg.

A Taylor és követői által megragadott, ma is ható szervezeti törvényszerűségek egyike a munkamegosztás, a másik pedig az irányítás, a koordinálás, az ellenőrzés egysége.

A munkamegosztás törvényszerűségét Taylor a vállalati tevékenység megfigyelése alapján a következő elvben konkretizálta: minél több rész-műveletre bontanak fel egy munkafeladatot, a műveleteket végző munkások annál nagyobb begyakorlottságra tehetnek szert, annál inkább nő termelékenységük s ezáltal a munkaszervezet hatékonysága. A taylori specializáció ideáljának pregnáns gyakorlati megtestesülése az elsőként H. Ford által az autógyártásban bevezetett és azóta szélesben elterjedt szalagmunka.

A munkamegosztás anarchiát eredményez, ha a munkafeladatok felbontása nem koordináltan történik, ha nincs központi termelési program és állandó ellenőrzés. A Scientific Managementben uralkodóvá vált felfogás szerint a munkamegosztás anarchikus tendenciáit a szervezetben a kontroll egysége ellensúlyozza. A kontroll egységének elve azt jelenti, hogy a beosztottak csak egy közvetlen felettesnek vannak alárendelve, csak ettől kapnak utasításokat. Erre az elvre épül a vezetés klasszikus „vonalszervezete” (*line organization*), melynek lényege a következő. Mivel egy felettes csak korlátozott számú *közvetlen* beosztott munkáját képes hatékonyan irányítani, koordinálni és ellenőrizni, vagyis a kontroll köre korlátozott, a vállalatoknál a kontroll többlépcsős piramisa jön létre: a hierarchián felfelé haladva az egyes személyek által – mind több közvetítésen át – ellenőrzött terület egyre növekszik, végső soron pedig a szervezet egésze a csúcstól, egy központból irányítható, kontrollálható.

A kontroll egységének elve sokszor összeütközik a vezetésen belüli munkamegosztás következményeivel. A „vonalszervezet” a vezetőktől azt kívánja, hogy irányító, ellenőrző tevékenységük a vállalat, illetve részleg működésének minden területére (műszaki, szervezési, munkaügyi stb. kérdések) kiterjedjen, ami ellentmond a munkamegosztás, illetve a specializáció logikájának. Ha viszont – mint Taylor javasolta – a munkásokat nem egyetlen felettesnek, hanem a funkciók szerint szakosított felettesek – „funkcionális művezetők” – csoportjának rendelik alá, a kontroll egysége szenved csorbát.

A dilemmát a vállalati gyakorlat kompromisszummal oldotta meg. A vállalati működés részfunkcióira specializált (műszaki, műszaki fejlesztési, szervezési, programozási, munkaügyi stb.) részlegeket hoztak létre („törzskar-szervezet” – *staff organization*), s számukra részleges, funkcionális kontrollt biztosítottak. Ezzel együtt a termelésirányításban (s magukon a specializált részlegeken belül is) meghagyták az eredeti vezetési konstrukciót, a „vonal-szervezetet”, az érintett terület teljes körű kontrolljával. Ma az ipari vállalatok túlnyomó többsége – a szocialista vállalatok is – a „vonal-szervezet” és a „törzskar-szervezet” kombinációjának különféle változataira épül fel.

A munkamegosztásra és a kontroll egységére felépülő szervezet zökkenésmentes működését a hivatalos szabályok hivatottak biztosítani: ezek írják körül a vállalati működés egész mechanizmusát, a hierarchia alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyait, a feladatok, döntési jogok, kötelezettségek elosztásának, az információ áramoltatásának, az ösztönzésnek és szankcionálásnak a rendszereit. A szabályok a szervezethez tartozó egyének cselekvéseit kényszerpályákra állítják, hogy így biztosítsák a felülről jövő utasítások maradéktalan végrehajtását, illetve – hosszú távon – a szervezet racionalitásának, hatékonyságának maximumát. Taylor az egyes szervezeti mechanizmusok működését illetően is figyelemre méltó megfigyeléseket tett, illetve instrukciókat adott: ő fogalmazta meg pl. a hatékony gazdasági ösztönzés alapelveként a teljesítményelvet, s követői bonyolult bérezési konstrukciók százait dolgozták ki ennek megvalósítására.

A Scientific Management irányzatával szembeni alternatívaként jelentkezett (de, mint látni fogjuk, végső soron csak annak szükséges korrekcióját hozta) a Human Relations irányzat. Kialakulása Elton Mayo nevéhez és az ő vezetése alatt a Western Electric Company hawthorne-i üzemében lefolytatott ismert kutatássorozathoz (1927–1932) kapcsolódik, melynek eredményeit Mayo átfogó igényű koncepcióba építve ismertette (30). A Human Relationsnek a taylori kiindulópontokat támadó alaptételeit – az irányzat későbbi fejlődését is tekintetbe véve – a következőkben foglathatjuk össze:

1. a vállalati hatékonyság emelésének alapvető eszköze nem a vállalati szervezet állandó racionalizálása, hanem a dolgozók elégedettségének növelése;

2. a munkás teljesítőképességének nemcsak fizikai, hanem „társadalmi” korlátai is vannak;

3. a munkás nem kizárólag gazdasági lény (*homo oeconomicus*), motíváltága nem csupán gazdasági jellegű, sőt elégedettségének alakulásában központi szerepet játszanak a nem-gazdasági motívációk;

4. a nagyfokú specializáció kedvezőtlen a munkások elégedettségére szempontjából;

5. a munkások a vállalat hivatalos szervezetén belül nem elszigetelt egyénekként, hanem nem-hivatalos (informális) társadalmi csoportok* tagjaiként cselekszenek.

A Human Relations által megfogalmazott megállapítások egy részének helyességét – hasonlóan Taylor feltételezéseire, megfigyeléseire – tapasztalatok, empirikus kutatások támasztották alá. Ezek főbb területei, eredményei a következők.

A Hawthorne-i vizsgálat eredményeiből kiindulva az irányzat képviselői – elsősorban F. J. Roethlisberger és W. J. Dickson (33), valamint G. C. Homans (20) – elemezték először szisztematikusan a munkások önkényes teljesítmény-visszatartását (*restriction of output*). (Ez a jelenség Taylor és követői számára sem volt ismeretlen, de Taylor nem próbálta meg beilleszteni a szervezetről alkotott képébe, hanem megakadályozásának feltételeit igyekezett kidolgozni.) A vállalati szervezetben előforduló ilyen legalizálatlan folyamokról kimutatták, hogy hordozójuk egy nem-hivatalos szervezet, amely az egyének közti rokonszeny-kapcsolatokon alapszik. Ennek felderítésében az említett kutatókon kívül jelentős eredményeket ért el többek között M. Dalton (4) és W. F. Whyte (43) is. Az informális csoport – ezt már a Human Relations iskola késői képviselői mutatták ki – sajátos értéket hordoz, kielégíti tagjainak nem-anyagi igényeit (a társas élet, a társadalmi presztízis stb. iránti igények), megteremti a feltételeket ahhoz, hogy tagjai közös erőfeszítéseket tehessenek aspirációik kielégítésére: információkhoz juttatja őket, biztosítja a kapott jelzések kollektív kiértékelését, s az ezen alapuló kollektív cselekvés megvalósulását, ellenőrzését.

A Human Relations iskola vetette fel a vezetési stílusok kérdését. K. Lewin (23), R. Lippitt és R. White (25) kimutatták, hogy az általuk vizsgált autokratikus, demokratikus és ráhagyó („*laissez-faire*”) vezetési módszerek közül a csoporttagoknak a döntésekbe való bevonásán alapuló

* Az „informális” és a „nem-hivatalos” közti distinkciót a jelen tanulmányban szükségtelenné látjuk megtenni.

demokratikus vezetés növeli leginkább az elégedettséget (nem a hatékonyságot!). Ugyanilyen eredményekre jutott L. Coch és J. R. P. French (2) is. Kutatásaik elsőként exponálták tudományosan a „részvétel” kérdését, amely azóta is az ipari viszonyok egyik legtöbbet tárgyalt problémája.

G. Friedmann (10), C. R. Walker és R. H. Guest (40) kimutatták, hogy a munkafeladatok részekre tördelése, az erőteljes specializáció – amely legteljesebb formájában a szalagtermelésben, az autóiipari szerelőszalag esetében valósul meg – frusztrációt, apátiát és más negatív következményeket idéz elő a munkásoknál.

A Human Relations eredményei tehát néhány sarkalatos ponton kétségeket támasztottak a taylori irányzat feltételezéseinek, megfigyeléseinek, instrukcióinak helyességét illetően. E kritikus pontok: 1. hatékonyság vagy elégedettség, 2. formális vagy informális szervezet, 3. anyagi vagy nem-anyagi motiváció, 4. autokratikus vagy demokratikus vezetés, 5. a specializáció szükségessége.

A racionalitás és az „érzelmek” szintézise

A szociológiai elmélet – mint B. Mottez megállapítja – egyszerre tudományos koncepció, mindennapos gyakorlat és ideológia. A Scientific Managementről (nyilvánvaló korlátai ellenére is) elsődlegesen az ipari vállalatok működésének mindennapos gyakorlata bizonyítja, hogy időtálló. Taylor és követői a vállalati hivatalos szervezet működését elemezve kimutatták, hogy hogyan lehet (és kell) egy szervezetet felépíteni, a célirányos, koordinált emberi együttműködést szabályozni. A Human Relations irányzat lényegében arra hívta fel a figyelmet, hogy a taylori racionalitásnak – a vállalati szervezet szempontjából irracionális, „érzelmi” elemek folytán – korlátai vannak. A Human Relations képviselői ugyan csak a szervezeten belüli együttműködés javításához adtak instrukciókat, csak más oldalról: Taylor a gazdasági ösztönzésre, a szervezeti kényszerpályák logikus kiépítésére tett javaslatokat, a Human Relations hívei viszont a nem-anyagi ösztönzés, a vezetési stílusok, a kollektívafejlesztés stb. módszereire. A két irányzat eredményeit részben saját késői követőik, részben újabb iskolák, irányzatok – így, a szocialista viszonyokra alkal-

mazva, a marxista iparszociológia képviselői is* – több ponton ellenőrizték, egyeztettek. A következőkben vázlatosan összefoglaljuk e szintetizáló munkálatok főbb konklúzióit a fentebb felsorolt öt kritikus ponton.

1. Hatékonyság vagy elégedettség. A taylori alapokra építő polgári szervezetszociológusok, J. G. March és H. A. Simon (26), arra a következtetésre jutottak, hogy a szervezetek nem *maximális* hatékonyságra, hanem „viszonylag jó”, „elfogadható” produktumra törekszenek, s nem kutatják szüntelenül a racionalitás fokozásának módjait. Ebből persze helytelen lenne azt a következtetést levonni, hogy a hatékonyság – különösen vállalatok, tehát mérhető produktumot nyújtó szervezetek esetében – nem szerepel a szervezeti célok között. S az „elfogadható” produktum is feltételezi a racionalitás bizonyos, olykor elég magas, ha nem is maximális fokát. Másrészt a hatékonyság összetevői csak részben fedik a dolgozók elégedettségének összetevőit, s az elégedettség nem feltétlenül jár együtt hatékonysággal. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy feloldhatatlan ellentét lenne közöttük; ellenkezőleg, a szervezet hatékonysága – sok átételen keresztül – a dolgozók elégedettségének potenciális alapját jelenti.

2. A formális és az informális szervezet viszonya. A kutatások azt bizonyítják, hogy nem létezik „tisztán” formális, informális kapcsolatoktól mentes szervezet. Történetileg szemlélve nyilvánvalónak látszik, hogy a hivatalos szervezet, így a vállalaté is, „mesterséges” társadalmi alakulat, amely informális, de ugyancsak funkcionális alapokon szerveződő „természetes” társadalmi alakulatokból nőtt ki. Viszont azáltal, hogy bizonyos kapcsolatokat hivatalossá teszünk, legalizálunk, még nem szűnik meg más kapcsolatok nem-hivatalos, legalizálatlan léte. A szervezeten belüli kapcsolatok bonyolult hálózatában az informális kiegészíti a formalist; az informális léte jelenthet kritikát, támadást a formálissal szemben, jelentheti ennek aláaknázását – de lehet segítőtje, alátámasztója is. Nagyjából erre a következtetésre jutnak M. Dalton (4), R. Mayntz (29), valamint az említett hazai kutatások is. A hivatalos szabályozás teoretikusai, mint pl. Taylor, az informalist – mint felesleges, zavaró tényezőt – igyekeztek kizárni rendszerükből; nem vettek tudomást róla, illetve felszámolására törekedtek. Mindezek hiú próbálkozások: az informális kezelésének módja – az eddigi kutatási tapasztalatok szerint – a hivatalos szabályozás

* A két irányzat eredményeinek kritikai feldolgozása, egyeztetése lényegében minden szocialista ország iparszociológiájában, így nálunk is (18) végbemegy, mint az aktuális ipari problémákra irányuló kutatások egyik „mellékfolyamata”.

adott rendszerének korrekciójával történő körülhatárolás vagy a legalizálás, amely ellenőrizhetővé teszi.

3. Anyagi, illetve nem-anyagi motiváció. Az ösztönzés eredményességének alapfeltétele, hogy 1. az ösztönzők (jutalmak, szankciók) a cél eléréséhez való hozzájárulás mértékét, azaz a teljesítést kövessék; 2. a jutalmak és szankciók – mind minőségi, mind mennyiségi sajátosságukat illetően – reális emberi szükségletekre épüljenek. A kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy az „anyagi” és a „nem-anyagi” ösztönzők szembeállítás, illetve akármelyik jelentőségének az eltúlzása vagy lebecsülése egyaránt helytelen. A munkások különféle, rétegenként, sőt egyénenként változó összetételű és differenciáltságú igényeket támasztanak vállalatukkal szemben: biztosítani kívánják maguk és családjuk növekvő jólétét, társadalmi megbecsülést, presztízt várnak végzett munkájukért, jó társas kapcsolatokat, „alkotó”, tartalmas munkát remélnék. E szükségletek szorosan összefüggnek és kölcsönösen egymásra épülnek: a bér pl. nemcsak a jólét iránti igényt elégíti ki, hanem a presztízs-igényeket is, hiszen a végzett munka társadalmi megbecsültségének elsődleges és legkézenfekvőbb fokmérője többnyire az anyagi helyzet. Ez nem jelenti azt, hogy a megfelelő anyagi ösztönzés önmagában elegendő a presztízs-szükségletek kielégítésére, vagy általában feleslegessé teszi a nem-anyagi ösztönzőket. Másfelől viszont arra az álláspontra sem lehet helyezkedni, hogy az anyagiak és a nem-anyagiak – az adott történelmi helyzettől függetlenül – egyformán fontosak. A szükségletek alapvető sajátossága, hogy hierarchikusan épülnek fel (27), azaz a magasabbrendű szükségletek (pl. az üzemi döntésekbe való beleszólás igénye) rendszerint csak az alapvető, pl. anyagi szükségletek kielégítése (elegendő bér) után válhatnak cselekvéskészítéssé. A szükségletekre jellemző a korlátozott kompenzálhatóság is. Például a dolgozónak az az igénye, hogy részt vegyen a döntésekben, saját sorsa intézésében, magas bérrel esetleg kompenzálható, de az igen alacsony bér a részvétel biztosításával már alig.

4. Autokratizmus vagy demokratizmus. Az „autokratikus” vezetési stílus kritikája lényegében nem a Scientific Management kritikája; a szervezeti kontroll egysége éppúgy elképzelhető demokratikus, mint autokratikus döntési mechanizmus esetén. A probléma lényege inkább az, hogy a vállalat valóban mennyire tart igényt (illetve mennyire kényszerül) arra, hogy dolgozói részvételét biztosítsa, s ehhez – a hivatalos szabályozás eszközeivel is – hogyan tudja megteremteni a szervezeti fórumokat, a kellő érdekeltséget, informáltságot. Szocialista viszonyok között a döntésekben

való részvétel, az üzemi demokrácia, tartalmát tekintve, nem afféle „biztonsági szelep”, amelynek keretében mindenki „kibeszélheti” magából a problémákat, hanem a szervezet döntési mechanizmusának integráns része. Ezért – s ehhez éppen a formális szervezet kiépítésének teoretikusai nyújtanak segítséget – megvalósulását úgy kell szabályozni, hogy a résztvevők jogai, kötelezettségei és felelősségei, éppúgy, mint bármely más szervezeti poszton, illetve szerepben, kellő egyensúlyban legyenek. A döntésekben való részvétel igénye eredendően többnyire nem a formális vállalati szervezet által inspirált, de kibontakozásához nélkülözhetetlen ennek megfelelő alakítása. A részvétel, a demokratikus vezetés problémája szorosan kötődik a döntések centralizációjának, illetve decentralizációjának kérdéséhez is. Ez hazánkban a központi irányítás és a vállalatvezetés viszonyának, valamint a vállalati belső mechanizmus működésének egyik alapkérdése. Szervezetelméleti megközelítését egyebek közt, taylori alapokon, Simon, Smithburg és Thompson (35) dolgozták ki.

5. A specializáció és a munkamegosztás. A munka részekre tördelését, a specializációt – elsősorban éppen a szalagtermelésből, a szerelőszalagból kiindulva – már évtizedek óta kritizálják az iparszociológiában; többnyire jogosan. Kétségtelen, hogy a munkamegosztás – amely az ipar hatékonysági céljainak egyik fő gyakorlati megvalósulási formája – szükségszerűen bizonyos specializációval jár együtt. A munkamegosztás a motorblokk szerelésénél pl. megkövetelheti, hogy azt ne egy ember végezze, hanem több munkafeladatra bontsák, és ezek közül minden munkás egyet végezzen. Ez az eljárás növeli a munka hatékonyságát, de növeli a munkás elégedetlenségét is (hiszen a munka monoton, rutinszerű). De már az ipari technika jelenlegi szintjén is számos megoldása van annak, hogy a munka felbontásának társadalmi előnyeit megőrizve csökkenthessük a specializáció ártalmait. A munkafeladatok száma változatlan szinten maradhat, miközben a specializáció szintje változik, ha pl. a feladatokat váltogatják, „rotálják” a munkások között. Ezt és hasonló módszereket (*job enlargement*, *job enrichment*) egyes vállalatoknál – amelyeket a munkásigények ténylegesen ebben az irányban nyomnak, s amelyek a változtatások technológiai feltételeinek biztosításához elegendő tőkeerővel rendelkeznek – már alkalmazzák is.

A kritikus ütközőpontok e vázlatos áttekintésével is sikerült talán illusztrálni, hogy a Scientific Management és a Human Relations iskolák felfedezései, feltételezései, instrukciói lényegében nem ellentétesek egymással, hanem inkább kiegészítői egymásnak. Arról sem szabad meg-

feledkezni, hogy a két irányzat létrejötte között évtizedek teltek el, ami számos megállapításuk érvényességét eleve befolyásolja. Feltehető pl. – emlékezve arra, amit a szükségletek hierarchiájáról mondtunk –, hogy Taylor a századforduló után erősebb anyagi orientáltságot tapasztalt az amerikai munkások körében, mint a Human Relations iskola képviselői a harmincas években. Az idő tényezőjével persze a problémák csak részlegesen magyarázhatók, hiszen pl. C. R. Walker és R. H. Guest (40) az ötvenes években, amerikai acélipari munkásoknál rendkívül erős anyagi orientáltságot talált.

A koncepció bővítése: a társadalmi környezet és a technika

A Scientific Management és a Human Relations komplementaritásának felismerése (amelynek jegyében a mayói irányzat eredményeit eleve a taylorizmus korrekciójaként ismertettük) önmagában csupán támpontot adott az elméleti továbblépéshez, de nem érintette azt az alapvető közös korlátjunkt, amely miatt mindkét klasszikus irányzat zsákutcába került, s amelyre többek között az ipari harmónia megteremtésére irányuló törekvéseik kudarca hívta fel a figyelmet: az, hogy a vállalatot a társadalomban „izolált szigetként” fogták fel, úgy vizsgálták – A. Etzioni (7) szellemes hasonlatával élve –, mint az antropológusok egy zárt törzsi közösséget. Az iparszociológia elméleti továbbfejlesztéséhez bővítésre volt szükség: olyan összefüggések vizsgálatára, amelyek mind a Scientific Management, mind a Human Relations elemzéséből kimaradtak. Ennek fontos állomása volt e „zárt” vállalat-koncepció elvetése.

A kutatási koncepció bővítéséhez maga a társadalmi, illetve gazdasági fejlődés is alapot adott. A harmincas években az Egyesült Államokban az ipari viszonyokat szabályozó roosevelti törvények sora, a világháború után az állami beavatkozásnak szinte valamennyi tőkésországban kibontakozó gyakorlata, nem is szólva az ezt megalapozó keynes-i közgazdaságtanról, a korábbi klasszikus vállalat-koncepció tarthatatlanságára hívták fel a figyelmet. Ugyanebben az irányban hatott a szocialista tervgazdaság létrejötte is, ahol a központi társadalmi és gazdasági irányítás vitathatatlanul túlsúlyba került az önálló vállalati cselekvéssel szemben.

A taylori, illetve mayói alapokról induló kutatók az ötvenes évektől

kezdődően az üzemi jelenségek vizsgálatát már összekapcsolják bizonyos üzemen kívüli tényezők elemzésével. A munkásmagatartások, a motiváció, az informális szervezet vizsgálatánál M. Dalton (4) és W. F. Whyte (42) kimutatják olyan befolyásoló tényezők szerepét – s ez talán az első lépés a vállalati koncepció zártságának lebontására –, mint az etnikai eredet, a politikai, világnézeti hovatartozás, a társadalmi rétegződésben elfoglalt hely és így tovább. A vállalaton belül elfoglalt pozíciók és a vállalaton kívüli „társadalomban” elfoglalt hely közötti összefüggéseket mutatta ki W. L. Warner és J. Q. Low vizsgálata egy lakóhelyi közösségben (41). Ezek az eredmények – amelyhez hasonlók nagy számban születtek – már nem kifejezetten az ipari szervezetre, az iparra vonatkoznak, de segítenek interpretálni az ipari viszonyok addig megmagyarázhatatlan sajátosságait. Míg tehát a taylori és mayói irányzatok vitájában a „zárt” vállalati, üzemi rendszer jelenségei álltak előtérben – innen ered a klasszikus üzem- és munkaszociológia elnevezés is –, az újabb vizsgálatok horizontja jelentősen kiszélesedett: az általuk elemzett összefüggések már a vállalat és a környezet együttesét fogják át.

Ennek a bővülésnek egy másik iránya a technikai, technológiai változó számításba vétele volt. Így pl. C. Durand és A. Touraine (5) kimutatta – korrigálva Roethlisberger és Dickson korábbi eredményeit –, hogy a művezető szerepének sikeres ellátásához a vezetett csoport társadalmi jellemzőitől és a technológiai folyamat sajátosságaitól, a technikai, technológiai szinttől függően más és más követelmények teljesítése szükséges.

A vállalati szervezet vonatkozásában a taylori konstrukció működésében mutatkozó problémák vetették fel a technológiai tényező vizsgálatának szükségességét. J. Woodward (45) dél-essexi vizsgálataiban határozott összefüggést talált az általa megkülönböztetett technológiai szintek (egyedi, tömeg- és folyamatos gyártás) és a szervezeti struktúra egyes aspektusai között. Mások viszont arra az eredményre jutottak, hogy a vállalati szervezet alakításában – az általuk vizsgált területen – nem érvényesül a Woodward által kimutatott erős technológiai imperatívusz. A polgári iparszociológia eredményei tehát még távolról sem egyértelműek* e területen, a marxista kutatók pedig gyakorlatilag még nem vizsgálták a

* Az újabb kutatási eredmények részben fogalmi, kategorizálási, részben módszertani problémák miatt nehezen értékelhetők. Ezek közé tartoznak M. Aiken és J. Hage, E. Harvey, valamint J. D. Hickson és munkatársai kutatásai, amelyekre a hatvanas évek második felében került sor.

kérdést. Csupán feltevések vannak arra vonatkozólag, hogy hazánkban a vállalati szervezet kiépítése nem az igazgatásnak a technológia figyelembevételén alapuló logikája, hanem az igazgatás absztrakt logikája szerint történt, ami ismét csak a társadalmi környezet hatásának tulajdonítható.

A szocialista országokban az iparszociológia a hatvanas években bontakozott ki, akkor, amikor a polgári iparszociológia már feladta „zárt” vállalat-koncepcióját. E kibontakozás előzményei a polgári iparszociológiában végbement folyamathoz képest fordított irányban mozogtak. Taylor és Mayo követői a „szabad piaci” kapitalizmus modelljéből kiindulva abszolutizálták a vállalati önállóságot; a szocialista országok társadalomtudománya (a szocializmus politikai gazdaságtanát is beleértve) abszolutizálta a központi tervezés és irányítás szerepét, s tagadta a vállalati önállóság létét. Míg tehát a polgári iparszociológia előrelépését az a felismerés eredményezte, hogy a felvetődő ipari problémák interpretálásához a szélesebb társadalmi összefüggések ismerete is szükséges, addig a marxista iparszociológia létjogosultságát lényegében az a – még ma is sokszor vitatott – felismerés adja, hogy az ipari problémák feltárásához és megoldásához a sajátos vállalati összefüggések ismerete nélkülözhetetlen.

A központilag tervezett szocialista gazdaságban a vállalat – mint ezt a marxista közgazdaságtan legújabb eredményei is megerősíteni látszanak – nem veszti el viszonylagos önállóságát, jóllehet működését alapvetően meghatározzák a társadalom és a gazdaság átfogó folyamatai, egyebek közt maga a központi tervezés és gazdaságirányítás.

A marxista iparszociológia számára a *vállalat-társadalom* összefüggés nem pusztán a társadalmi környezet mint „külvilág” hatásainak figyelembevételét jelenti, hanem azt is, hogy a társadalmi-gazdasági viszonyok összességé *bensőleg* meghatározza a vállalaton belüli kapcsolatok és viszonyok tartalmát. A marxista iparszociológia hazánkban születésétől fogva a társadalom, a gazdaság egészének összefüggésében vizsgálta a vállalatot. A hatvanas évektől kezdődően ennek az összefüggésrendszernek több vonatkozását tárták fel Hegedüs András és Márkus Mária (15), valamint a jelen tanulmány szerzői (18). E téren azonban még csak az első lépések történtek meg. Megoldandó feladatként vár a hazai iparszociológiára a szocialista vállalatoknak, mint sajátos felépítésű, sajátos társadalmi-gazdasági közegben működő ipari szervezeteknek az átfogó vizsgálata, specifikus működési törvényeik feltárása. Tudjuk pl., hogy a szocialista vállalatnak – mint sajátos politikai, társadalmi és gazdasági egységnek – a felépítése, amelyet a vállalati szervezet, a szakszervezet és a pártszervezet

szorosan összekapcsolódó együttes jelenléte jellemez, jelentős eltéréseket eredményez a tőkés vállalatok működési sajátosságaitól. Nem ismerjük azonban ennek a hogyanját. Vagy: tisztában vagyunk azzal, hogy a szocialista vállalat nem törekszik kizárólagosan a racionalitás, a hatékonyság maximalizálására – jóllehet működésében mindkettőt figyelembe veszi –, de kevés fogalmunk van arról, hogy a racionalitás, a hatékonyság követelményei ténylegesen milyen szerepet játszanak az egyes gazdasági ágak vállalatainak működésében, és az adott helyzet hogyan magyarázható társadalmunk, gazdaságunk átfogó mozgásából. Hasonló problémákkal foglalkozik a többi szocialista országban kibontakozó marxista iparszociológia is (pl. 1, 46, 47, 48).

Intézményi analízis – szervezeti analízis

Az ipari szervezetekre (vállalatokra) vonatkozó, eddig tárgyalt reflexiókban jórészt az *intézményi* megközelítésmód érvényesült. Az ilyen elemzések jellemző kiindulópontja az, hogy egy bizonyos társadalmi vagy gazdasági tevékenység (pl. a munkavégzés) történelmileg és funkcionálisan miért ölt ilyen vagy olyan formát. Azaz, az elemzett tevékenységek szervezeti kereteire helyezik a hangsúlyt, és megelégszenek azok – olykor nagyon árnyalt – leírásával. De a szervezeti keretek (jegyek) legdifferenciáltabb bemutatásával is csupán az iparvállalat statikus képét tudjuk bemutatni. Leírásunk köréből kiesnek azok a mechanizmusok és folyamatok, amelyekben az ipari szervezetek tényleges tevékenysége megvalósul.

Az intézményi megközelítés tipikus megnyilvánulása a polgári politikai gazdaságtan vállalatfelfogása. F. Chamberlin pl., amikor leírja az oligopolisztikus vállalat diszkrecionális hatalmának forrásait, olyan tényezőket sorol fel, mint a vállalat relatív és abszolút nagysága, az új termelőkkel szemben alkalmazott előírások, az előállított termékek karaktere (termék-homogenitás, differenciáció), a konkurrenca manipulálásának eszközei.

A vállalat tevékenységét reprezentáló technikai és gazdasági jellegű mutatók nem teszik lehetővé a vállalatban belüli dinamikus kapcsolatok és folyamatok tárgyalását. Az ezeket kifejező kategóriák – mint „érdék”, „hatalom” stb. – nehezen nyernek polgárjogot a polgári közgazdaságtan vállalati elemzéseiben. Mint F. Perroux írja „A monopolista konkurrenca elmélete” c. művében: „. . . az erő, a hatalom és a korlátozás a modern

közgazdaságtan számára születésüktől fogva idegenek, és a legfrissebb tökéletesítéseknek sem sikerült e fogalmakat integrálniuk”.

Ha az iparszociológia eddigi eredményeit tekintjük át, zömmel statikus, a kölcsönhatások elemzésétől tartózkodó fogalmi rendszerrel (formális és informális szervezet, hierarchia, motiváció stb.) találkozunk. Megállapítható, hogy a klasszikus iskolák a mai polgári, sőt a marxista szociológia képviselőinek egy része is többnyire megelégszik az intézményi aspektusból történő vállalatleírásokkal.

A *szervezeti* megközelítés az intézményeitől eltérő alapokról indul, némileg leegyszerűsítve azt is mondhatnánk, hogy ott kezdődik, ahol az intézményi megközelítés eredményei nem magyarázó erejűek. A kutatót itt már nem csupán az egyes szervezeti típusok, így például az ipari szervezetek történelmileg és funkcionálisan kialakult sajátos jegyei és tulajdonságai érdeklik, hanem olyan viszonyok és folyamatok, amelyek minden szervezetben megtalálhatók. Nem a létező szervezetek keletkezése, különféle fejlődési formái, sajátosságai foglalkoztatják csupán, hanem a szervezeti integrációs folyamatok is, az hogy a szervezetekben található egyének, csoportok és rétegek hogyan oldják meg együttműködésük, kooperációjuk problémáit. A szervezeten belül az együttműködés nehézségeinek megértése, illetve megoldása csak az érdekeltségi és hatalmi viszonyok mozgásának rendkívül pontos „bemérésével” lehetséges. Ezzel összefüggésben olyan kérdések vizsgálata kerül középpontba, mint pl., hogy az egyes társadalmi csoportok együttműködése milyen képességeket igényel, és mi ennek az „ára”. (Pl. a munkások aktivitása a munkahelyi döntésekben reálisan akkor várható, ha azt az érdekeltség különböző formái garanciákkal alátámasztják és „kifizetődővé” teszik az érintettek számára.)

A szervezeti megközelítés a vállalatot magát is relatív autonómiával, önállósággal rendelkező akarati szereplőnek tekinti, elismerve a makrotársadalmi-gazdasági tényezők alapvető jelentőségét. A szervezeti megközelítés számos tudományos problémával jár: a szervezeti tevékenység intézményi leírásának kitűnően megfelelő és már elfogadott fogalmakon túl olyan fogalmakat kell kidolgoznia erre a célra, amelyek a szervezeten belüli mozgás lényegi vonatkozásainak átfogó kifejezésére alkalmasak, s amelyek éppen ilyen sajátosságaik folytán nehezen definiálhatók, és csak körülményesen vagy egyáltalán nem alkalmazhatók közvetlenül az empirikus kutatásokban.

A szervezeti megközelítés számára alapvető fontosságú fogalomnak tű-

nik az „érdek”, amelynek kidolgozásában a marxista szociológia támaszkodhat a marxista társadalomelmélet eredményeire, de annak definícióit közvetlenül nem veheti át. A vállalat, az ipari szervezet, egyetlen szervezet működése, egyetlen társadalmi folyamat sem magyarázható meg a „hatalom” mozgásának ismerete nélkül. Ugyanakkor a hatalom csak nehezen ragadható meg empirikus kutatási eszközökkel. Statikus vonatkozásainak feltérképezése, amelyet már többen megpróbáltak, lényegéről keveset mond. „Megfoghatatlansága” azonban korántsem teszi kérdéssé létezését az ipari szervezetekben. (Sokan mégis – részben társadalmi előítéletek hatására – tartózkodnak attól, hogy a vállalat, az ipar szintjén hatalomról beszéljenek, s ezt a fogalmat, természetének alapvető azonosságára ellenére, az államhatalom számára tartják fenn.) Az is nyilvánvaló továbbá, hogy a szervezeti mozgás belső lényegét kifejező, említett fogalmakat valamilyen módon kapcsolatba kell hozni az intézményi analízis által alkalmazottakkal. A hatalom esetében pl. szükséges tisztázni viszonyát a hivatalos és nem-hivatalos szervezethez stb.*

A szervezeti analízisnek a mai polgári iparszociológiában kevés követője van. A francia szervezetszociológus M. Crozier (3) tett a legtöbbet ennek meghatározása és az alkalmazásához szükséges fogalmak, elsősorban a hatalom különböző vonatkozásainak tisztázása terén.

Hazánkban a jelen írás szerzői tesznek próbálkozásokat ilyen jellegű munkára (18). Feltételezésük az, hogy három átfogó fogalom – az érdek, a hatalom és a tranzakció – segítségével minden szervezeten belüli mozgás leírható, összefüggésben a szervezeten kívüli társadalmi-gazdasági környezet hatásaival. E fogalmak, mint erre már történt kísérlet, kapcsolatba hozhatók az iparszociológia intézményi viszonyokat tükröző kategóriáival. A szervezeti elemzés jeleit mutatják a hazai iparszociológiában Rozgonyi Tamás és Gyenes Antal (14) legújabb kutatásai is. A továbbfejlődés útját az érdek-fogalom szociológiai vizsgálata látszik megnyitni. Ennek elemzésén más szocialista országok szociológusai is munkálkodnak, pl. a szovjet A. G. Zdravomiszlov (46).

A szervezeti analízis természetesen kiegészíti az intézményi elemzést, s e két megközelítési módszer kombinálása – megítélésünk szerint – az ipari vállalat, az ipar társadalmi jelenségeinek, folyamatainak mélyebb megértését teszi lehetővé.

* A hatalom kategóriájának és kutatási eszközeinek tisztázása más szociológiai szakágakban is folyik. Eddig legismertebb kutatások: F. Hunter, J. Herson, R. A. Dahl, P. H. Rossi, A. Rose és D. H. Miller munkái.

Feltétlenül meg kell azt is említenünk, hogy az iparszociológia, hagyományosan, abból a nyíltan hangoztatott vagy hallgatólagosan követett szándékból indult ki, hogy a szervezés valamiféle specifikus útjára vonatkozóan instrukciókat ad. Ez jellemezte a Scientific Management, illetve a Human Relations irányzathoz tartozók munkásságát egyaránt. A szervezeti megközelítéssel is próbálkozó társadalomkutatók szerint a vállalat és általában a szervezet nem olyan társadalmi képződmény, amely – különféle ideálok és absztrakt elvek szerint – önkényesen manipulálható, hanem a társadalmi, gazdasági és technikai környezet által meghatározott struktúra, mint ezt J. D. Thompson (38), P. Lawrence és J. Lorsch (21), valamint J. Woodward (45) eredményei is illusztrálják.

★

Az iparszociológia eddigi gondolati fejlődése főleg az amerikai, részben a nyugat-európai társadalomtudomány részvételével polgári alapokon zajlott le. Ezt a tényt részben objektív (az illető országok ipari, gazdasági fejlettsége), részben szubjektív okok magyarázzák. A marxista iparszociológia fellendülése a legtöbb szocialista országban – jóllehet bizonyos tradíciók mindenhol voltak – csupán a hatvanas években kezdődött meg, ami tetemes elmaradás leküzdését teszi szükségessé.

A marxista iparszociológia fejlődése szempontjából alapvető fontosságú feladat, hogy a marxizmus elméletének és a szocializmus valóságos viszonyainak szempontjából kritikailag feldolgozza azokat az eredményeket, amelyeket a klasszikus polgári elméletek – a Scientific Management és a Human Relations –, valamint az újabb elméletek elértek. Az előbbieken területén már viszonylag számottevő előrehaladás történt, az utóbbiak esetében aligha beszélhetünk erről.

A marxista iparszociológiának – megítélésünk szerint – a már meghonosított intézményi megközelítést szervesen össze kell kapcsolnia az ipari viszonyok lényegi vonásainak feltárását megnyitó szervezeti megközelítéssel, és vállalnia kell az ennek kidolgozásával járó összes problémát: a fogalomalkotásnak és fogalmi tisztázásnak, az új elméleti, módszertani és kutatástechnikai megoldások kidolgozásának valamennyi nehézségét. Mindehhez a marxista iparszociológia számára segítséget, alapot nyújt a marxista társadalomelmélet fogalmainak, összefüggéseinek, törvényszerűségeinek rendszere. Úgy hisszük, ez az az út, amelyen a marxista iparszociológia kritikai adaptáció útján magába tudja építeni a polgári tudó-

mány által produkált eddigi hasznos eredményeket, és egyúttal – a marxizmus társadalomelméleti alapjaira támaszkodva – tovább is tud lépni azoknál.

Irodalom

- 1 *Atiov, N.*: Szocialnije problemi tyekucsesztyi kadrov. Szocialnije problemi truda i proizvodstva (A munkaerő-fluktuáció társadalmi problémái. A munka és a termelés társadalmi problémái). Moszkva, Misl 1969.
- 2 *Coch, L.–French, J. R. P.*: Overcoming Resistance to Change (A változással szembeni ellenállás leküzdése). In: *Swanson, G. E.–Newcomb, T. M.–Hartley, E. L.* (szerk.): Readings in Social Psychology. New York, Holt 1952.
- 3 *Crozier, M.*: Le phénomène bureaucratique (A bürokratikus jelenség). Párizs, Éd. du Seuil 1963.
- 4 *Dalton, M.*: Who Manage (Emberék, akik vezetnek). New York, Wiley 1959.
- 5 *Durand, C.–Touraine, A.*: La maîtrise de la Regie National des Usines Renault. Études Sociologiques (Művezetés az állami kezelésbe tartozó Renault üzemeknél. Szociológiai tanulmányok). Párizs, CNRS 1970.
- 6 *Engels*: A munkásosztály helyzete Angliában. *Marx–Engels Művei*. 2. köt. Budapest 1958.
- 7 *Etzioni, A.*: Complex Organizations (Komplex szervezetek). New York, Holt, Rinehart, Winston 1961.
- 8 *Fayol, H.*: General and Industrial Management (Általános és ipari vezetés). London, Pitman 1949.
- 9 *Friedmann, G.*: Problèmes humains du machinisme industriel (Az ipari gépesítés emberi problémái). Párizs, Gallimard 1945.
- 10 *Friedmann, G.*: Le travail en miettes (A részekre tördelt munka). Párizs, Gallimard 1964.
- 11 *Gramsci, A.*: Filozófiai írások. Kossuth Könyvkiadó 1970.
- 12 *Gulick, L.–Urwick, L.*: Papers on the Scientific Administration (Tanulmányok a tudományos igazgatásról). New York, Columbia University Press 1937.
- 13 *Gvisianyi, D. M.*: Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó–Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.
- 14 *Iff, Gyenes A.–Rozgonyi T.*: Hierarchia a gazdasági szervezetekben. MTA Szociológiai Kutató Intézet Kiadványai. Budapest 1974.
- 15 *Hegedüs A.–Márkus M.*: Ember–munka–közösség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1966.
- 16 *Herzberg, F.–Mausner, B.–Snydermann, B.*: The Motivation to Work (Munkamotiváció). New York, Wiley 1959. (2. kiadás)
- 17 *Héthy L.–Makó Cs.*: A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok. MTA Szociológiai Kutató Csoport Kiadványai. Budapest 1970.

- 18 Héthy L.–Makó Cs.: Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó 1972.
- 19 Héthy L.–Makó Cs.: A vállalati kontroll-mechanizmus és a szervezetalenség. MTA Szociológiai Kutató Intézet Kiadványai. Budapest 1972.
- 20 Homans, G. C.: The Human Group (Az emberi csoport). New York, Harcourt, Brace 1950.
- 21 Lawrence, P.–Lorsch, J.: Organization and Environment (Szervezet és környezet). Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration 1969.
- 22 Lenin Összes Művei. 36. köt. Kossuth Könyvkiadó 1972. 128–133. old.
- 23 Lewin, K.: Group Decision and Social Change (Csoportdöntés és társadalmi változás). In: Reading in Social Psychology. New York, Holt 1952.
- 24 Likert, R.: New Patterns of Management (A vezetés új mintái). New York, McGraw-Hill 1961.
- 25 Lippitt, R.–White, R. K.: An Experimental Study of Leadership and Group Life (Kísérleti vizsgálat a vezetésről és a csoportéletéről). In: Reading in Social Psychology. New York, Holt 1952.
- 26 March, J. G.–Simon, H. A.: Organizations (Szervezetek). New York–London, Wiley 1958.
- 27 Maslow, A. H.: Motivation and Personality (Motiváció és személyiség). New York, Harper 1954.
- 28 Marx: A tőke. I. köt. Marx–Engels Művei. 23. köt. Budapest 1967. (Különösen: 12., 13. fejezet)
- 29 Mayntz, R.–Ziegler, R.: Soziologie der Organisation (Szervezetszociológia). In: Handbuch der Empirischen Sozialforschung. 2. köt. Stuttgart, Enke 1969.
- 30 Mayo, E.: The Human Problems of an Industrial Civilization (Az ipari civilizáció emberi problémái). New York, Macmillan 1933.
- 31 Méhely, K.: A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemműködés. Budapest 1913.
- 32 Miller, D. C.–Form, W. H.: Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations (Iparszociológia: A munkaszervezetek szociológiája). New York, Harper, Row 1964. (2. kiadás)
- 33 Roethlisberger, F. J.–Dickson, J.: Management and the Worker (A vezetés és a munkás). Cambridge, Harvard University Press 1939.
- 34 Roethlisberger, F. J.: Management and Morale (Vezetés és morál). Cambridge, Harvard University Press 1947.
- 35 Simon, H. A.–Smithburg, D. W.–Thompson, V. A.: Public Administration (Közigazgatás). New York, Knopf 1959.
- 36 Szabó E.: Vita a Taylor-rendszerről. „Magyar Mérnök és Építész Egylet Közlönye”, 1913. 5.
- 37 Taylor, F. W.: The Principles of Scientific Management (A tudományos vezetés elvei). New York, Norton 1967.
- 38 Thompson, J. D.: Organizations in Action (Működő szervezetek). New York, McGraw-Hill 1967.
- 39 Vilhovensenko, E. D.: „Human Relations”. Egy polgári szociológiai elmélet bírálatához. Kossuth Könyvkiadó 1973.

- 40 *Walker, C. R.-Guest, R. H.*: The Man on the Assembly Line (Az ember a szalagnál). Cambridge, Harvard University Press 1952.
- 41 *Warner, W. L.-Low, J. Q.*: The Social System of the Modern Factory (A korszerű gyár társadalmi szervezete). New Haven, Yale University Press 1947.
- 42 *Whyte, W. F.*: Money and Motivation (Pénz és motiváció). New York, Harper 1955.
- 43 *Whyte, W. F.*: Men at Work (Emberek a munkában). Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey 1961.
- 44 *Whyte, W. F.*: Organizational Behavior. Theory and Application (Szervezeti magatartás. Elmélet és alkalmazás). Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey 1961.
- 45 *Woodward, J.*: Industrial Organization. Theory and Practice (Ipari szervezet. Elmélet és gyakorlat). London, Oxford University Press 1965.
- 46 *Zdravomiszlov, A. G.*: Problema intyeresza v sociologiceszkjy tyeorii (Az érdekek problémája a szociológiai elméletben). Leningrád, Izdatyelsztvo LGU 1964.
- 47 *Zdravomiszlov, A. G.-Jadov, V. A.*: Trud i razvityije licnsyosztji (A munka és a személyiség fejlődése). Lenizdat 1965.
- 48 *Zdravomiszlov, A. G.-Rozsin, V. P.-Jadov, V. A.*: Cselovek i jevo rabota (Az ember és munkája). Moszkva, Mislz 1967.