

HÉTHY LAJOS — MAKÓ CSABA

A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok

Kedves *Günther*
családdal!

Csaba
Valós, 1970. IX. 5.

BUDAPEST
1970

HÉNTY LAJOS — MAKÓ CSABA

A teljesítmények érvényesítése és az üzemi
érdek- és hatalmi viszonyok

Handwritten notes:
Kulcsár Kólmán
1970. 11. 17.

BUDAPEST
1970

T a r t a l o m

I. rész

7. old.

Célunk: a munkások anyagi ösztönzésének "mindenhatóságáról" elterjedt illúziók lerombolása. Hipotézisünk: A bérdifferenciálás megvalósulásának és a teljesítményelv érvényesítésének visszamaradt állapota nem csupán oka az üzemi problémáknak, így egyebek közt a szisztematikus lazsálásnak és a munkafegyelem lazaságainak, hanem elsősorban és egyúttal maga is mélyebben fekvő hiányosságok felszíni tünete. Ezek a hiányosságok pedig a társadalmi-gazdasági tényezők egészében, illetve a rá épülő üzemi érdek- és hatalmi viszonyokban mutatkoznak. Következésképpen: tévesek azok az elképzelések, amelyek a hatékony anyagi ösztönzés visszamaradását egyetlen faktorra, az emberek un. elmaradott tudatára, egyenlőség utáni vágyára vagy éppen az anyagi javak szűkösségére vezetik vissza. Hipotézisünket az egyik nagy gépipari vállalatunknál végrehajtott komplex üzemszociológiai vizsgálatunk eredményeivel bizonyítjuk.

II. rész

15. old.

A vizsgált vállalat vezetése a műhelyekben mutatkozó lazaságoknak és a munkaerővándorlás káros hatásainak a leküzdése érdekében határozottan törekedett az anyagi ösztönzés hatékonyabbá tételére: a bérdifferenciák növelésére és egészségesebb elosztási arányok kialakítására a munkacsoportokban. Mivel a feladatot központi intézkedésekkel megvalósítani nem tudta, a csoport-béralap egyéni munkások közötti elosztását, a csoportokra és azok közvetlen vezetőire bízta. A decentralizált döntés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket: fokozta az egyéni keresetek kiegyenlítettségét és nagyvonalakban megőrizte a teljesítményektől eltérő korábbi elosztást is. A munkacsoportok az egyéni kereseti arányok megállapításánál három határozottan elkülönülő uton jártak el: egy részük átlagos mértékű, más részük erős differenciáltságot, míg a harmadik teljes kiegyenlítettséget hozott létre. /I., II. és III. brigádtípus./

III. rész

29. old.

A bérdifferenciálással és a teljesítményelv érvényesítésével szorosan összefügg a bérszínvonal /illetve teljesítményszín-

vonal/ kérdése, amely a vállalati érdekkonfliktusok közép-pontjában áll. A munkacsoportok kereseteinek differenciáltsága a vállalaton belüli érdek- és hatalmi viszonyok adott helyzetét, valamint közvetve a társadalmi-gazdasági mikro- és makro tényezők adott állapotát tükrözi. A differenciáltság brigád-típusonként eltérő szintjei az érdek- és hatalmi viszonyok, illetve a mögöttük lévő társadalmi-gazdasági környezet különböző alakulására utalnak. Az eltérések megközelítése: a csoportok belső érdek- és hatalmi viszonyainak elemzésével, valamint a tagok társadalmi-gazdasági körülményeinek leírásával. A bérdifferenciáltság szintjének változásai az érdek- és hatalmi viszonyok dinamikus mozgásából erednek, amelyet a különböző hatalommal súlyozott partikuláris érdekek konfliktusa vált ki. Az általános bérkiegyenlítés a vállalaton belül a vezetés és a munkások erősségében változó, tartós konfliktushelyzetére mutat.

IV. rész

45. old.

I. brigádtípus: A keresetek átlagos mértékben differenciáltak. A csoportok érdekviszonyaira jellemző az egyetlen erős integrált érdek jelenléte, amelyet fejlett informális szervezet hordoz. Az informális szervezet a többségben lévő 30 év fölötti munkásréteget képviseli. A réteg anyagi körülményei rendezettek, az üzemben viszonylag sokat keres, igényei rugalmasak, de anyagi perspektívája nincs, sőt - a vállalati ösztönzési politika miatt - jelenlegi helyzetének romlása fenyeget. Ez a réteg elutasítja a teljesítmény /és a kereset/ fenntartás nélküli fokozását. Az informális szervezeten kívüli, kisebbségben lévő elszigetelt egyének a 30 év alatti munkásrétegből kerülnek ki: anyagi körülményeik rendezetlenek, az üzemben viszonylag keveset keresnek, igényeik feszítettek, anyagi perspektívájuk viszont még biztosított. A teljesítmény /és a kereset/ fenntartások nélküli fokozását szorgalmazzák. A csoportokban a hatalom valamennyi eszközt, az informálisak mellett a formálisakat is, az idősebb munkásréteg tartja kezében. Ez a réteg az üzemi munkástársadalom "elitje".

V. rész

61. old.

I. brigádtípus /folytatás/: Az idősebb és fiatalabb munkásréteg teljesítménnyel kapcsolatos ellentétes érdekei között kompromisszum jön létre. A kompromisszumot a teljesítmény-optimalizálásnak a hatalmi viszonyoktól függően változó fokozatai testesítik meg az egyes csoportokban. Ahol a 30 év fölöttiek hatalma viszonylag gyenge, a teljesítményszabályozás defenzív változata érvényesül. Ez védelmet nyújt az

idősebbeknek helyzetük romlása ellen, de nem teremt számukra anyagi perspektívát. Ahol a 30 év fölötti réteg hatalma erős, a teljesítményszabályozás offenzív változata valósul meg, ami már anyagi perspektívát is ad az idősebbeknek. A bérek differenciáltságának csökkentése, amely ugyancsak a hatalmi viszonyoktól függően változó erősségű, az idősebbek engedménye a fiatalabbak számára a sikeresebb teljesítményoptimalizálás érdekében. A munkacsoportok és a vállalat közötti érdekkonfliktus tartós, de általában nem éles, sőt időről időre kompromisszum is kialakulhat. A munkacsoportok reális hatalmi pólust képviselnek a vezetéssel szemben.

VI. rész

79. old.

II. brigádtípus: A keresetek az átlagosnál erősebben differenciáltak. A csoportok érdekviszonyaira jellemző a több szembenálló integrált érdek jelenléte, amelyeket egy gyenge informális szervezet hordoz. Az informális szervezet megosztott: részben az itt többségben lévő 30 év alatti, részben pedig a kisebbségbe szorult 30 év fölötti munkásréteget képviseli. A hatalom informális eszközei mellett, a formális eszközei is megosztottak. Az idősebbek, hatalmuk gyengeségénél fogva, kénytelenek magukévá tenni a fiatalabbak teljesítmény-maximalizálási céljait, ami helyzetük állandó romlásához vezet. A bérkiegyenlítés ugyancsak a 30 év alattiak nyomására következik be, újabb áldozatot jelent az idősebbeknek, s ezáltal fokozza a két réteg közötti feszültséget. A vezetés és a munkacsoportok közötti érdekkonfliktus jelentéktelen, hiszen a többségben lévő fiataloknak megvan az anyagi perspektívájuk. A munkacsoportok nem képeznek reális hatalmi pólust a vállalattal szemben.

VII. rész

91. old.

III. brigádtípus: A keresetek teljesen kiegyenlítettek. A csoportok érdek- és hatalmi viszonyai mindkét előző típustól eltérnek, sem jelentős integrált érdekek, sem figyelemreméltó hatalmi központok nincsenek, az informális szervezet fejletlen. A munkások a 30 év fölötti réteghez tartoznak: érdekük a teljesítmény optimalizálását kívánja. A munka jellegéből és bérszintjük nyomottságából adódóan azonban teljesítménymaximalizálásra vannak kényszerítve. Helyzetük állandóan romlik, anyagi perspektívájuk bővülésére remény nincs. A csoportokon belül érdekkonfliktus nincs, uralkodó a munkások és a vezetés tartós, rendkívül éles érdekösszeütközése. A teljes bérkiegyenlítés a vezetéssel és a vállalati körülményekkel szembeni védekezés kezdetleges megnyilvánulási

formája. A vállalattal szemben a csoportok teljesen kiszolgáltatottak. - Összefoglalás a teljesítménnyel kapcsolatos munkásmagatartások - az optimalizálás és a maximalizálás - jellemző vonásairól.

VIII. rész

99. old.

A művezetők: Tompitani igyekeznek a teljesítmény körül a vállalat és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek között kialakult érdekösszeütközéseket. Érdekük, sajátos körülményeik hatása alatt, a konfliktus-mentesség biztosításához fűződik. Alapvetően közömbösek a munkacsoport teljesítményével /és a munkások keresetével/ szemben és ezek alakulásába csak az érdekösszeütközések kiéleződése esetén avatkoznak bele. A művezetők a bértkiegyenlítés hívei. Egyrészt: A kiegyenlítéssel konfliktusokat lehet elkerülni. Másrészt: A differenciálás igen magas keresetekhez juttathat egyes munkásokat, ami a művezetők presztizsét sérti. Szerepük mind a teljesítmény, mind a bérszínvonal, mind pedig a bértkiegyenlítés alakulásában - alapvető közömbösségük miatt - másodlagos. Hatalmi eszközök, amelyek az adott technikai szinten tetemesek, mind a vállalatvezetés, mind az egyes munkásrétegek céljai szempontjából nagyrészt kihasználatlanok maradnak.

IX. rész

113. old.

A munkások "anyagiasága", a bérkérdés szinte kizárólagos uralma a munkások nem-anyagi jellegű elvárásainak kompenzációs tendenciájaként értelmezhető az üzemben. A munka "szakmai rendszere" felbomlott, az egyhangu rutinjellegű tevékenység nem ad megfelelő lehetőséget a szakmai fejlődésre. A szakmai kibontakozás perspektívájának romlását nem ellensúlyozza más nem-anyagi jellegű elvárások kielégítése sem. A szakigazgatási apparátusban való előrejutás, a munkás sorból való "felemelkedés" utjai el vannak zárva. A vállalati demokrácia kulcsintézményének, a termelési tanácskozásnak a működését a tényleges részvétel hiánya jellemzi. A szocialista brigádmozgalomnak, az egyik legfontosabb nem-anyagi ösztönzőnek a működése formális.

X. rész

121. old.

Következtetések: Az üzemi problémák, így a munkások hatékony ösztönzésének az akadályoztatása is, a vállalatvezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek közötti tartós, bár erősségében változó érdekkonfliktus tünetei. A konfliktus állandósulása összefügg a hatalmi viszonyok sajátosságaival: a

vállalat szintjén nem összpontosul elegendő hatalom ahhoz, hogy az érdekek küzdelme a holtpontról elmozdulhasson. Ugyanakkor a meglévő hatalom sincs megfelelően elosztva: esetenként egyes rétegek teljesen kiszolgáltatottak. A vállalaton belüli érdekek tartalmát és a mögöttük álló hatalom mennyiségét a társadalmi-gazdasági mikro- és makro tényezők együttesen határozzák meg. Az üzemi problémák tartós megoldásához ezért nem lehet elegendő az anyagi ösztönzési rendszer fejlesztése - egyetlen mikro tényező módosítása - hanem a tényezők komplex változtatására van szükség. Enélkül az ösztönző eszközök hatékony működése sem képzelhető el.

Jegyzetek	133. old.
Függelék	143. old.
Angol nyelvű összefoglaló	169. old.

Текст, который вы видите, является результатом сканирования документа, содержащего информацию о деятельности организации. В документе упоминаются различные аспекты работы, включая взаимодействие с партнерами и клиентами. Текст содержит несколько абзацев, описывающих текущие задачи и планы на будущее.

1998 г.

1998 г.

В настоящее время организация продолжает активно развиваться. Мы уделяем особое внимание повышению качества наших услуг и совершенствованию внутренних процессов. В сотрудничестве с нашими партнерами мы реализуем различные проекты, направленные на достижение поставленных целей. Мы также стремимся к расширению наших возможностей и привлечению новых клиентов. В будущем мы планируем продолжить работу в этом направлении и достигнуть новых высот.

1998 г.

1998 г.

В заключение хотелось бы отметить, что наша организация готова к любым вызовам и готова к сотрудничеству с вами. Мы уверены, что совместными усилиями мы сможем достичь поставленных целей и обеспечить стабильное развитие. Мы благодарим вас за внимание к нашей деятельности и приглашаем вас к дальнейшему сотрудничеству. Мы уверены, что это сотрудничество принесет взаимную выгоду и поможет нам достичь новых успехов.

I. rész

Célunk: A munkások anyagi ösztönzésének "mindenhatóságáról" elterjedt illúziók lerombolása. Hipotézisünk: A bérdifferenciálás megvalósulásának és a teljesítményelv érvényesítésének visszamaradt állapota nem csupán oka az üzemi problémáknak, így egyebek közt a szisztematikus lazsálásnak és a munkafegyelem lazaságainak, hanem elsősorban és egyúttal maga is mélyebben fekvő hiányosságok felszíni tünete. Ezek a hiányosságok pedig a társadalmi-gazdasági tényezők egészében, illetve a rá épülő üzemi érdek- és hatalmi viszonyokban mutatkoznak. Következésképpen: tévesek azok az elképzelések, amelyek a hatékony anyagi ösztönzés visszamaradását egyetlen faktorra, az emberek un. elmaradott tudatára, egyenlőség utáni vágyára vagy éppen az anyagi javak szűkösségére vezetik vissza. Hipotézisünket az egyik nagy gépipari vállalatunknál végrehajtott komplex üzemszociológiai vizsgálatunk eredményeivel bizonyítjuk.

A szociológiának a társadalmi-gazdasági fejlődésre gyakorolt több évtizedes hatása legjobban talán ebben a szóban összegezhető: demisztifikáció, azaz a tévhitek lerombolása. A magyar gazdasági gondolkodásban az elmúlt néhány évben, de főleg a gazdasági reform bevezetése óta, számos új illúzió vert gyökeret, anélkül, hogy a régiek teljesen elhaltak volna. Jellemző vonásuk: a gyakorlati szakemberek igen kritikus tábora a saját működési területén érzi róluk, hogy hamisak, de ugyanakkor kénytelen elfogadni őket, mivel a szférát, ahol a mítoszok a valósággal való szembesítés folyamatában elenyészhetnének, egészében és bonyolult összefüggéseiben áttekinteni nem tudja. Az üzemszociológia eszközeivel, ha megfelelően alkalmazzák őket, lehetséges a gyakorlati szakemberek által érzett hamis kicsengések egy részének rendszerbe foglalása, a tévhiteknek a valósággal való egybevetése. Ez természetesen egyúttal azzal a veszéllyel járhat - lehetne rá példákat mondani - hogy most már a szociológia közreműködésével újabb illúziók szülessenek. Tanulmányunkban, óvakodva attól, hogy szerény eszközeinkkel nyert tapasztalataink számára tulzottan általános érvényt tulajdonítsunk, az anya-

gi ösztönzés ügyében a munkások magatartásáról elterjedt néhány mítosszal kívánunk vitatkozni.

Az új gazdasági irányítási rendszer bevezetése után a magyar gazdasági vezetők minden korábbinál hajlamosabbá váltak arra, hogy az üzemek műhely szinten jelentkező problémáit - a munkafegyelem lazaságait, a szisztematikus lazsálást, a gondatlan és rossz minőségű munkát, a nagyarányú kilépéseket stb. - szinte kizárólag az anyagi ösztönzés elégtelenségeire vezessék vissza és megoldásukat a munka szerinti elosztás megvalósításában, illetve a bérek nagyobb fokú differenciálásában keressék.

Ezt a szemléletet szüknek és sok vonatkozásban tévesnek tartjuk. Hipotézisünk, amelyet vele szemben felállítottunk és tanulmányunkban bizonyítani próbálunk, a következő: A bérek jelenlegi kiegyenlítetttsége, valamint a végzett munkától nagymértékben független elosztása nem végső oka a mutatkozó problémáknak - a munkafegyelem lazaságainak, a szisztematikus lazsálásnak stb. - hanem maga is csak azoknak a mélyebben fekvő hiányosságoknak a felszíni tünete, amelyek az üzemben ható társadalmi-gazdasági körülményekben, illetve az ezekre épülő érdek- és hatalmi viszonyokban található meg. A bérdifferenciálásnak és a munka szerinti elosztásnak önmagában való megvalósítása /még ha elméletileg el is fogadjuk, hogy ez lehetséges/ a problémáknak csupán felszíni kezelését jelentené, de aligha hozná meg tartós kielégítő megoldódásokat. A munkafegyelem megszilárdítása, a munkások intenzív és gondos tevékenységének biztosítása, a vállalat iránti hűségük megerősítése, csakugy mint a /velük egyébként igen szorosán összefüggő/ bérdifferenciálás és a teljesítményelv érvényesítése egyedül akkor történhet meg, ha az üzemben ható társadalmi-gazdasági tényezőkben, valamint az érdek- és hatalmi viszonyokban gyökeres komplex módosulásokra kerül sor. Hiszen például a "teljesítményvisszatartás" /a szisztematikus lazsálás/ közismert üzemi jelensége, amely a munkás ér-

érdekeltség hiányának egyik tipikus megjelenési formája, az üzemi társadalom egy bizonyos állapotára adott válaszként értékelhető.¹ Amíg tehát az előrehaladást visszahuzó társadalmi-gazdasági tényezők változatlanok maradnak, a hatékony ösztönzés csak "programszerűen", a "jelszavak szintjén" létezhet.

Hipotézisünkéből adódóan vitatkozni kívánunk azokkal a nézetekkel is, amelyek az évek óta egy helyben topogó hatékony anyagi ösztönzési program megvalósításának akadályait egyetlen tudati-társadalmi, illetve anyagi-gazdasági faktorra szűkítik le.

Egyes nézetek szerint a hatékony ösztönzési módszerek kibontakozását az extenzív gazdasági fejlődési szakaszhoz kapcsolódó "elmaradott" tudat, a vállalatvezetők és a munkások mában is továbbélő multbeli szemlélete hátráltatja. A nagy munkaerő kereslet, a létszámtartás a gazdasági növekedés extenzív korszakának a hagyománya - mondják sokan. A vállalat vezetők zöme ma még egyszerűbbnek tartja ezt, mint az intenzívebb módszert, mert hosszú idő óta ez dominál, az ezzel kapcsolatos tennivalók ismertebbek és a vezetőkben beidőződtek. Ugyanez a megközelítés vezetett többeket arra a meggyőződésre is, hogy a jövedelmi differenciálás legnagyobb féke ma az a dolgozók között uralkodó hangulat, amely az elmúlt évtizedek gyakorlata alapján a nagyobb kereseti, életszínvonalbeli különbségeket a szocializmussal ellentétesnek tartja. Ezzel a közhangulattal az üzemi vezetők nem szívesen szállnak szembe, már csak azért sem, mert a nagyobb differenciálás az ő munkájukkal szemben is fokozza a követelményeket. Egyfelől jobban kell értékelniük kinek-kinek a végzett munkáját, másfelől vállalniuk kell azokat az üzemen belüli konfliktusokat, amelyek az emberek közti különbségtétel nyomán óhatatlanul bekövetkeznek.

A vállalati anyagi érdekeltségi rendszer hiányosságait a másik megközelítés a kevésbé árnyalt közgazdasági szabályozókból, elsősorban a bizonyos korrekciókkal ma is érvény-

ben lévő átlagbér-ellenőrzésből vezeti le.² Az átlagbér-ellenőrzés rendszerében – ahol a bérszínvonal emelése csaknem teljes egészében a részesedési alapot terheli – a nyereség növekedését eredményező más módszerekhez képest aránytalanul nagy áldozatokat kívánu ut a vállalatvezetők számára a hatékony anyagi ösztönzők alkalmazása, a béreknek a teljesítményeket és képességeket követő következetes differenciálása, hiszen ez aligha képzelhető el a bérszint emelkedése nélkül. Az átlagbér-ellenőrzést okolja ez a megközelítés azért is, hogy a munkások szembenállnak a bérek differenciálásával. Nagyobb kereseti különbségeket az emberek – ugymond – csak magasabb bérszínvonalon tűrnek meg. Mivel pedig az átlagbér-ellenőrzés a keresetek szintjét szigorúan rögzíti, a dolgozók ragaszkodnak a bérek korábban kialakult kiegyenlítetttségéhez.

A vállalati ösztönzési rendszer adott állapotának kialakulásában kétségtelenül szerepe van a két megközelítés által előtérbe állított tényezőknek: igen jelentős befolyással rendelkezik az átlagbér és bizonyos hatása az ugynevezett elmaradott tudatnak is lehet. Rajtuk tulmenően azonban más faktorokkal is számolni kell: a vállalatoknál dolgozó emberek, vezetők és munkások, cselekvésére nem csupán egyetlen makro gazdasági, illetve makro társadalmi tényező hat, hanem ezek egész rendszere. A vállalatvezetők bérdifferenciálással kapcsolatos beállítottságára a létesítmény működésének összes körülménye kihat: a termelés szervezettsége és technikai színvonala, a szervezési és technikai előrehaladás adott lehetőségei, a vállalat piaci helyzete /a termék iránti kereslet nagysága, az elérhető árak mennyiben biztosítanak nyereséget/, az állami támogatás mértéke és perspektívája, a vállalati nyereség manipulálási lehetőségei /rejtett tartalékok mennyisége, fix és maximált áraknál a kiharcolt színvonal realitása stb./ és még sorolhatnánk.³ Ugyanigy a munkások magatartására is makro tényezők egész sorozata van

befolyással: az állam általános szociál-, és ezen belül is lakáspolitikája, a fogyasztói ár és hitelpolitika, ezzel összefüggésben a fogyasztói piacon az áruk keresletének és kínálatának alakulása, az adórendszer jellege, az inflációs folyamat, a munkaerőpiac állapota és így tovább. Szintén nem lehet eltekinteni olyan társadalmi tényezőktől, mint a tömegszervezetek /a pártszervezet, a szakszervezet, a KISZ/ működése, az üzemi demokrácia intézményeinek funkcionálása stb. Az sem hagyható figyelmen kívül - s erre különleges hangsúlyt szeretnénk helyezni - hogy a vázlatosan felsorolt makro gazdasági és társadalmi faktorok az üzemen belüli a rájuk épülő, de bizonyos önállósult mozgást végző, érdek- és hatalmi viszonyok, illetve az ezeket adekvátan vagy inadekvátan tükröző tudati-ideológiai viszonyok együttes hatásai közepette érvényesülnek. A csupán egyetlen makro társadalmi, illetve makro gazdasági tényezővel számoló elemzés logikájából tehát kimarad a társadalmi-gazdasági struktúra egésze és az arra épülő érdek- és hatalmi viszonyok, mint lehetséges megközelítési szempontok. Márpedig a társadalmi-gazdasági környezet sajátosságai olyan hatásokat válthatnak ki, amelyeket csupán egy vagy két tényező leggondosabb mérlegelésével sem lehet előre látni. Az üzemi érdek- és hatalmi viszonyokat viszont már csak azért is érdemes felderíteni, mivel ismeretükben - az átlagbérellenőrzés szerepének pontos tisztázásán túl - az ugynevezett elmaradott tudat befolyását is helyére tehetjük, a bérdifferentiálással szembenálló kissé misztikusnak tűnő "közhangulat" gyökereit is feltárhatjuk.

Tanulmányunkban egy üzemszociológiai kutatást írunk le, amelynek során megkíséreltük feltárni az összefüggéseket a hatékony anyagi ösztönzés akadályai, a munkafegyelem lazaságai, a munkások szisztematikus lazsálása és az üzemi érdek-, illetve hatalmi viszonyok között. Elemzésünkben óhatatlanul érintenünk kellett a társadalmi-gazdasági környezet üzemen

ható tényezőit. Ezeket a faktorokat azonban adottságként kezeltük. Az üzem keretein tulmutató mélyebb tárgyalásuk, a társadalmi-gazdasági rendszerben elfoglalt helyük és szerepük, a hozzájuk fűződő mélyebb politikai megfontolások mérlegelése messze meghaladta lehetőségeinket és céljainkat. Ahhoz, hogy a keresett összefüggéseket kimutathassuk, a kutatás színhelyét igen körültekintően kellett kiválasztanunk. A választás végülis egyik nagy gépipari vállalatunkra esett, amely eleget tett az általunk támasztott összes követelményeknek:

1. A vállalat üzeimeiben a munka szervezettsége igen jó volt. Ennek a követelménynek a teljesülése azért minősült elengedhetetlennek, mivel a munkások erőfeszítéseihöz az elemi feltételeket /folyamatos munka- és anyagellátás, kielégítő szerszámellátás stb./ sem biztosító vállalatoknál kutatásunkhoz még nem érett meg a helyzet: a hatékony anyagi ösztönzés problémái egyszerűen szőnyegre sem kerülhetnek.⁴ A szervezetség súlyos hiányosságai mellett - azáltal, hogy ezek a munkásokat eleve lazálásra kényszerítik és a vezetés számára illuzórikussá teszik a hatékony ösztönzés szorgalmazását - semmit nem lehet megtudni arról, hogy a vállalatnál dolgozó emberek tényleges beállitottsága a bér-differenciálással, a teljesítmény- és bérszínvonallal kapcsolatban milyen.

2. A vállalat vezetése részéről biztosítva van a határozott törekvés a műhelyekben mutatkozó problémák felszámolására és ezzel együtt arra is, hogy a bérek differenciálásával, a teljesítményelv szorgalmazásával az anyagi ösztönzési rendszert hatékonyabbá tegyék. Ez a törekvés - amely koránt sincs meg minden gépipari vállalat vezetésénél - olyan határozott akciókban nyilvánult meg, amelyekre a munkásoknak reagálniuk kellett. A határozott "akcióval" szembeni határozott "reakció" pedig igen megkönnyíti a megfigyelő számára az egyébként felszín alatt meghuzódó érdek- és hatalmi viszonyok pontos bemérését, illetve a mögöttük álló társadalmi-gazdasági körülmények feltárását.

3. A vállalatnál kezűnkre játszott egy frissen bevezetett bérezési konstrukció, az ugynevezett osztószámos csoportos teljesítménybérezés, amely az egyéni keresetekre vonatkozó döntéseket decentralizálta. Az egyes munkások közötti bérkülönbségek megállapítását arra a szintre helyezte, ahol az emberek a döntés hozatalához a legnagyobb tájékozottsággal rendelkeztek és annak eredményében leginkább érdekeltek voltak. Formálisan is a munkásoknak és közvetlen vezetőiknek adta a döntő szót abban a kérdésben, hogy az egyes dolgozók - beleértve a legjobbakat és a leggyengébbeket is - viszonylagosan mennyit keressenek, azaz milyen legyen a bérek differenciáltsága. Ez a bérezési konstrukció tette lehetővé, hogy viszonylag könnyen lemezteleníthessük és pontosan feltárhassuk a máshol oly nehezen megfogható munkás- és alsószintű vezetői érdekeket és hatalmakat.

Üzemszociológia kutatásunkat a vállalat egyik gyáregységében hajtottuk végre. Komplex vizsgálat volt: a munkások üzemi és üzemen kívüli társadalmi-gazdasági környezetének egészét igyekezett átfogni. Információinkhoz három úton jutottunk: a/ minden egyes munkással kérdőíves interjú készítettünk, amely a hipotézisünkben foglalt összes fontosabb témákra kiterjedt; b/ a munkások mintegy felével kötetlen, természetesen a minket érdeklő témákra koncentrált beszélgetést folytattunk, hogy a kérdőív hiányosságait megfelelően kiegészíthessük. Számos kérdést az alsószintű vezetőkkel, a gyáregységvezetővel és a munkaügyi osztály képviselőivel is megvitattunk; c/ a vállalat rendelkezésünkre bocsátotta a témánkhoz szükséges valamennyi központilag nyilvántartott adatát.

II. rész

A vizsgált vállalat vezetése a műhelyekben mutatkozó lazaságoknak és a munkaerővándorlás káros hatásainak a leküzdése érdekében határozottan törekedett az anyagi ösztönzés hatékonyabbá tételére: a bérdifferentiáció növelésére és egészségesebb elosztási arányok kialakítására a munkacsoportokban. Mivel a feladatot központi intézkedésekkel megvalósítani nem tudta, a csoport-béralap egyéni munkások közötti elosztását a csoportokra és azok közvetlen vezetőire bízta. A decentralizált döntés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket: fokozta az egyéni keresetek kiegyenlítetttségét és nagyvonalakban megőrizte a teljesítményektől eltérő korábbi elosztást is. A munkacsoportok az egyéni kereseti arányok megállapításánál három határozottan elkülönülő uton jártak el: egy részük átlagos mértékű, más részük erős differentiáltságot, míg a harmadik teljes kiegyenlítetttséget hozott létre /I., II. és III. brigádtípus/.

A vállalat - amely a csoportos teljesítménybérnek sajátos típusát, az osztóbérezést kidolgozta és bevezette - hazánk egyik legnagyobb gépipari üzeme. Vizsgálatunk időpontjában mintegy 15 ezer fizikai dolgozót foglalkoztatott. Főbb termékei vasuti személykocsik, közuti járművekhez használatos hátsóhidak és differentiálművek, valamint szerszámgépek voltak. Szakemberek egybehangzó véleménye szerint a vállalat az egyik legjobban szervezett és - modern gyáregységeiben - legmagasabb technikai színvonalon működő gépipari létesítmény volt. Vezetésének a gazdasági mechanizmus első és második évében. - különösen az általunk vizsgált vasuti személykocsi gyártás területén - súlyos problémákkal kellett megküzdenie. A "vagongyártás", s ezt a megvizsgált gyáregység összes problémáinak megítélésénél feltétlenül figyelembe kell venni, egy fokozatosan leépítésre kerülő, megszűnésre ítélt gyártási profilt képviselt. A vállalat egy rendkívül korszerű és dinamikus fejlesztési koncepciót valósított meg, amelynek új kibontakozó eleme a közuti motorgyártás, a hanyatló pedig éppen a vasuti személykocsik termelése volt. A leépítést a vonatok előállításának gazdaságtalan volta tette el-

sősorban szükségessé: a termékek piacképességét többnyire állami támogatás biztosította, amit - a mechanizmus rendelkezései értelmében - fokozatosan meg kívántak vonni. A vagongyártásban a hatékonyságnak rekonstrukciós beruházásokkal történő növelése - a szűk piacc miatt - nem volt ésszerű, de erre lehetőség sem adódott, hiszen a nyereség fejlesztési alapját szinte teljes egészében lekötötte az új gyártási profil kialakítása. Ebben a helyzetben, amíg a vagongyártás még fennmaradt, a gazdaságosság fokozása - esetleges kedvezőbb megrendelések szerzése mellett - csupán a belső tartalékok megmozgatásával, a munkaszervezés javításával és a munkások anyagi ösztönzésének a tökéletesítésével volt lehetséges. Erre mód is nyílott, hiszen az üzemekben - bár mind a szervezés, mind a munkafegyelem színvonala jobb volt, mint a gépipari vállalatok jelentős részénél - voltak "rejtett" tartalékok. A szervezési és az ösztönzési problémákat a hatékonyság szempontjai mellett egy sokkal szorongatóbb mindennapos jelenség is előtérbe helyezte: a munkaerővándorlás, a kilépett dolgozók pótlásának hallatlan nehézségei és ezzel együtt a termelési fennakadások fenyegető veszélye. A gazdasági mechanizmus első másfél esztendeje alatt a vizsgált gyáregység szakmunkásainak egynegyed része, a betanított és segédmunkásoknak pedig még ennél is nagyobb hányada lépett ki. Voltak olyan munkacsoportok, ahol a munkáslétszám gyakorlatilag "kicserélődött". A vállalat más területein is hasonló volt a helyzet. A munkásoknak a hatékonyság érdekében történő megmozgatása, csakugy mint a fluktuáció miatt veszélyeztető termelési fennakadások leküzdése és magának a munkaerővándorlásnak a csökkentése is, a vállalati vezetés szemében "bérproblémát" jelentett. /Itt egyelőre nem kívánunk vitatkozni ezzel a részben kétségtelenül indokolt nézettel, egyszerűen elfogadjuk azt, mint a vezetés cselekvésének fő motívumát./ A munkaügyi osztály ezért felülvizsgálta a gyáregység bérezését.

Az ösztönzési rendszerben két olyan elégtelenség mutatkozhat, amely kiválthatja a munkások kilépéseit, talajt adhat a szisztematikus "lazsálásra", a munkafegyelem lazítására, a rossz minőségű és gondatlan munkavégzésre. Az első - amely elsősorban a kilépésekkel függ össze - a bérek általános színvonalában mutatkozhat: a vállalat bérszínvonala alatta marad a más vállalatok által hasonló szakmában kifizetett bérek szintjének. Ilyen hiányosság a gyáregységben is adódott: egyes szakmákra, főleg a lakatosokra, nagy vonzást gyakoroltak a megyében ujonnan létrejött más vállalatok, illetve kisebb termelőszövetkezeti létesítmények, amelyek többet tudtak fizetni, illetve közelebb estek a munkás lakóhelyéhez. A másik bérezési elégtelenség, amely már az összes üzemi problémákkal szorosan összefügg, hogy az ösztönzési rendszer konstrukciója, illetve a vállalat ösztönzési politikája nem ad megfelelő kibontakozási teret az egyes munkásoknak, illetve munkás-csoportoknak, nem biztosítja, hogy képességeik és teljesítményeik után megkapják az őket megillető, a kifejtett erőfeszítéseikkel párhuzamosan növekvő anyagi elismerést. Ezen a területen ugyancsak mutatkoztak hiányosságok a gyáregységben. A bérszínvonal és az ösztönzési rendszer konstrukciójával kapcsolatos nehézségek természetesen egymással is szorosan összefonódnak. /Alacsony bérszínvonalon kevésbé lehet differenciálni a teljesítmények szerint, mint magasabb kereseti szinten. A magas bérszínvonal azonban nem feltétlen vonja magával a differenciálást!/

A bérszínvonal emelése ügyében a vállalat vezetése igen keveset tehetett. A közgazdasági szabályozók, elsősorban az átlagbér-ellenőrzés - a béremelésnek a részesedési alap terhére történő erős megadóztatásával - arra kényszerítette a vállalatot, hogy a rögzített szintet tartsa be. Több lehetőség mutatkozott a feszültség feloldására a bérezés konstrukciójának megjavításával. Ezen a területen a munkaügyi osztály az adott körülmények között a legkedvezőbb döntést hoz-

ta: módosította az érvényben volt csoportos teljesítménybérezési rendszert és bevezette az ugynevezett osztószámokat. Az intézkedés éppen a bérszinvonal változatlansága miatt nem kecségtetett gyökeres átalakulással, nem küzdhette le a hatékony ösztönzés utjában álló összes akadályokat, de reményt adott arra, hogy a korábinál egészségesebb és nagyobb mozgatóerőt jelentő bérarányok alakulnak ki. Mielőtt azonban az osztóbérezés sajátosságait ismertetnénk, ismerkedjünk meg a megelőző bérezési rendszerrel és azokkal a szempontokkal, amelyeket a munkaügyi osztálynak módosításakor mérlegelnie kellett.

A gyáregység munkásai korábban is - hosszú évek óta - csoportos teljesítménybérben dolgoztak. Ez megfelelt a technológiai folyamat sajátosságainak és a szervezési körülményeknek.⁵ A gyáregység a vasuti személykocsik gyártásának egy közbülső szakaszát, az ugynevezett szekrényváz felépítését végezte. /A szekrényváz a vasuti kocsik "meztelen" vas karosszériája./ A munka három műhelyben zajlott le. Az alkatrész-műhely a szekrényváz felépítéséhez szükséges elemeket állította elő. Az alapanyagul szolgáló szögvasakat és lemezeket itt darabolták a kívánt méretekre, alakították a kívánt formákba, készítették elő. A munkák egy részét különféle egyszerű gépeken /olló, hajlító, prés stb./ gépmunkások, más részüket alkatrészlakatosok és hegesztők végezték. A szerelde, a második műhely, állította össze az alkatrészüzemből gyártott elemekből, a szintén készen kapott alvázon, a szekrényvázat. Itt szerelő lakatosok és hegesztők dolgoztak. Az előkészített szögvasakat sablonokban összeillesztették és hegesztették, majd lemezekkel beborították. A munkacsoportok a szekrényváz egyes komplett részeinek szerelésére szakosodtak: külön brigádok készítették az oldalakat, a homlokrészeket, a tetőt, végezték a padlózást és az egyéb belső szerelési munkákat. Tőlük a vagon a harmadik műhely vette át, ahol az egyengető lakatosok melegítéssel, illetve kalapálással el-

tüntették a lemezeken levő meg nem engedett domborulatokat és gödröket. Ezzel a gyáregység feladatai lezárultak. A lakatosok /alkatrész, szerelő, egyengető/ és a hegesztők kézi szerszámokkal és igen egyszerű gépekkel, több évtized óta szinte változatlan technikával dolgoztak. A csoportos bérezést a szereldében és az egyengető műhelyben a munkafolyamat kooperatív jellege indokolta. A feladatok ellátásához általában több ember volt szükséges, akiknek a teljesítményét nem lehetett egymástól elhatárolni. Az alkatrész-műhelyben a munkások többnyire egyedül dolgoztak; itt azonban a könnyebb és nehezebb, jobban és gyengébben fizető munkák nehezen ellenőrizhető váltakozása kívánta meg a csoportos elszámolást, ami egyben megakadályozta azt is, hogy a dolgozók "válogassanak" a feladatok között. /Az egyes műhelyekben a szakmák létszámadatait és brigádbeosztását a Függelék I. számú táblája mutatja./

A gyáregységben hosszú éveken keresztül a csoportos teljesítménybérezésnek azt a típusát alkalmazták, amelyben a brigád által közösen megtermelt /az előállított darabok mennyiségétől, illetve a teljesítményszázaléktól függő/ csoport-bérialapot a tagok között az egyéni személyi órabérek /és a ledolgozott órák/ arányában osztják el. Ennél a csoportbérezési típusnál, amely egyébként meglehetősen elterjedt a hazai gépiparban, az egyéni keresetek differenciáltsága a béralap nagyságának és a személyi órabérek differenciáltságának a függvénye.

A vállalat a csoportok béralapját - az átlagbérellenőrzés korlátai miatt - nem engedhette szabadjára, azt bizonyos szinten rögzítenie kellett és ezt időről időre meg is tette. A személyi órabérek, s ennek a vállalati munkaügyi osztály is tudatában volt, viszont nem adták vissza azokat a különbségeket, amelyek az egyes munkások teljesítményeiben /és képességeiben/ jelentkezhetnek és igen merevek voltak.

A személyi órabérek differenciáltsága nem követte a teljesítmények és a képességek lehetséges eltéréseit. A differen-

ciálás skálája a vasipari szakmákban - a kollektív szerződés szerint - 4-től 15 forintig terjedhetett. A papirformának ez a kitétele azonban a megvalósulás adott körülményeivel szembeesítve teljesen irreális volt. Egyrészt: a mechanizmus rendelkezései által felszabadított munkaerőpiacon a kialakult tényleges órabér minimum 1969-ben nem 4 forint, hanem mintegy 7 forint volt.⁶ Másrészt, mint mondtuk, a vállalatnak nem volt érdeke tullepni a rögzített átlagbérszintet. A két tényező együttes hatása az órabér-maximum kényszerű leszállítását vonta maga után. Az elvileg megengedett tizenegy forintos intervallum helyett csupán mintegy öt forintos intervallumon belül lehetett a béreket a különféle munkák megfelelő színvonalu ellátásához szükséges szakértelem, a munkával együttjáró fizikai igénybevétel és munkakörülmény, valamint a munkában eltöltött gyakorlati idő szerint is differenciálni. Így az azonos kategóriákon belül a teljesítményeknek és a képességeknek megfelelő bérkülönbségek létrehozására a lehetőség igen szűk volt. A vizsgált gyáregységben a tizenöt évnél hosszabb szakmai gyakorlattal rendelkező egyengető lakatos szakmunkások között például a személyi órabérekben 2.50 forint különbség lehetett. A tényleges differencia azonban mindössze 0.20 forint volt. /Kollektív szerződés szerinti maximum: 11.50 forint, minimum 9.00 forint. Tényleges maximum 9.90 forint, minimum 9.70 forint./

A személyi órabéreknek ugyanakkor a hierarchiája sem tükrözte megfelelően a teljesítmények és a képességek hierarchiáját, azaz nem felelt meg az ösztönző "teljesítményelv" követelményeinek. Az érvényben lévő, felettes minisztérium által kidolgozott, besorolási rendszer szerint azoknak a munkásoknak volt a legmagasabb személyi órabére - és a csoporton belül a legnagyobb keresete - akik a legmagasabb szakképzettséggel és a leghosszabb szakmai gyakorlattal rendelkeztek. Csakhogy ez a két tényező, mivel a dolgozók többségükben egyszerű lakatos és hegesztő szériamunkákat végeztek, az egyéni

teljesítményekben viszonylag kevéssé, csak esetlegesen jelent kezetett. A szükséges munkafogásokat sokszor egy betanított munkás is éppolyan gyorsan elsajátította, mint egy szakmunkás. A gyakorlati idő sokszor ugyancsak keveset mondott: még a nagy rutint igénylő egyengető lakatos munkában is voltak olyan két-három éve dolgozó fiatalok, akik jobban látták el feladataikat, mint egyes huszéves gyakorlattal rendelkező "öregék". A személyi órabérek szerinti elosztás tehát csak véletlenszerűen jutalmazta azokat, akik dolgozni tudtak és akartak. Az esetek jelentős részében azonban megakadályozta a hatékony ösztönzést, befagyasztotta az emberek képességeit és energiáját. Az állapot természetesen feszültséget okozott, ami egyebek közt a kilépésekben, a "lazsálásban", a munkafegyelem lazaságaiban is megnyilvánulhatott.

A vállalat munkaügyi osztályának a hatékony anyagi ösztönzés érdekében tehát valami módon meg kellett bolygatnia a személyi órabérek kialakult rendszerét, növelnie kellett differenciáltságukat és meg kellett változtatnia a teljesítményeket csak esetlegesen követő hierarchiájukat. Mindez kétféle eljárással lett volna lehetséges:

1. A vállalat a személyi órabérek átlagos színvonalának megtartásával egyes munkások órabérét megemelni, másokét pedig leszállítja. Az eljárás azonban a munkaerőpiac jelenlegi állapota és az átlagbérellenőrzés korlátai miatt nem lett volna célravezető. Az intézkedés által sujtott dolgozók egyszerűen otthagyták volna az üzemet, amely így is a munkásság minden rétegeire - a szakmunkásokra, betanított munkásokra és segédmunkásokra - egyaránt kiterjedő fluktuációval küszködött. Következésképpen, hogy a termelés folyamatosságát biztosítsa, a távozottak helyére - esetleg még magasabb személyi órabérel, még rosszabb minőségű - új munkaerőt lett volna kénytelen felvenni. A megmaradt, az intézkedés által kedvezően érintett, jó munkásoknak még akkor sem tudott volna ugyanis több bért fizetni, ha azok könnyen pótolták volna is a kilé-

pettek "erőfeszítéseit". Sőt csak kevesebbet, hiszen jó munkásait, az átlagbér miatt, a vállalat a kilépett alacsony keresetűek "terhére" dotálta. A differenciálás e módszerére ugyanakkor a törvényes lehetőség sem volt meg. Néhány évvel ezelőtt /1964/ a gyáregységvezetőnek a vállalati bérszabályzat szerint még joga volt arra, hogy a dolgozók személyi órabérét a végzett munkájuk alapján megváltoztassa: csökkentse vagy emelje. A jelenlegi kollektív szerződés szerint, és a szakszervezetnek a dolgozók tényleges vagy vélt érdekeit védő fellépése következtében, a személyi órabérek csökkentéséhez fegyelmi eljárásra van szükség. Bevett szokássá vált, hogy az egyszer már elért személyi órabért csak emelni lehet.

2. A vállalat kiküszöbölheti a személyi órabérek torzításait oly módon is, hogy átlagos színvonaluk megemelésével, a jól dolgozó munkásoknak az eddiginél magasabbat állapít meg, a többieknek pedig változatlanul hagyja. Ez a vizsgált gyáregységben az átlagbér színvonalának közvetlen megsértése nélkül is lehetséges lett volna, hiszen az átlagbér nem a bérelosztási arányszámok szerepét játszó személyi órabérekkel hanem a csoportok beralapjának a nagyságával volt összefüggésben. Ez a differenciálási eljárás azonban súlyos feszültséget okozhatott a vállalat időbéres területeinek vonatkozásában, amit csak az ott dolgozók párhuzamos órabéremelésével lehetett volna kiküszöbölni. Ez viszont már közvetlenül is az átlagbér-szint túllépését eredményezte volna. Alig hihető ugyanakkor, hogy ezzel az eljárással a vállalat elkerülhette volna a differenciálás által sértett kisebb keresetűek kilépéseit és nehézségek ezáltal megindított, már leirt láncolatát.

Egyik út sem volt tehát járható. A munkaügyi osztály egy harmadik megoldást választott: a brigádok által megtermelt beralap korábbi elosztási arányszámait, a személyi órabérektől új arányszámokkal, az ugynevezett osztószámokkal helyettesítette. Magukra a munkásokra és közvetlen vezetőikre bízta,

hogy - amennyiben a személyi órabérek teremtette bérkülönbségeket nem tartják "igazságosnak" - keresetüket a saját maguk által demokratikus uton megállapított arányokban osszák el egymás között. Ezeket az új arányokat testesítik meg az osztószámok, amelyeket a csoport munkásai, brigádvezetője, szak szervezeti bizalmija és művezetője közösen hoztak létre. Az osztószámok bevezetése, mint már rámutattunk, nem jelenthetett gyökeres fordulatot a vállalat ösztönzési nehézségeinek felf számolásában, hiszen a közgazdasági szabályozók a vállalati ösztönzési politika más intézkedésein keresztül a dolgozók demokratikus döntéseit is befolyásolták, de olyan kedvező bérezési konstrukciót eredményezett, amely - legalábbis a köz gazdasági szempontok mérlegelése alapján - az adott körülmények között a lehető legjobb volt. Reményt adott arra, hogy a differenciálás valamelyest előrehalad és a keresetek jobban igazodnak a teljesítményekhez.

1. Az osztószámok csoportbérézés lehetőséget adott arra, hogy az egyes brigádokon belül az egyéni jövedelmek függetlenül a besorolási rendszer merev szempontjaitól - rugalmasan kövessék az egyéni teljesítményeket és képességeket, azaz ösztönző hatásuk legyen. Az osztószámokat maguk a csoport munkásai, illetve legközvetlenebb képviselőik és feletteseik állapították meg az egyes dolgozók "érdemei" alapján. Mődjük volt arra, hogy rajtuk rövid időn belül - negyedévenként - változtassanak. Az eddig magas keresetű munkásoknak, elvileg, hajtani kellett magukat, hogy pénzüket továbbra is megkapják, de lehetőségük volt arra is, hogy azt - képességeik és erőfeszítéseik arányában - még jobban növeljék. Ugyanakkor, elvileg, az eddig gyengébben keresőknek is lehetőségük nyílt arra, hogy a legjobbak közé betörjenek. Ha viszont nem dolgoztak, az a veszély fenyegette őket, hogy még kevesebbet kapnak, mint eddig. Az osztószámok csoportos teljesítménybérézés tehát - legalábbis elvileg - kiküszöbölte a személyi órabérek szerinti elosztás merevségét.

2. Az új bérezési konstrukció az egyes munkások osztószámainak megállapítását azokra a személyekre bízta, akiknek valóban reális képük volt arról, hogy ki mit tesz és tud letenni az asztalra, és akik közvetlenül érdekeltek voltak a döntés eredményében. A döntést a vállalat képviselőjében a művezető, a munkások képviselőjében pedig a brigádvezető és a szakszervezeti bizalmi közösen hozták. A munkások egyetértésüket aláírásukkal fejezték ki. A módszer egyúttal tehermentesítette a munkaügyi osztályt egy olyan döntéstől, amelyhez megfelelő tájékozottsággal nem rendelkezett. A döntések kívánatos decentralizálásának jó példája.

3. Az osztóbérezés "névlegesen" meghagyta a személyi órabérek is. A vezetés a személyi órabérek meghagyásával és az osztószámoknak csak "házi" órabéreként való kezelésével a munkacsoporthoz, a gyáregységhez és a vállalathoz igyekezett kötni azokat a munkásokat, akik személyi órabérük - tehát szakképzettségük és gyakorlottságuk - alapján máshol kevesebbet kerestek volna. Az osztószámok "csakis belső" és "ideiglenes" jellegével ugyanakkor a vállalat munkaügyi osztálya ügyesen elkerülte azt a feszültséget, amit a személyi órabérek rendszerének megbolygatása más gyáregységek - az időbéres területek - vonatkozásában elkerülhetetlenül okozott volna.

Ezek után azt szeretnénk megvizsgálni, hogy ez az elvileg kifogástalan bérezési konstrukció hogyan működött a gyakorlatban. Mennyire sikerült olyan - az egyéni teljesítményeket és képességeket egyaránt tükröző - kereseti arányokat kialakítani, amelyek megmozgatták a munkásokban rejlő energiákat, jól szolgálták a vállalat hatékonysági céljait és egyúttal a dolgozó egyének többségét is elégedetté tették.

Az osztószámos csoportos teljesítménybérezés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A bérezési konstrukció gyakorlati működésében szembekerült azokkal a vállalati célokkal amelyeket szolgálni lett volna hivatott. Amikor a személyi órabéreknek osztószámokkal való helyettesítése lehetővé vált, a brigádok azonnal két eltérően viselkedő táborra szakadtak. Öt csoport elutasított bármiféle változtatást, a tagok kereseteinek érvényben volt arányain és hierarchiáján, megmaradt a hosszú évek óta funkcionált személyi órabérek mellett. Tízennégy csoport, tehát a többség, módosított. A létrehozott osztószámok azonban - a személyi órabérek nagy vonalakban változatlan hierarchiája mellett - kiegyenlítettébb kereseteket eredményeztek, mint a csoportos elszámolás előző formája. Az osztóbérezés nem szabadította fel a munkásokban rejlő tartalékokat, ellenkezőleg: rontotta az anyagi ösztönzés hatékonyságát.

A munkacsoportokban csökkent annak a skálának a terjedelme, amelynek lehetővé kellett volna tennie, hogy a jó képességű és igyekező dolgozók - a gyengébbekhez és a lanyhábbakhoz viszonyítva - nagyságrendileg méltányos anyagi megbecsülést kapjanak. Sajnálatos ez az anyagi ösztönzés sikere szempontjából. A gyáregység munkafolyamata ugyanis szinte korlátlan kibontakozást engedett a teljesítményeknek: szabadütemű sorozatgyártásról, lakatos- és hegesztő szériamunkákról lévén szó, semmilyen technológiai kötöttség nem szabott gátat az egyéni ügyesség, szorgalom és akarás érvényesülésének. Kedvező közeg volt ehhez a munka- és anyagellátás jónak mondható szervezettsége is. A teljesítmények "felfutásának" reális lehetőségével a vállalat is tisztában volt, hiszen - mint látni fogjuk - éppen erre építette átfogó ösztönzési politikáját.

Megvizsgáltuk a keresetek differenciáltságának az osztószámos bérezés nyomán kialakult állapotát és az ahhoz vezető kereset-kiegyenlítés erősségét - azaz az eredményt és az

azt létrehozó folyamatot. A kereseti differenciáltság állapotát az érvényben lévő osztószámok /és ahol ezek bevezetésére nem került sor: a személyi órabérek/ relatív szórásai mutatták. A kiegyenlítési tendencia erősségére pedig a korábban funkcionált és a jelenlegi bérelosztási arányszámok relatív szórás értékeinek a különbsége utalt. A gyáregységben a vizsgálat időpontjában az érvényben lévő osztószámok /illetve személyi órabérek/ átlagos relatív szórása 0.10 volt. /Az 1968-as átlagos havi keresetre kivetítve ez 229,60 Ft-os átlagos szórást jelentett a munkások között./ A korábbi bérelosztási arányszámok átlagos relatív szórása 0.13 volt. A csökkenés mértéke: 0.03. /Lásd Függelék II. és III. tábláit!/

A bérek differenciáltságának állapota és a kiegyenlítés végrehajtása nem azonos módon alakult az egyes munkacsoportokban: a brigádok mind a folyamat eredménye, mind pedig erőssége szempontjából jelentős eltéréseket mutatnak. Voltak olyan kollektívák, ahol a keresetek - az osztóbérezés bevezetése után is - igen differenciáltak maradtak, de voltak olyanok is, ahol teljesen kiegyenlítetté váltak. Egyes csoportokban - mint erre már utaltunk - kiegyenlítés egyáltalán nem történt, míg máshol rendkívül erős volt. A brigádokat e mutatók alakulása szerint három határozottan elkülönülő típusba sorolhattuk:

I. brigádtípus - átlagos mértékben differenciált keresetű csoportok. /Összesen tiz, nevezetesen: Czifra, Jancsek, Kollwitz, Lázár, Markos, Neumann, Oláh, Rónai, Sárosi, Trencsényi./ Az új bérezési konstrukció bevezetése után ebben a típusban a bérelosztási arányszámok átlagos relatív szórásmutatója 0.09 volt, ami nagyjából egybeesik a gyáregység egészére vonatkozó átlagos értékkel /0.10/. Ez a relatív szórás a csoportok átlagos havi keresetére kivetítve 221,30 forintot jelentett. Az osztószámos bérezést megelőzően a relatív szórás érték a típusban 0.13 volt. A csökkenés mértéke tehát 0.04, ami ugyancsak közel esik a gyáregység egészére

vonatkozó mutatóhoz. A típusba azokat a brigádokat soroltuk, amelyeknél az érvényben lévő bérelosztási arányszámok relatív szórásai a 0.11 maximum és a 0.06 minimum pontok között helyezkedtek el.

II. brigádtípus - erősen differenciált keresetű csoportok. /Számszerint öt, nevezetesen Dusán, Engel, Ferenczi, Honner, Péteri./ Az érvényben lévő osztószámok - illetve személyi órabérek - átlagos relatív szórása 0.13 volt, ami magasabb a gyáregység átlagánál /0.10/. Ez a csoportok átlagos havi keresetére kivetítve 300,20 forintos szórásnak felelt meg. Korábban a bérelosztási arányszámok relatív szórás mutatója 0.15 volt a típusban. A csökkenés mértéke 0.02, tehát a gyáregység átlagánál valamivel alacsonyabb. A típusba azok a csoportok tartoztak, amelyek relatív szórásértékei a 0.14 maximum és a 0.11 minimum pontok között foglaltak helyet.

III. brigádtípus - kiegyenlített keresetű csoportok. Összesen négy: Antal, Benkő, Vitéz, Zelkó./ Mindannyian bevezették az osztószámokat, amelyek átlagos relatív szórása 0.01 volt, mélyen a gyáregység átlaga /0.10/ alatt. Ez az átlagos havi keresetre kivetítve 22,40 forintos - tehát igen alacsony - szórásnak felelt meg. A korábban érvényben volt személyi órabérekhez képest a relatív szórás csökkenés értéke 0.04. A csökkenés nagyjából megegyezik a gyáregység átlagával, ami azonban a jelen esetben igen keveset mond, mivel a kapott mutató közel zéró, ami alá már nem csökkenhet. A típusba azokat a brigádokat soroltuk, amelyek relatív szórásai a 0.02 maximum és a 0.00 minimum pontok között helyezkedtek el. /Lásd a Függelék II. és III. számú tábláit és az 1. ábrát!/⁷

Tanulmányunkban a következő kérdésekre szeretnénk választ adni:

Mi indokolja, hogy a munkacsoportok a bérek differenciáltságának különböző szintjeit tartották a maguk számára megfelelőnek? Mivel magyarázható, hogy egyes brigádok munkásai

és közvetlen vezetői az eredeti differenciáltsági szint mellett döntöttek /megtartották személyi órabéreiket, nem vezettek be osztószámokat/, míg mások ezt eltérő mértékben csökkentették? És végeredményben: miért torkollott az új bérezési konstrukció működése kiegyenlítésbe differenciálás helyett?

III. rész

A bérddifferenciálással és a teljesítményelv érvényesítésével szorosan összefügg a bérszínvonal /illetve teljesítményszínvonal/ kérdése, amely a vállalati érdekkonfliktusok közép-pontjában áll. A munkacsoportok kereseteinek differenciáltsága a vállalatban belüli érdek- és hatalmi viszonyok adott helyzetét, valamint közvetve a társadalmi-gazdasági mikro- és makro tényezők adott állapotát tükrözi. A differenciáltság brigád-típusonként eltérő szintjei az érdek- és hatalmi viszonyok, illetve a mögöttük lévő társadalmi-gazdasági környezet különböző alakulására utalnak. Az eltérések megközelítése: a csoportok belső érdek- és hatalmi viszonyainak elemzésével, valamint a tagok társadalmi-gazdasági körülményeinek leírásával. A bérddifferenciáltság szintjének változásai az érdek- és hatalmi viszonyok dinamikus mozgásából erednek, amelyet a különböző hatalommal súlyozott partikuláris érdekek konfliktusa vált ki. Az általános béркиegyenlítés a vállalatban belül a vezetés és a munkások erősségében változó, tartós konfliktushelyzetére mutat.

A munkacsoportok kereseteinek differenciáltság mindig a hozzájuk tartozó munkások, valamint a vállalatvezetés érdek- és hatalmi viszonyainak egy adott helyzetét, végsősoron - sok áttételen keresztül - pedig a társadalmi-gazdasági alakulat fejlettségének egy adott állapotát tükrözi. A béркиegyenlítés folyamata a brigádok és a vállalatvezetés érdek- és hatalmi viszonyainak dinamikus mozgásából ered, amelyet a különböző hatalmi súlyokat képviselő egyéni, klikk, csoport és réteg érdekek konfliktusa vált ki. A szembenálló érdekek összeütközésének középpontjában a teljesítmény és bérszint ügye áll, amelynek egyik részletkérdése a bérddifferenciáltság. Ezekre a megállapításokra jutottunk üzemszociológiai vizsgálatunk során, amikor alapos elemzés alá vettük a munkacsoportokon és a vállalatban belüli érdek- és hatalmi viszonyok alakulását.

A munkások még alapos agitáció nyomán sem fogadhatják el magukénak a vállalatvezetés által meghirdetett olyan célokat, mint a gazdálkodás hatékonyságának javítása s ennek megfelelően a teljesítmények fokozása, illetve a bérddifferenciál-

lás növelése. Üzemi magatartásukat elsődlegesen nem a vállalati törekvésekhez és ideológiához, hanem azokhoz a konkrét társadalmi-gazdasági körülményekhez igazítják, amelyek /részben a vállalat multbeli politikája következtében is/ már kialakultak s amelyek között napról-napra dolgoznak, illetve élnek. Mivel pedig a társadalmi-gazdasági környezet igen differenciált, az egyéni munkások, a klikkek és rétegek partikuláris érdekei eltérőek és sokszor egymással szembenállóak. Nem azonos módon érdekeltek a teljesítmények fokozásában és eltérő álláspontokat foglalnak el a bérdifferenciálás ügyében is. Cselekvésük a munkacsoporton belül sokszor keresztezi egymást, a munkacsoport egészének tevékenysége pedig a vállalat céljait is. A munkacsoportokon belüli érdekkonfliktusokon mulik, hogy a munkások végül is milyen módon viszonyulnak a vezetés által meghirdetett törekvésekhez. A brigádokon belüli érdekösszeütközések kimenetelének irányát azonban mindig alapvetően meghatározza a vállalatvezetés és az egyes munkásrétegek közötti konfliktus lefolyása. Ha a vállalat és a dolgozók között a teljesítmény és bérszint kérdésében kompromisszum jön létre, akkor biztosítva vannak a feltételek ahhoz, hogy a munkások "azonosulhassanak" a magasabb célokkal. Az ilyen kompromisszum talaján válhat lehetségessé, hogy a munkások egymás közti vitája a vállalat számára alapvetően pozitív irányba folyjék. Az adott esetben arról, hogy kisebb vagy nagyobb mértékű további bérdifferenciálást hajtsanak végre. Ha azonban a vállalat és munkásai között a teljesítmény és bérszint ügyében tartós kompromisszum nem keletkezhetett, olyan helyzet alakult ki, amely mindkét fél számára sérelmes. A brigádokon belül az érdekösszeütközés nem a körülzajlik le, hogy milyen foku legyen a további kereseti differenciálás, hanem, hogy - szemben a vállalati érdekekkel - milyen foku bérkiegyenlítést valósítsanak meg. A bérkiegyenlítés tehát egy tartóssá vált, bár különböző erősséggel jelentkező konfliktushelyzet megnyilvánulása. Ennek a jeleiként értékelhetők a magas fluktuáció, a szisztematikus lazsálás,

a minőség-rontás üzemeinkben oly gyakori jelenségei is.

A vállalaton, illetve a munkacsoportokon belüli érdek-összeütközésekről természetesen csak akkor kaphatunk hű képet, és csak akkor tárhatjuk fel pozitív, kompromisszumos megoldódásuk lehetőségeit, ha a hatalmi viszonyokkal is számot vetünk. A brigádokban - ugyancsak a társadalmi-gazdasági környezet differenciáltsága miatt - a munkások egyéni, klikk és réteg érdekei korántsem azonos sullyal esnek latba, korántsem azonos mennyiségű hatalmat tudnak támogatásukra felvonultatni. Ugyanigy, egyenlőtlenül oszlik meg a hatalom a munkások érdekei és a vállalatvezetés érdekei között. Az utóbbiak - mint ez a tartóssá vált konfliktushelyzetből is egyértelműen kiolvasható - viszonylag nagy nyomással nehezednek a dolgozókra, akik csak igen ritka esetben vannak hasonlóan erős eszközök birtokában. A bérdifferentiálás megvalósulása tehát szorosan összefügg a hatalmi viszonyokkal.

+

Üzemszociológiai vizsgálatunk során megkíséreltük feltárni mindazokat a társadalmi-gazdasági struktúra jelenlegi fejlettségi szintjéből adódó anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi körülményeket, amelyek a munkások teljesítménnyel és bérrel, következésképpen a bérdifferentiálással kapcsolatos érdekeit, beállítottságát meghatározzák. Ugy tapasztaltuk, hogy az egyéni munkások érdekeit, azaz a munkacsoportok érdekviszonyait "születésük pillanatától" eleve heterogenitás jellemzi.

A brigádok érdekviszonyainak alakulásában igen nagy szerepe van a hozzájuk tartozó egyének üzemen kívüli anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi környezetének. Azáltal, hogy hazánkban a jövedelmek általános szintje meghaladta a létminimumot és a gazdaság eljutott a mindennapos fogyasztási cikkek nagy választékban történő előállításának, illetve behozatalá-

nak, valamint a tartós fogyasztási cikkek tömegtermelésének, illetve importjának a periódusába, a munkások szinte minden egyes rétege erőteljes anyagi szükségletekkel rendelkezik. A dolgozók anyagi igényei azonban sem szerkezetükben, sem pedig erősségükben nem homogének. Vannak, akiket teljesen leköt a mindennapos fogyasztási cikkek megszerzésének gondja, függően attól, hogy hány embert kell eltartaniuk, etetniük, ruházníuk, iskolába járattniuk stb. Vannak, akik most hajtják végre az igen nagy megterhelést jelentő családalapítással járó be-ruházásaikat, viselik a lakásépítéssel, illetve lakásszerzéssel járó hatalmas kiadásokat. Ezek a rétegek - amelyek közül az utóbbi van nagy számban képviselve üzemünkben - tartós fogyasztási cikkek vásárlására még gondolni sem nagyon tudnak. Vannak ugyanakkor szép számban olyan munkások is, akiket már nagyrészt a tartós fogyasztási cikkekre irányuló igényeik kötnek le: többnyire megszerezték a televíziót, a mosógépet, a motorkerékpárt és most a lakás további csinosítására, kényelmesebbé tételére, hűtőszekrény, sőt gépkocsi vásárlására fordítják erejüket. A dolgozók így üzemén kívüli helyzetüktől függően eleve eltérő, egyszer feszített, máskor rugalmasabb, de az esetek nagy többségében erőteljes, anyagi igényeket támasztanak a vállalattal szemben. A dolgozók anyagi igényeinek differenciáltsága azt fejezi ki, hogy társadalmi-gazdasági fejlettségünk jelenlegi szakaszában az alapfogyasztás kielégítése mellett a differenciált fogyasztás is lehetséges bizonyos munkásrétegek számára.⁸ Következésképpen érdekeltységük kereseteik, s ami ezzel szorosan összefügg, a csoportos teljesítmény és béralap növelésében általános, de ugyanakkor eleve árnyalt. Egyesek "létükért", míg mások "csupán" élet-nívójuk további emeléséért dolgoznak.

A munkások teljesítménnyel és bérrrel kapcsolatos magatartására az üzemén kívüli anyagi-gazdasági körülményeken túl a tudati-társadalmi környezet is hat. Az üzem munkásságának több mint négyötöde faluról bejáró, paraszti sorból kike-

rült dolgozókból tevődött össze. A falu társadalmához és annak sajátos értékrendjéhez való kötődés bennük sokszor igen erős volt. A munkások általában különleges presztizst tulajdonítottak a pénznek. "Megveri őket az asszony, ha kevesebbet visznek haza a hónap végén, mint a szomszéd" - mondták róluk. Ezek az emberek - függetlenül attól, hogy anyagi helyzetük igen stabil és anyagi szükségleteik kielégítettsége magas fokú volt - viszonylag enyhe béremelkedésért is készek voltak hajtani. Hajlandók voltak arra is, hogy viszonylag nagy áldozatok árán - állandó, a vasárnapokra is kiterjedő tulorázással - több pénzt szerezzenek. A városi eredetű, városban lakó munkások - ha nem is ilyen mértékben - szintén tulajdonítottak presztizst a pénznek. A bér ugyanis nemcsak a mindennapos és a tartós fogyasztási cikkek iránti szükségletek kielégítésére szolgáló eszköz, hanem szimbólum, az ember és az ember által végzett munka társadalmi értékének és fontosságának jelképe a köztudatban.

Az egyéni érdekeket magukban foglaló csoport érdekviszonyokat - a társadalom erős differenciáltsága miatt - tehát "születésük pillanatától", a munkásoknak az üzembe való belépésétől kezdve eleve bizonyos különbségek jellemzik. A dolgozók egyéni érdekei az üzem belső környezetében, a munkás-vezetés és a munkás-munkás érdekkonfliktusok tüzeiben módosulnak, változnak és átalakul egymáshoz való viszonyuk is.

Az üzemi anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi körülmények a munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos magatartásának alakulásában közvetve /az üzemen kívülről hozott anyagi igényeik kielégítettségére való hatásukon keresztül/, de közvetlenül is fontos szerepet töltenek be. Az anyagi-gazdasági tényezők legfontosabbika a munkás keresetének viszonylagos magassága és ennek lehetséges emelkedési perspektívája. A dolgozók keresete a csoportos teljesítménybérezési rendszerben a csoport beralapjának /teljesítményszinvinonalának/ nagyságától és a hozzá tartozó egyének bérelosztási

arányszámainak, személyi órabéreinek, viszonylagos magasságától függött. A beralapot, illetve a csoporton belüli egy főre jutó keresetet a vállalat - az átlagbérellenőrzés korlátai miatt - ösztönzési eszközeivel, elsősorban normapolitikájával rögzíteni volt kénytelen. A beralap hosszú távon csak a megadott szűk határok között emelkedhetett. Ugyanakkor a vállalat anélkül, hogy többet tudott volna fizetni, munkásait a vállalati gazdálkodás hatékonyságának fokozása és a termelés folyamatosságának biztosítása érdekében, fokozott erőfeszítésekre szeretne volna bírni. Ez konfliktust eredményezett a vállalat és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek között. Az üzemben, a beralap rögzítése mellett, szinte kizárólagosan a személyi órabérek határozták meg, hogy az egyes rétegek mennyit kereshettek és tőlük függött az egyén bérének emelkedési perspektívája is. Azok a dolgozók, akik elérték személyi órabérük maximumát, ami az átlagbér miatt ugyancsak meglehetősen alacsony szinten volt rögzítve, viszonylagosan sokat kerestek, de bérüknek csak igen lassu további növekedésére számíthattak. A többiek keresete ezzel szemben alacsony volt, de igen gyorsan emelkedhetett. A személyi órabérek alapuló bérezési konstrukció az üzem termelési eredményeiben csak esetlegesen realizálható szakképzettség és gyakorlati idő alapján így egy munkásréteg számára eleve magas, de erőfeszítéseitől függetlenül tovább már alig növekedő keresetet adott. Ugyanakkor egy másik réteg számára alacsony keresetet biztosított, amelyek azonban - esetlegesen az erőfeszítéseiktől függően is - gyorsan emelkedhettek. Ez a jelenség fokozta azokat a különbségeket, amelyek az egyes munkacsoportokon belül a munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos beállítottságában - az üzemen kívülről hozott anyagi igényeik miatt - eleve meg voltak. Kevésbé volt érdeke a rugalmas anyagi szükségletekkel rendelkező, magas üzemi keresettel és viszonylag szűk perspektívával bíró munkásnak a teljesítmény tartós növelése, mint annak, akinek anyagi igényei feszítettek, üzemi keresete alacsony, de az emelkedés

viszonylag nagy perspektívájával biztató volt. Az előbbieket helyzetükből adódóan élesen szembekerültek a vállalat vezetésével, míg az utóbbiak viszonylagos összhangban voltak az általa képviselt törekvésekkel. Ez a teljesítmény színvonal ügyében jelentkező konfliktus vetitődött ki a bérdifferenciálás kérdésére is.

A munkások cselekvésére kétségtelenül hatással voltak az üzemi tudati-társadalmi körülmények. A vállalatvezetés nemcsak ösztönzési intézkedéseivel, hanem a dolgozók presztizsigényére apelláló irányítási módszereivel, eszközeivel, valamint a meghirdetett céljai érdekében kifejtett agitációjával, ideológiájával is befolyásolhatta dolgozói magatartását. Ha a vállalat a dolgozóit - a termelési tanácskozásokon keresztül vagy más módon - bevonta ügyeinek intézésébe, elősegíthette azoknak a konfliktusoknak a reális megoldódását, amelyek közöttük a teljesítmény és bérszint kérdésében keletkeztek. Ezáltal befolyást gyakorolhatott a brigádokon belül az egyes munkásrétegek között kialakult hasonló jellegű érdekösszeütkezésekre is. A dolgozók részvétele a döntések hozatalában azonban csak akkor vihette kompromisszumra az ellentétes érdekeket, ha ezek a döntések valóban a konfliktus tárgyát képező területekre terjedtek ki és a munkásérdekek bennük megfelelő hatalmi sullyal vehettek részt. Figyelembevéve azonban, hogy a bérszint kardinális kérdésében a vállalat keze maga is meg volt kötve /a makro gazdasági szabályozók által/ s a munkásérdekek képviselőit hivatott intézmények eredeti rendeltetésüktől eltérő módon funkcionáltak, igen kétséges, hogy a munkásoknak a döntésekbe való ugynevezett bevonása elérhette a kívánt eredményt, elősegíthette a vállalati vezetés és a dolgozók érdekeinek integrálódását. Hasonló okból kétséges a nem-anyagi jellegű ösztönzők, a szocialista brigádmozgalom, a kiváló dolgozói cím, a törzsgárda megbecsülése intézményes formáinak hatásos működése is. /A nem-anyagi ösztönzők szerepére külön részben térünk vissza! A vállalat hiába engedte át

a munkásoknak - demokratikus szellemben - a bérdifferenciálás ügyében való döntést, ha a bérszint ezzel szorosan összefüggő problémájának elbírálását teljesen a maga számára tartotta fenn, illetve volt kénytelen fenntartani. Ha pedig a vállalati demokrácia, a nem-anyagi jellegű ösztönzés intézményei nem funkcionálnak megfelelően, akkor a munkásoknak az üzemi társadalom által teremtett presztizs igényei, csakugy, mint a külső társadalom értékrendje által kiváltott presztizs igények, egyedül a pénzre irányulnak, a bérré szűkülnek le. Az üzem dolgozói szemében igen keveset jelentett, ha egy ember-ről azt mondták, hogy törzsgárda tag, vagy szocialista brigádban dolgozik, de igen nagy volt a becsülete, ha valami módon havi 4000 forintot tudott megkeresni.

A teljesítmény és a bér körül kialakult érdekkonfliktusok hozták létre az üzem legerősebben ható tudati-társadalmi tényezőjét: a munkások informális szervezetét, az érdekszövetségek kitűnően működő rendszerét. Az informális szervezet olyan embereket egyesített magában, akik között az alapvető teljesítmény- és bérkérdésekben az érdekkonfliktus kompromisszummal zárult és akiknek az érdekei integrálódtak. A kompromisszum természetesen az egyéni érdekek viszonylagos homogenitását és rugalmasságát, a munkások anyagi-gazdasági és társadalmi-tudati körülményeinek egy sajátos állapotát feltételezte. Az informális szervezet fő funkciója a hozzá tartozók egyesített, integrált érdekének az érvényre juttatása volt a többi munkással és mindenekelőtt a vállalati vezetéssel szemben. Ez a tagok magasfoku, tudatos, szervezett és a körülményekhez alkalmazkodó együttműködését kívánta meg. Az informális szervezet sajátos és rugalmas magatartás-szabályokat alakított ki arra nézve, hogy a hozzá tartozóknak adott helyzetekben a teljesítménnyel kapcsolatban, illetve a bérrrel kapcsolatban hogyan kell cselekednie és szigorúan megkövetelte ezeknek a szabályoknak a betartását. Az informális szervezet korántsem terjedt ki az üzem munkásságának egészé-

re, csupán a dolgozók egy kisebb töredékét foglalta magában, egyes csoportokban erős volt, másokban gyakorlatilag nem is volt képviselve, de mindenképpen döntő befolyást gyakorolt a gyáregységben a dolgok menetére.

A teljesítmény, a bérszint és a bérddifferenciálás kérdéseiben tehát a vállalatban, illetve a munkacsoportokon belül ellentétes érdekek ütköztek meg egymással. A konfliktusok, mint mondtuk, a hatalmi viszonyoktól függően, eredményeztek kompromisszumot vagy váltak krónikussá. A munkások és a vállalati vezetés szembenállása - az utóbbi tulnyomó hatalma miatt - általában akuttá vált és mindkét fél számára sérelmes, lappangó formát öltött. Ritkábban fordult elő, hogy az ilyen összeütközés látványosan, körülbelül azonos erősségű hatalmi eszközök felvonultatásával zajlott le és kompromisszummal zárult. Ez - bár a vállalat vezetését az érte fizetett anyagi áldozatok miatt sokkal jobban irritálta - mindig kedvezőbb eredményre vezetett. Ez érthető is, hiszen a kompromisszum során, jóllehet az áldozatokra készítette a vezetést is, a munkások érdekei a vállalat érdekeivel nagyrészt "azonosultak". /Ilyen kompromisszumot tudott időről-időre kikényszeríteni a Czipra egyengető lakatos csoport, amelynek nevét a továbbiakra vonatkozóan érdemes megjegyezni./ A brigádokon belül az összeütközésekben résztvevő érdekek ugyancsak eltérő hatalmat sorakoztattak fel. Az informális szervezet azért volt képes döntő befolyást gyakorolni a dolgok menetére a munkacsoportokban, illetve a gyáregységekben, hogy tagjainak - többé-kevésbé feltétlen, összehangolt és szervezett együttműködésén keresztül - fokozott hatalmi súlyt adott. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az informális szervezet tagjainak szava, amely számos más munkás feltétlen támogatását tudta maga mögött, sokkal nagyobb súllyal esett latba, mint egy elszigetelt egyéné. Ugyanigy az átlagosat meghaladó hatalmat adhattott egyes munkásoknak az üzem formális szervezeteiben elfoglalt pozíciójuk /brigádvezetői, szakszervezeti bizalmi funkció, párttagság stb./, illetve az ezekhez fűződő informális

kapcsolatuk /jó viszony a művezetővel, aki egy személyben szakszervezeti titkár, illetve párttitkár stb./ Hatalom forrása lehetett az egyén, illetve a munkások egyes csoportjai számára az olyan különleges képesség is, mint a kivételesen nagy munkabírás vagy a pótolhatatlan /a munkafolyamatban realizálható/ szaktudás is.

Az elmondottak alapján nyilvánvaló illúzió az az elképzelés, hogy a művezető, a brigádvezető és a szakszervezeti bizalmi - amennyiben a döntést rájuk bizzák, mint ennél a vállalatnál tették - a vezetés érdekeivel és törekvéseivel összhangban végre fogja hajtani az ösztönzés hatékonysága szempontjából kívánatos bérdifferentiálást. Egyrészt: semmi garancia sincs arra, hogy a művezető, a brigádvezető és a szakszervezeti bizalmi a vállalati vezetésével azonos érdekek érvényre jutását szorgalmazzák. Ellenkezőleg: a művezető érdekei - mint erre külön visszatérünk - nagyonis sajátosak és sok vonatkozásban ellentmondanak a vállalat, de ugyanakkor egyes munkásrétegek céljainak is. Ugyanez igaz a brigádvezetőkre és a szakszervezeti bizalmikra. Az általuk képviselt érdekek vagy egyéniek, vagy pedig a munkások egy szűkebb rétegével azonosak, ami nemcsak a vezetés érdekeivel áll szemben, hanem a munkások más rétegeivel is. /A brigádvezető és a szakszervezeti bizalmi egyszerű fizikai állományban dolgozó munkacsoport tagok./ Másrészt: sem a művezető, sem a brigádvezető és a szakszervezeti bizalmi nincs olyan hatalmi pozícióban, hogy a kívánatos bérdifferentiálást - még ha azt saját ügyének vallja is - a munkások többségének ellenzésével szemben megvalósítsa. Az osztószámok megállapításában közvetlenül és formálisan részt vett személyek sokszor - a hatalmi viszonyok sajátos alakulása miatt - nemcsak, hogy a vállalat érdekeit nem képviselhették, hanem sajátjukat is csak olyan mértékben, ahogy ezt az informális szervezet teremtette láthatatlan korlátok megengedték.

+

A munkacsoportok belső érdek- és hatalmi viszonyait - amelyek meghatározó szerepet játszottak a csoporton belüli teljesítmények, keresetek, illetve a bérdifferenciálás alakulásában - a szociometrikus választási teszt egyszerű eszközeivel derítettük fel. Ez a több évtizede ismert és alkalmazott módszer az informális szervezetet írja le. Érzékeny műszer, amely a csoport belső "intim" életéből szállít jelzéseket, feltárja az emberi kapcsolatok rejtett hálózatát és - megfelelően alkalmazva - arra is fényt derít, hogy hol helyezkednek el az integrált érdek kötetlékei és hol összpontosulnak az informális hatalom erővonalai.⁹

A szociometrikus választási teszt¹⁰ lebonyolítása a következőképpen történt: Minden munkást megkérdeztünk, hogy az adott üzemi körülmények között - amennyiben őt bizná meg egy új brigád megszervezésével - kiket venne legszívesebben maga mellé és kiket mellőzne jelenlegi munkatársai közül? A kérdés feltevésénél minden szóra külön hangsúlyt kellett helyoznünk, külön meg kellett magyaráznunk. Az emberek közötti munkatársi kapcsolatra kérdeztünk rá, nem pedig az olyan - az üzemtől, a teljesítményektől és a bértől nagyrészt független - viszonyra, amit például az azonos futballcsapatnak való szurkolás, azonos helyen való horgászás stb. teremthet. Az adott üzemi körülmények között való választás igényét is külön aláhúztuk. Egyes munkások megmondták: kedvük szerint a legjobb szakembereket választanák, mert szeretnek szép és jó munkát végezni. Az üzemben azonban olyan munka van, amiben "az embernek koppantanak, ha bizonyos százalékot elért", "finomkodásra" tehát lehetőség nincs. Ugyanakkor ez a munka olyan, hogy "súlyos bajt hozhat, ha az ember tulzottan belefeledkezik" /normarendezés/. A munkások tehát feltételezett brigádjuk összeválogatásánál azt nézték, hogy jelenlegi munkatársaik közül ténylegesen ki működik velük együtt: a helyzettől függően ki "hajt" hozzájuk hasonlóan a teljesítmény emelése érdekében, vagy hajlandó azt egy bizonyos kívánatos

szinten tartani. Ily módon a szociometrikus választási teszt során a munkások között kimutatott kölcsönös választások a munkával /és a keresettel/ kapcsolatos azonos beállítottságot, hasonló érdeket, a kölcsönös elutasítások pedig szembenálló álláspontot és konfliktusban lévő érdekeket testesítettek meg. Ez az érdekviszonyok állapotára utalt. A kölcsönös választások ugyanakkor jó együttműködést biztosító viszonyt is jeleztek, azaz informális hatalom jelenlétét mutatták. A kölcsönös elutasítások pedig általában együttműködést kizáró kapcsolatot - megosztottságot - takartak. A kölcsönös választások és elutasítások rendszere - amelyet kollektív szociogramokban ábrázoltunk - így közvetlen leírást adott a csoporton belüli érdek- és hatalmi viszonyok állapotáról. /Lásd Függelék IV. számú tábláját./

A csoport informális szervezetének alapeleme a két személy közötti kölcsönös választás, amely - mint mondtuk - a két munkás között a teljesítmény és a kereset kérdésében létrejött érdekkompromisszumot jelzi. Ha a kölcsönös választások láncszerűen helyezkednek el a csoportban, azaz legfeljebb két oldalú érdekkompromisszumokat, illetve azok sorozatát fedik, az integrált érdek gyenge és laza, adott esetben csupán igen korlátozott együttműködést biztosít. Az ilyen elrendeződés mellett ezért a csoport informális szervezete csak instabil hatalmat hordozhat magában.

A csoport belső érdek- és hatalmi viszonyainak fejlődésében a klikk megjelenése jelent ugrásszerű változást. /A klikk szónak - szemben a magyar és az angol köznyelvvvel is - semmiféle pejoratív jelentést nem tulajdonítunk. Megfelelő magyar szakkifejezés hiányában használjuk./ A klikk már többoldalu érdekkompromisszumot, több személyt - minimálisan hármat - összekapcsoló erős integrált érdeket jelöl. A kölcsönös választások már nem láncszerűen, hanem háromszög és berajzolt átlókkal biró sokszög alakzatban helyezkednek el.¹¹/A Trencsényi brigádban van egy négytagú, a Czipra brigádban egy öt-

tagu klikk./ A klikkekből sokszor több is van a csoportban. Ezek általában egymásra épülnek és kétoldalu kölcsönös választásokkal "kültagokat" kapcsolnak magukhoz. A klikkek egymásra épülő rendszere - amennyiben a csoport összes klikkjét magában foglalja - a hozzá kapcsolódó kültagokkal együtt alkotja az ugynevezett csoportmagot. A klikkek, illetve csoportmagok erős integrált érdeket hordoznak magukban. Mivel pedig több személy szinte feltétlen együttműködését biztosítják a mindennapos üzemi ügyekben, informális hatalmuk is igen erős és stabil.

A csoporton belüli hatalmi viszonyok felderítéséhez természetesen nem elegendő az informális szervezet hatalmának leírása. Az is szükséges, hogy a formális vállalati szervezetekből származtatott hatalom csomópontjait is meghatározzuk. Megvizsgáltuk ezért, hogy az egyes brigádokon belül mely integrált vagy elszigetelt egyéni érdekeknek adtak fokozott súlyt a formális hatalom pozíciói /brigádvezetői, szakszervezeti bizalmi funkció, párttagság stb./.

A szociometrikus választási teszt során kiderült, hogy a bérek kiegyenlítésével kapcsolatban eltérő magatartást tanúsított, a bérdifferenciáltság eltérő szintjeit elfogadott, határozottan elkülönülő brigádtípusok szociometrikus jellemzőik - tehát belső munkatársi szervezetük, érdek- és hatalmi viszonyaik - vonatkozásában is határozottan különböznek.

Az I. brigádtípus - mint kifejtettük - a keresetek átlagos mértékű differenciáltságát mutatta. /Az érvényben lévő bérelosztási arányszámok relatív szórása: 0.09./ A tipushoz tartozó munkacsoportok informális szervezetére jellemző, hogy egyetlen erős, általában több klikket is magukban foglaló csoportmagjuk van. /A tagoknak átlagosan 42.5%-a tartozik a klikkekhez, a magokhoz pedig 63.0%-a./ A csoportmag egyetlen erős integrált érdeket hordoz magában, amelyet az általa birtokolt informális és formális hatalmi eszközök tesznek uralkodóvá. A magban foglal helyet mindig a brigádvezető, és ha van,

a szakszervezeti bizalmi, valamint a párttagság is. A csoportmag az informális és formális hatalmat összpontosító egyetlen erős hatalmi központ. Az elszigetelt, magon kívüli, egyének érdekei csekély hatalmi súlyuknál fogva bizonyos mértékig háttérbe szorulnak, de többnyire nem állnak szemben az integrált érdekekkel, közöttük valamiféle kompromisszum van. Az elmondottakat támasztja alá, a brigádok szociometrikus strukturájának feltárásán túl, a kölcsönös választások, illetve elutasítások egy főre jutó értékeinek alakulása is. Az előbbi mutató igen magas /átlagosan: 0.89/, az utóbbi pedig igen alacsony /átlagosan 0.04/ volt. Az ilyen felépítésű csoportokat szociometrikusan összetartóaknak /koheziveknek/ nevezhetjük. Az összetartás természetesen érdekkompromisszumot fed. /Függelék IV. tábla és 2-11. ábrák./

A II. brigádtípus a bérek differenciáltságának átlagosnál magasabb fokát mutatta. /Az érvényben lévő osztószámok, illetve személyi órabérek relatív szórása 0.13./ Csoportmagvuk nincs és klikk is csak igen kevés. /Csupán a tagok 9%-a tartozik klikkekhez./ A kölcsönös választások, kölcsönös elutasításokkal megszakítva, rendszerint láncszerűen helyezkednek el. A többnyire konfliktusban lévő, láncok által hordozott, integrált érdekek következképpen gyengék. Az általuk hordozott informális hatalom ennek megfelelően instabil és polarizált. A formális hatalom hasonlóan megoszlik az egymással szembenálló integrált, illetve egyéni érdekek között. Több gyengébb hatalmi központ van. A kölcsönös választások egy főre jutó értéke alacsonyabb, mint az I. típusban /átlagosan 0.58/. A kölcsönös elutasításoké viszont a legmagasabb a gyáregységben és ez igen figyelemreméltó /átlagosan 0.22/. Az ilyen jellegű csoportokat szociometrikusan szét-húzóknak /inkoheziv/ nevezhetjük. A széthúzás állapota tartós érdekkonfliktus jelenlétére utal. /Függelék IV. tábla és 12-15. ábrák./

A III. brigádtípus keresetei szinte teljes mértékben kiegyenlítették voltak. /Az érvényben lévő bérelosztási arányszámok relatív szórása: 0.01./ A hozzá tartozó brigádok informális szervezete fejletlen. A kölcsönös választások egyetlen esetben sem formálnak klikket, gyöngé lánc alakzatokat vesznek fel. Gyenge integrált érdekek és elszigetelt egyéni érdekek nagy száma jellemzi az érdekviszonyokat. Figyelemreméltó hatalom összpontosulás nem mutatható ki. Az érdekek valamiféle laza kompromisszum állapotában vannak, konfliktus közöttük nincs. A kölcsönös választások egy főre jutó értéke ezekben a brigádokban alacsony /átlagosan 0.57/, kölcsönös elutasítás pedig egyáltalán nincs. A csoportok nem nevezhetők sem összetartóknak, sem széthuzóknak, szociometrikus strukturájuk egyszerűen fejletlen. /Függelék IV. tábla és 16-19. ábrák./

A továbbiakban bemutatjuk, hogy az egyes brigádtípusokban az érdek- és hatalmi viszonyok sajátos állapota hogyan határozta meg a kereseti differenciáltság szintjét, az eltérő hatalmi sulyokkal bíró érdekek mozgása hogyan eredményezte a bérek ilyen vagy olyan mértékű kiegyenlítését.

The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem. It is shown that the problem is well-posed in the sense of Hadamard. The second part is devoted to the construction of the solution. The third part is devoted to the study of the properties of the solution. The fourth part is devoted to the study of the stability of the solution. The fifth part is devoted to the study of the convergence of the solution. The sixth part is devoted to the study of the error of the solution. The seventh part is devoted to the study of the numerical solution. The eighth part is devoted to the study of the application of the solution. The ninth part is devoted to the study of the conclusion. The tenth part is devoted to the study of the references.

IV. rész

I. brigádtípus: A keresetek átlagos mértékben differenciáltak. A csoportok érdekviszonyaira jellemző az egyetlen erős integrált érdek jelenléte, amelyet fejlett informális szervezet hordoz. Az informális szervezet a többségben lévő 30 év fölötti munkásréteget képviseli. A réteg anyagi körülményei rendezettek, az üzemben viszonylag sokat keres, igényei rugalmasak, de anyagi perspektívája nincs, sőt - a vállalati ösztönzési politika miatt - jelenlegi helyzetének romlása fenyeget. Ez a réteg elutasítja a teljesítmény /és a kereset/ fenntartás nélküli fokozását. Az informális szervezeten kívüli, kisebbségben lévő elszigetelt egyének a 30 év alatti munkásrétegből kerülnek ki: anyagi körülményeik rendezetlenek, az üzemben viszonylag keveset kerenek, igényeik feszítettek, anyagi perspektívájuk viszont még biztosított, az informális /és a kereset/ fenntartások nélküli fokozását szorgalmazzák. A csoportokban a hatalom valamennyi eszközt, az informálisak mellett a formálisakat is, az idősebb munkásréteg tartja kezében. Ez a réteg az üzemi munkástársadalom "elitje".

A keresetek differenciáltsági állapotának és a hozzá vezető kiegyenlítési folyamatnak a hátterét az I. brigádtípusban, annak sajátos érdek- és hatalmi viszonyaiban kíséreljük meg feltárni. A típus - miután hozzá tartozik a munkacsoportoknak és a munkáslétszámnak több mint fele - alapvetően meghatározza a gyáregység munkáskollektívájának egész arculatát. Nemcsak saját súlyával, de a más brigádtípusokban lévő emberek cselekvésére való hatásain keresztül is, észrevehető befolyást gyakorol a műhelyekben a dolgok menetére.

Az I. brigádtípusban a keresetek differenciáltsága átlagos mértékű volt. Az osztószámos bérezés bevezetése után bérelosztási arányszámok relatív szórása 0.09 lett, ami nagyjából egybeesik a gyáregység egészére vonatkozó értékkel /0.10/. Ez ugyanakkor a korábbi állapothoz képest 0.04 értékű csökkenést jelentett, amelynek mértéke szintén közel esett az üzem átfogó mutatójához. A típusba azokat a munkacsoportokat soroltuk, ahol az érvényben lévő bérelosztási arányszámok, osztószámok, illetve személyi órabérek, relatív szórásai a

0.11 maximum és a 0.06 minimum pontok között helyezkedtek el. Nevezetesen: a Czifra, Jancsek, Kollwitz, Lázár, Markos, Neumann, Oláh, Rónai, Sárosi és a Trencsényi brigádokat. /Lásd a Függelék II. számú tábláját!/
+
Az I. brigádtípushoz tartozó csoportok érdekviszonyaira jellemző, mint erről már beszámoltunk, az egyetlen erős integrált érdek jelenléte, amelyet egy többnyire több klikket és számos "kültagot" is magában foglaló csoportmag hordoz. A klikkek a létszámnak átlagosan 42.5 %-át, a csoportmag pedig átlagosan 63.0 %-át adta. Jelentős számban fordultak elő elszigetelt egyéni érdekek is; a periférikus emberek aránya a létszámban átlagosan 37 % volt. Az elszigetelt egyéni érdekek azonban - átmeneti szembenállás után - valamiféle laza kompromisszumot alkottak az integrált érdekekkel, nem helyezkedtek vele tartósan szembe. /Lásd a Függelék IV. számú tábláját!/
A továbbiakban célunk annak kimutatása, hogy a teljesítmény-nyel és a bérrel kapcsolatban milyen beállítottságot képviselnek az integrált érdekek és az elszigetelt egyéni érdekek. A különbségek megközelítésének legkézenfekvőbb módja a klikkekben belüli és a magon kívüli munkások társadalmi-gazdasági körülményeinek leírása. /A klikktagok és a magon kívül álló elszigetelt egyének nem adják ki a csoportok teljes létszámát, de a vizsgált kérdésben az ő szerepük a döntő. Mellettük jelen vannak még a klikkek ugynevezett kültagjai, akik nincsenek benne a klikkekben, de a magnak részét képezik, mivel kölcsönös választás útján kapcsolódnak valamelyik klikk taghoz./

A klikkekhez tartozók és a magon kívül állók mind a gyár falain kívüli, mind pedig az azon belüli társadalmi-gazdasági helyzetükben határozott eltéréseket mutatnak. Ezeknek legátfogóbb közvetett mutatója az életkor. A klikkekben az emberek 86.8 %-a 30 év fölötti. A harminctól negyven évig terjedő kor-

osztály tagja szinte valamennyi munkás. A kívülállók között ezzel szemben csupán 36.8 % haladta meg a 30 évet: az emberek nagyobb része harminc év alatti fiatal, jóllehet előfordul néhány idősebb munkás is, negyven, sőt ötven év fölött. /Függelék V. számú táblája!/
1950. évi népszámlálás adatai alapján

Jelentős különbségek vannak a klikktagok és a kívülállók üzemen kívüli társadalmi-gazdasági körülményeiben. A klikkekben - ez összefügg az életkorral - a dolgozók 94.3 %-a házas. Ezzel szemben a kívül állók között a nős emberek aránya csak 65.1 %, azaz elég sok a nőtlen fiatalember. A klikkekben az emberék 90.6 %-a saját családi házzal vagy főbérleti lakással rendelkezik, míg a magon kívül csak 38.3 %-nak van saját otthona. A klikktagok tehát már korábban megalapították családjukat, tuljutottak az ezzel együttjáró igen nagy terhet jelentő alapvető beruházásokon, így a lakásépítésen, míg az elszigetelt egyének vagy hozzá sem kezdtek ehhez a vállalkozáshoz, vagy éppen a kellős közepében vannak. A klikkekhez tartozók gyermekei már iskolás koruak és feleségeik dolgoznak, a magon kívülieknél gyerekek vagy egyáltalán nincsenek, vagy pedig igen kicsik, ami azzal jár együtt, hogy az "asszonynak" otthon kell maradnia. /Függelék V. számú tábla!/
1950. évi népszámlálás adatai alapján

Jelentősek az eltérések a klikkek és a rajtuk kívülállók üzemi körülményeiben is. A klikkekben a személyi órabérek igen magasak voltak, átlagosan 9.20 forint. A szórás mindössze 0.27 forintot tett ki, ami arra utal, hogy alacsony személyi órabérű emberek tagjaik között szinte nem is fordultak elő. Ezzel szemben a magon kívülieket tekintve a személyi órabérek lényegesen alacsonyabbak voltak, átlagosan 7.49 forint. A szórás meglehetősen nagy: 0.77 forint. Az elszigetelt egyének tehát elsősorban alacsony órabérű fiatalokból és néhány magasabb órabérű öregebb munkásból tevődtek össze. A személyi órabérekben mutatkozó eltérések összefüggnek a szak-képzettséggel és a gyakorlati idővel. Klikken belül az emberek 90.6 %-a volt szakmunkás, míg a kívülállók között 69.5 %.

Betanított munkások tehát viszonylag kis arányban kerültek csak be az érdekszövetségekbe. A gyakorlati időt tekintve klikken belül a munkások 84.9 %-a - tehát nagy többsége - tíz évnél hosszabb időt töltött el a vállalatnál. Ezzel szemben az elszigetelt egyének között csak egy kisebbség - 21.8% - rendelkezett tíz évnél hosszabb gyakorlati idővel, azaz ezek az emberek - egy-két öreg munkástól eltekintve - csak rövid ideje voltak az üzemben. /Függelék V. számú tábla./

A klikkek integrált érdeke és az elszigetelt egyének érdeke - a teljesítménnyel és a bérrel kapcsolatos beállított-sága - között az ismertetett körülmények alapján jelentős különbségek mutatkoznak. A klikken belüli - anyagilag stabil - munkások már tuljuttak az "alapozás" fázisán: van saját be-rendezett lakásuk és felszerelték magukat a leggyakoribb tartós fogyasztási cikkekkel is. /Televíziója és mosógépe szinte mindegyik családnak van./ A továbbiakban anyagi igényeik lakásuk kényelmesebbé tételére és újabb tartós fogyasztási cikkek beszerzésére irányulnak. /A víz bevezetése és fürdő-szóba létesítése, ahol még nincs, a lakás bővítése, parkette-zése, vaskerítés építése, hűtőszekrény vásárlás, sőt néhányan már a gépkocsit is tervbe vették./ A magon kívüli munkások többsége viszont olyan fiatal, aki az alapozás fázisában van, lakásépítésre és butorvásárlásra gyűjti, illetve költi a pénzt. /Kisebb számban vannak anyagilag még gondtalan fiatal-emberek, illetve nyugdíj előtt álló öregek./ Ezek a beruházá-sok rövid időn belül igen nagy megterhelést jelentenek. A harminc év alatti fiatalok /az "elszigetelt" egyének/ anyagi igényei feszítettek, felszrófoltak, míg a harminc és negyven közötti munkásoké /a klikkekhez tartozóké/ erősek, de mérsé-keltebbek és rugalmasabbak. A két réteg anyagi szükségletei között a különbség akkor válik teljes nagyságában láthatóvá, ha figyelembe vesszük az ezek kielégítésére rendelkezésre álló erőforrásokat is. A harminc év alatti munkások az üzem-ben keveset, a harminc év fölöttiek pedig viszonylag nagy

pénzt keresnek. Az előbbieknél a felesége a legtöbb esetben dolgozik, az utóbbiaké viszont - a kis gyerekek miatt - sokszor nem tud. Az anyagi igények leírt eltérései persze önmagukban - ha igen jelentősek is - nem állítják szembe a két réteg érdekeit és magatartását, ugyanis az anyagi ösztönzés eszközei - a több pénz keresésének a lehetősége - mindkettőjüket képes a teljesítmény emelése érdekében megmozgatni, összehangolt erőfeszítésekre bírni. Itt jön azonban be a több pénz perspektívájának, az úgynevezett anyagi perspektívának a problémája, amely az érdekekben eleve meglévő eltéréseket felnagyítja, éles határvonalat húz, sőt szembenállást eredményez a harminc és negyven közötti korosztálynak /a klikkeknek/, valamint a harminc alatti korosztálynak /a klikkeken kívüliek többségének/ a teljesítménnyel és a keresettel kapcsolatos beállítottsága között.

A klikkekhez tartozóknak hosszú távon az üzemben nem volt anyagi perspektívája: szigorúan korlátozott mennyiségű pénzt kereshettek, amely erőfeszítéseiktől függetlenül nem haladhatott túl - legfeljebb rövid távon - egy bizonyos szintet. Az egyéni keresetek alakulása a csoportokban két tényezőtől függött: az egyén bérel osztási arányszámának viszonylagos magasságától és a csoport teljesítményének /béralapjának/ színvonalától.

A személyi órabérekkel - a korábbi bérel osztási arányszámokkal - végzett számításaink azt mutatták, hogy a dolgozó 12-14 év gyakorlati idő alatt /tehát harminc-harmincöt éves koráig/ várható órabéremelkedésének 97.4 %-át megkapja, azaz eléri a maximumot, ahonnan az elkövetkező husz-huszonöt évben már nem emelkedhet tovább. /Függelék VI. számú tábla és 20. ábra/ Nemcsak ebben a gyáregységben ez a helyzet, hanem a vállalat időbéres területein és más vállalatoknál is, úgy hogy a jelenség mögött nem nehéz felfedeznünk az átlagbérel ellenőrzés makro-gazdasági tényezőjének a hatását.

A személyi órabérek hamar lezáruló emelkedése teljesítménybéres területen - ahol a gyakorlati idő egyébként is csak esetlegesen realizálható az egyéni eredményekben - nem okozna problémát, ha a csoportos teljesítményszínvonal emelkedése megadná a további anyagi perspektívát. Csakhogy a vállalatok - ugyancsak az átlagbérellenőrzés korlátai miatt - nem engedhetik szabadjára a teljesítményeket. Ahol a munkanormák egy multbeli időszak örökségeként eleve lazák, vagy pedig ahol a gyártási folyamat jellegénél fogva időről-időre fellazulnak /a munkások fokozott begyakorlottságra tesznek szert, illetve az alsószintű vezetők szervezési javításokat hajtanak végre/, a vállalatok kénytelenek korlátozni a termelési eredményeket. Ugyanezt kénytelenek tenni a vállalatok azonban ott is - s ez már aligha jogos és indokolt -, ahol a teljesítmények a csoportok rendkívüli erőfeszítései nyomán, a munkaintenzitás fokozódása folytán nőnek. A korlátozás legkézenfekvőbb módja teljesítmény-, illetve bérplafon megsabása, ami azonban egyértelműen lemondás a termelésnek a szervezés és az anyagi ösztönzés eszközeivel való gazdaságosabbá tételéről.

Egy budapesti műszeripari vállalat vezetése - miután magas állami dotációkkal, "biztosított nyereség" mellett, a népgazdaság számára nélkülözhetetlennek ítélt terméket állított elő - például nem volt érdekelt a hatékony anyagi ösztönzésben. Ez a munkaszervezés meglévő súlyos hiányosságai és a munkanormák lazasága mellett nem is volt lehetséges. Bérezési konstrukciójában ezért alacsony bérplafont és magas biztosított bérhatárt alkalmazott, hogy a munkások érdekei ne szenvedjék meg a szervezési elégtelenségeket, de béreik se futhassanak fel irreális mértékben a laza normák miatt. Ennek a vállalatnak a tevékenysége még akkor is negatív volt munkásai /és a népgazdaság/ számára, ha az intézkedéseivel látszólagos konfliktus mentességet biztosított. A műhelyekben hatalmas mértékben el volt terjedve a "fusizás", amivel a perspektívtalan dolgozók kompenzálták magukat és hihet-

len mértékű volt az emberek tétlen "lódörgése". Bizonyos problémák - így a sokszor nyíltan is felszínre törő érdekkonfliktusok - jelentkezése már önmagában is rangot ad, mert olyan komoly erőfeszítésekről tanuskodik, amelyek csak a szervezetségnek egy magasabb színvonalán lehetségesek.

Bonyolultabb és több feszültséggel járó ut, amelyen - elsősorban a munkaerőhiány nyomása alatt, de a hatékonyság növelése érdekében is - a megvizsgált vállalat vezetése járt. Rövidebb időszakra - néhány hónapra, egy évre - szabadjára engedte a teljesítményeket, sőt bátorította azok növekedését. Biztosította az ehhez szükséges összes szervezési és technikai feltételeket: a viszonylag folyamatos munka- és anyagellátást és egy kitűnő, rögzített alsó bérhatár és bárplafon nélküli teljesítménybérezést. Nem riadt vissza attól sem, hogy esetenként rendkívüli eszközökkel - így például progresszív bérrrel, céljutalmakkal - munkásait megmozgassa. Amikor azonban a teljesítmények felfutottak /és a gyáregység jelentősen túllépte a számára engedélyezett átlagbér-szintet/, normakarbantartást hajtott végre. A gyáregységben 1969-ben három hónapon belül két ízben volt normakarbantartás, amikor a vállalat vezetés deklarálna, hogy a csoportok elért teljesítmény-színvonala a jövőben egységesen 109 %-nak felel meg. Ez egyttal a kereseteknek az átlagbér szintje alá való visszaszorítását jelentette. A csoport teljesítményének emelkedése - a vállalat kényszerűen ellentmondásos ösztönzési politikája következtében - így nem adhatott tartós anyagi perspektívát az embereknek. A keresetek hosszú távon - függetlenül a teljesítmények mozgásától - az átlagbér igen lassan emelkedő tendenciájához igazodtak. Rövid távon ezzel szemben a perspektíva biztosítva volt. Csakhogy ez utóbbinak a kiaknázása a munkások számára azzal a veszéllyel - a vállalat számára azzal a lehetséges előnnyel - járt együtt, hogy a csoportok olyan helyzetbe kerülnek, amelyben korábbi átlagos pénzükért, a szorosabb munkanormák miatt többet kell dolgozniuk.

A vállalat ellentmondásos ösztönzési politikájának megfelelően a harminc év fölötti, személyi órabéremelkedést tekintve perspektívátlan korosztály anyagi érdekei, teljesítménnyel kapcsolatos beállítottsága is ellentmondásos volt. Érdekük volt kihasználni a teljesítményfelfutás rövidtávu előnyeit, de szembenállt érdekükkel az, hogy ezekért feláldozzák a hosszútávuakat. Ha az emberek - megfelelő cselekvéssel ezt a két ellentétes érdeket egyensúlyba tudták hozni és úgy tudták egyeztetni, hogy egyik se szenvedjen a másik miatt, igen előnyös helyzetbe kerülhettek. Más volt a helyzet a harminc alatti korosztálynál, ahol a hosszú- és rövidtávu érdekek még nem jutottak az összeütközés fázisába. Ezeknek az embereknek ugyanis volt hosszútávu anyagi perspektívájuk: a személyi órabérek a husztól harmincig terjedő időszakban emelkedtek a leggyorsabban, gyakorlatilag ekkor szaladtak fel a kezdeti 5.60 forintról a tetőt jelentő 9.60-9.90 forintos szintre. Ez lehetővé tette azt, hogy gátlástalanul kihasználják a teljesítményfelfutás rövidtávu előnyeit, hiszen az esetleges áldozatokért - a munkanormák megszorításáért - a személyi órabérek gyors növekedése kárpótolta őket. Míg a klikkekhez tartozóknak tehát csak bizonyos időszakokban volt érdekük maximális teljesítményt produkálni /amikor a normakarbantartás veszélye nem fenyegetett/ és máskor minimumot /amikor a normakarbantartás veszélye a levegőben érződött/, addig a klikken kívüli fiataloknak mindig maximumra volt érdekük törekedni. Ez - figyelembevételével, hogy az előbbiek anyagi érdekei rendezett körülményeiknél fogva sokkal mérsékeltébbek és rugalmasabbak voltak, mint az utóbbiaké - időről-időre éles szembenállást váltott ki a két réteg között a csoport adott időpontban kívánatosnak tekintett teljesítmény és kereseti színvonala meghatározása ügyében. A konfliktus során az a különös helyzet alakult ki, hogy a harminc év alatti korosztály - természetesen nem tudatosan és nem a vállalati célokkal való ugynevezett azonosulástól indítva - a vezetéssel működött együtt, szemben a vele egy munkacsoportban

dolgozó klikkekbe tömörült munkatársakkal.

A munkások üzemi és üzemen kívüli társadalmi-gazdasági körülményeinek vázlatos ismeretében eljutottunk oda, hogy összefoglalóan számot adjunk a csoportmag, illetve a klikkek által hordozott integrált érdek létrejöttének alapjairól és tartalmáról. Ennek tisztázása hozzásegít annak megértéséhez is, hogy a brigádtípusba tartozó csoportok érdekviszonyai miért alakultak hasonló módon, miért voltak bennük csupán egyetlen - a harminc év fölöttieket képviselő - integrált érdek és számos - a fiatalabb embereket képviselő - elszigetelt egyéni érdek, miért jöhetett létre érdekkompromisszum az előbbieik között és miért volt ez lehetetlen az utóbbiaknál.

1. A klikkek létrejöttének és fenntartásának alapja a hozzájuk tartozó munkások egyéni érdekeire nehezedő többszörös üzemen belüli nyomás volt. A harminc év fölötti embereknek sem a személyi órabérek emelkedése, sem a csoport teljesítményének növekedése nem adott anyagi perspektívát. Ennek ellenére a vállalat - ösztönzési politikájának számtalan eszközeivel és különböző más utakon is - arra igyekezett őket rábírni, hogy tartósan fokozott erőfeszítéseket tegyenek. Ugyan- ebbe az irányba nyomták őket a velük egy csoportban - tehát elszámolási egységben - dolgozó fiatalabb munkások is. Holott a teljesítmény állandó emelése nemcsak, hogy nem volt érdekük de /a munkanormák várható további megszorításai miatt/ rontott volna helyzetükön. Ez a többszörös nyomás volt az az igen fontos tényező, amelynek hatására a korosztályhoz tartozó egyének érdekei közeledtek egymáshoz, kompromisszumra jutottak és integrálódtak. Az integrált érdek, az érdekszövettség és az azon alapuló informális szervezet, biztosította, hogy részesei megkapják az igen találékony, újabb és újabb eszközökkel dolgozó vállalati ösztönzési politika áttekintéséhez szükséges információkat, hogy kiértékelhessék azokat és az eredménynek megfelelően együttesen állást foglaljanak és összehangoltan tevékenykedjenek. Tevékenységük, a csoport

teljesítmény-színvonalának befolyásolásán keresztül, a velük szembenálló, érdekeiket sértő tényezők - vállalati intézkedések, munkásmagatartások - ellenőrzésére irányult. A fiatalabb korosztály helyzete - bár a klikkek részéről ők is erős nyomás alatt állottak - kevésbé indokolta ilyen érdekszövetségek létét.

2. A klikkek - az integrált érdek - ott jöhettek létre, ahol a munkások egyéni érdekei eleve viszonylag homogének, közelesők voltak. Fizikai hasonlattal élve: elektromos iv adott feszültség mellett csak bizonyos távolságra lévő pólusok között keletkezhet. A klikkek tagságának üzemi és üzemen kívüli társadalmi-gazdasági körülményei - mint kimutattuk - igen egyöntetűen alakultak. A hasonló helyzetben lévő emberek viszonylag magas létszámban való együttléte ezekben a brigádokban nagymértékben hozzájárult az érdekszövetségek kialakulásához. Ez a tényező egyébként a klikken kívüli fiatalok számára csak részben volt kedvező /személyi órábéréik kevésbé voltak homogének/, s önmagában nem is volt képes erős integrált érdeket teremteni.

3. Érdekkompromisszum és integrált érdek csak ott jöhett létre, ahol az egyéni munkások anyagi érdekei viszonylagosan rugalmasak voltak. Az integrált érdek ugyanis nem egybeeső egyéni érdekek összessége, hanem bizonyos fokig eltérő egyéni érdekek kompromisszuma, amely csupán "megszüntette" őrzi meg összetevőit. Létével elősegíti az egyéni érdekek érvényesítését, bizonyos fokig azonban gátolja is. A harminc év fölötti - rendezett anyagi körülményekkel bíró - munkások képesek voltak /és kényszerítve voltak/ arra, hogy rangsorolják céljaikat és a fontosabbak kedvéért bizonyos kevésbé fontosokról lemondjanak. Ugyanezt nem tudta megtenni a fiatalabb munkásréteg, amely a környezete által diktált feszített anyagi igények nyomása alatt és viszonylag alacsony üzemi keresete mellett - minden erejét kénytelen volt egyéni érdekének minél teljesebb kielégítésére összpontosítani.

4. Az érdekszövetségek létrejöttét elősegítette, ha a munkások már hosszabb időt töltöttek az üzemben. Az érdekek integrálódása ugyanis időben hosszú folyamat, amely megkívánja, hogy a munkások kellő tapasztalatokat szerezzenek az egyéni igényeik kielégítését biztosító igen bonyolult vállalati szervezet működéséről, kiértékeljék és mérlegeljék ismereteiket és tudatosodjon bennük saját helyzetük. Az időtényező kedvezett a harminc év fölötti munkásoknak /a klikktagok csaknem valamennyien tíz év fölötti gyakorlati idővel rendelkeztek/ és ugyanakkor megnehezítette a fiatalabbak érdekeinek integrálódását.

+

Az üzemben és a munkacsoportokban a teljesítménnyel és a bérrel kapcsolatos időről-időre jelentkező érdekkonfliktusok kimenetele a hatalmi viszonyok alakulásától függött: attól, hogy az összeütközésekben mekkora hatalmi súllyal szerepeltek az eltérő igénnyel fellépő érdekek. Üzemi vonatkozásban: milyen hatalmi eszközöket tudott megmozgatni a vállalati vezetés és az egyes munkásrétegek. A munkacsoportban: milyen hatalmi pozíciói voltak az egyes rétegeket képviselő csoportmagoknak /klikkeknek/ és elszigetelt egyéneknek.

A munkás-vezetés konfliktusban, mint erre már kitértünk, a dolgozók csak kivételes esetben tudtak olyan eszközöket felsorakoztatni érdekeik védelmében, amelyek a vezetés hatalmával mérkőzni tudtak. A csoportokon belül - az I. típusban - a hatalmi viszonyokat a 30 év fölötti munkásréteget képviselő csoportmagok uralkodó jellege jellemezte. A csoportmag volt az egyetlen erős hatalmi központ, amely az integrált érdek szolgálatában a kezében tartotta a kezdeményezést. Ily módon a mag által képviselt érdek jelentkezett a vállalati érdekekkel szemben is. Az elszigetelt egyének csak ritkán, magas számarányuknál fogva jutottak szóhoz. A magtulnyomó hatalma a következő forrásokból táplálkozott:

1. az informális szervezetből - tehát saját létéből. A klikkekből felépült szervezet szállítja az integrált érdeket érintő kérdésekben így a teljesítmény és bér kérdésekben is, a tagok tájékozódásához szükséges információkat, biztosítja a jelzések reális kollektív kiértékelését és a hozzá tartozó embereknek az értékelés eredményén alapuló összehangolt cselekvését. A csoportmagnban lévő egyén fellépése, amely az egész informális szervezet sokoldalú támogatását élvezi, egy adott konfliktushelyzetben sokkal nagyobb súllyal bír, mint egy elszigetelt egyéné. A klikkek, együttműködésük folytán sokkal "erősebbek" mint számarányuk a brigád létszámában ezt indokolná.

Az informális szervezetből származó hatalom viszonylagos nagyságát befolyásolja a csoportmag belső stabilitása /az integrált érdek erőssége/ és a hozzá tartozók számaránya a létszámban/ az integrált érdekhez tartozók köre/.

Igen stabil csoportmagnak tekinthető az egyetlen klikk vagy a klikkek szorosan egymásra épülő rendszere. Az előbbire jó példa az Oláh brigád, az utóbbira pedig a Czifra, a Trencsényi és a Kollwitz csoportok. A Czifra csoportban a rendkívül erős csoportmag nyolc szorosan összefüggő klikkből tevődik ki, még pedig oly módon, hogy több munkás három, négy sőt öt klikknek a tagságát is élvezi. A stabil magban az emberek szinte feltétlen egymütmüködése van meg, hiszen a kölcsönös választások számos közvetlen, illetve közvetett szálon keresztül minden tagot minden más taggal összekötnek. Kévsébé stabil az a csoportmag, amely lazán kapcsolódó klikkek-ből épül fel. A Lázár brigád két klikkjét például csupán a brigádvezető személye kapcsolja egybe. Az összehangolt tevékenység itt korántsem feltétlen, hiszen a kölcsönös választások legtöbbször csak közvetett - egy központi személyen keresztül megvalósuló - viszonyt jelentenek a tagok közt. /Függelék 2-11. ábrák/.

Számarányát tekintve nagy az a csoportmag, amely a brigádlétszámnak több mint 70 %-át foglalja magában. Ez egyes kérdések eldöntésénél az integrált érdek számára számszerűen is abszolút többséget biztosít. Kicsi a mag, ha a dolgozóknak 30 %-nál magasabb aránya "kivülálló". Ilyenkor az informális szervezethez tartozóknak a közös cselekvés kialakításánál egy jelentősebb - bár megosztott - kisebbségi ellenzékkel, sőt néha többségi ellenzékkel is számolniuk kell. /Az előzőre példa az említett Oláh és Czifra brigád, az utóbbira pedig a Jancsek, a Markos és a Neumann brigádok./ /Függelék IV.tábla/

2. Hatalom származhat a vállalati formális szervezetekből. A csoportmagban /az informális szervezetben/ foglalnak helyet a vállalat szakigazgatási szerveinek és társadalmi szervezeteinek szinte összes, munkások közül kikerülő tisztségviselői, illetve tagjai. Kivétel nélkül a klikkekben vannak a brigádfezetők, a szakszervezeti bizalmik. /Függelék 2-11. ábrák/ A nyolc párttag közül hét ugyancsak ott van. Felmerülhet az a jogos kérdés, hogy milyen hatalmat adhat egy szakigazgatási vagy szakszervezeti funkció, illetve a párttagság? Látszólag igen keveset, az adott körülmények között azonban igen sokat. Egyrészt: mindhárom formális szervezet fontos információkhoz juttatja a vállalati mechanizmus működéséről képviselőit, illetve tagjait. Olyan apró jelzésekről van itt szó, amelyek a teljesítménnyel kapcsolatos magatartás kialakításában orientálnak. Másrészt: a teljesítmény, illetve a bér kérdésében kialakult konfliktushelyzetekben a vezetés által képviselt ugynevezett vállalati érdek a szakigazgatás hatalma mellett sokszor a társadalmi szervezetek hatalmának nyomásával is nehezedik a csoportmagokra. /A gyáregység szakszervezeti, illetve pártvezetését szinte kizárólag alsószintű vezetők adják./ A klikkeknek tehát nemcsak a vállalati politika hatásaival, de a társadalmi szervezeteknek az akcióival is meg kell birkózniuk, vagy legalábbis biztosítani semlegességüket, amihez az említett pozíciók birtoklása felbecsülhetetlen segítséget nyújt.

3. A csoportmag hatalmának forrásaként szerepelhet a vállalattal szemben a munkacsoportnak a gyártási folyamatban elfoglalt sajátos, kivételes helyzete, a brigádhoz tartozó munkások különleges képzettsége stb. Az e tényezők által adott jelentős hatalom leírására a teljesítményszabályozás politikájának ismertetésénél - a Czifra és a Trencsényi brigádoknál - később visszatérünk.

+

A munkacsoportok informális szervezetének, érdek- és hatalmi viszonyainak ismeretében megállapítható: a 30 és 40 év közötti korosztályhoz tartozó munkások adják az üzemi munkástársadalom "elitjét". Elitet a szó legtisztább - minden pejorativ hangsúlytól mentes - értelemben. Ez az a munkásréteg, amely anyagilag a legjobb helyzetben van - az üzemben a legjobban keres és üzemen kívüli körülményeiben is megalapozott. Ők a legjobb szakemberek, alkotóerejük teljében. Ők jelentik a törzsgárdát. Kezükben összpontosul a munkások számára az üzemben ma elérhető informális és formális hatalom zöme. Ők alkotják az informális érdekszövetségeket, a klikkeket, és közülük kerülnek ki a brigádvezetők, a szakszervezeti bizalmik és a párttagok is. Tudatuk elérte a fejlettségnek azt a szintjét, amikor a helyzetük reális felmérése és józan értékelése már egy olyan megalapozott és összehangolt közös cselekvésben jelentkezhethet, amelynek célja környezetüknek, az érdekeik ellen ható erőknek az ellenőrzése. Ez a munkásréteg - ismételten hangsúlyozni szeretnénk - a szó legtisztább értelmében elit. Nem egy örökölt anyagi jólét és hatalom teszi azzá, hanem az érdekeiért folytatott küzdelemben kicsiszolt intelligenciája, kifejlesztett értelmi és fizikai képességei. Erőfeszítései nem egyszerűen a már elért anyagi stabilitás és hatalom védelmére irányulnak az utána jövőekkel szemben /bár kétségtelenül arra is/, hanem ezeknek a pozícióknak nagy külső erőkkel szembeni biztosítására, sőt

kibővítésére. Nem zárt elitről van tehát szó. A munkásrétegek - amelyeket leirtunk - egymás nyomába lépnek. Azok a fiatalabbak - akik ma üzemen kívüli környezetük nagy anyagi nyomása alatt, tapasztalatlanságuk és kifejletlen képességeik miatt - még képtelenek ehhez a réteghez integrálódni, sőt szembenállnak vele, öt-tíz év múlva szilárd tagjaivá lesznek. Azok a munkások pedig, akik ma kulcsszerepet töltenek be az informális szervezetben, ugyanennyi idő múlva - körülményeik változása folytán - annak periferiájára kerülnek. Az üzemi munkástársadalom "Elitje" csakugy, mint többi rétegei - az általános társadalmi-gazdasági fejlődés előrehaladásától fügően módosuló formában - időről-időre ujratermelődik. Ahogy a munkáselit léte, éppugy a hozzá tartozó informális szervezet, az érdekszövetségek léte is az általános társadalmi-gazdasági fejlődés alakulásával függ össze. Olyan erő ez, amelylyel a vállalatnak számolni kell. Ha megfelelő körülményeket teremt érdekei érvényesítésére, kiváló kvalitásai nagyban elősegítik a vállalati célok elérését. Ha a vállalat ezt nem teszi meg - vagy kötöttségei miatt képtelen megtenni - törekvéseinek erős ellenlábására talál benne.

V. rész

I. brigádtípus /folytatás/: Az idősebb és fiatalabb munkásréteg teljesítménnyel kapcsolatos ellentétes érdekei között kompromisszum jön létre. A kompromisszumot a teljesítményoptimalizálásnak a hatalmi viszonyoktól függően változó fokozatai testesítik meg az egyes csoportokban. Ahol a 30 év fölötti réteg hatalma erős, a teljesítményszabályozás offenzív változata valósul meg, ami már anyagi perspektívát is ad az idősebbeknek. A bérek differenciáltságának csökkentése, amely ugyancsak a hatalmi viszonyoktól függően változó erősségű, az idősebbek engedménye a fiatalabbak számára a sikeresebb teljesítmény-optimalizálás érdekében. A munkacsoportok és a vállalat közötti érdekkonfliktus tartós, de általában nem éles, sőt időről-időre kompromisszum is kialakulhat. A munkacsoportok reális hatalmi pólust képviselnek a vezetéssel szemben.

A "munkáselit" érdekeinek hatékony képviselője az informális szervezet: tevékenységének középpontjában a teljesítmények szabályozására irányuló tevékenység áll.¹² A csoportok optimális teljesítményszínvonalának a kialakításán dolgozik hogy ezzel tagjai számára erőfeszítéseikhez képest rövid- és hosszú távon a lehető legmagasabb kereseteket biztosítsa. Védelmet igyekszik nyújtani a hozzá tartozóknak üzemi környezetükkel szemben. Megteremti a feltételeket ahhoz, hogy tagjai együttes erőfeszítéseket tehessenek érdekeik érvényesítésére: információkhoz juttatja őket, biztosítja a kapott jelzések kollektív kiértékelését és az ezen alapuló kollektív cselekvés megvalósítását. Ezáltal az informális szervezet maga is az üzemi valóság egyik fontos, az egyéni munkásoknak a teljesítménnyel és a keresettel kapcsolatos beállítottságát befolyásoló tényezőjévé válik. Saját tagjai fölött is kontrollt gyakorol, hogy hatással lehessen azokra az üzemi társadalmi és gazdasági körülményekre, amelyek érdekeiket érintik.¹³

A teljesítményszabályozás a csoport munkában kifejtett erőfeszítéseinek az adott helyzettől, elsősorban a vállalati ösztönzési intézkedések alakulásától függő kollektíven tudatos változtatását, időszakonkénti maximalizálását, illetve

minimalizálását jelenti a rövid és hosszú távu anyagi igények összhangba hozása alapján, végső soron az erőfeszítésekhez képest maximális bér elérése érdekében. A teljesítményszabályozás taktikája a "munkáselit" sajátos körülményeiben gyökerezik. Ez a réteg, mint kifejtettük, anyagilag hosszú távon perspektívátlan. A vállalati vezetés azonban, hogy megmozgassa, bizonyos rövidtávu lehetőségeket megcsillogtat előtte: rövidebb időszakokra engedélyezi, sőt bátorítja teljesítményeinek fokozását, illetve bérének növekedését. A felfutást viszont később normakarbantartással torolja meg: a lehetőség tehát igen csalóka, ha a munkás nem támaszt fenntartásokat vele szemben és gátlástalanul "hajtani kezd", a normák megszorítása miatt rövidesen tapasztalnia kell, hogy korábbi pénzéért már többet dolgozik, azaz helyzete romlott. Erőteljes anyagi igényeire épülő érdekei azt kívánják, hogy a csoport teljesítményszínvonalának megfelelő manipulálásával aknázza ki a rövidtávu fellendülés előnyeit és kerülje el a normakarbantartásból származó hátrányokat. Teljesítménnyel kapcsolatos beállítottsága változó: egyszer maximumot, máskor pedig ésszerű minimumot óhajtott. A teljesítmény és a csoport-béralap csökkentését két-három hónapon keresztül /általában ilyen időszak szolgál a normarendezés alapjául/ stabil anyagi helyzeténél fogva el tudja viselni.

Az informális szervezeten kívül állók - a 30 év alatti fiatalok többsége - ezzel szemben tartósan magas teljesítményszínvonalat óhajtott produkálni. Számukra eleve biztosítva volt az a jövő, amit az idősebbek csak "taktikázással" harcolhattak ki maguknak, illetve védhettek meg. Kétségtelenül őket is érintették a normakarbantartások, azonban az áldozatokért többnyire kárpótolta őket a következő órabéremelés, s ha nem - mivel ez volt a legmobilabb réteg - kiléptek. A teljesítményszabályozás azért sem volt elfogadható számukra, mivel az eredmények időszakos minimalizálása, a béralap csökkentése, sokkal nagyobb terhet jelentett számuk-

ra, mint a klikkeknek: a fiatal réteg erősen megterhelt háztartási költségvetése a bérszint még enyhe, néhány hónapos süllyedését sem tudta átvészelní. Természetesen volt néhány, anyagilag stabil, fiatal, illetve idős munkás az informális szervezeten kívül is, aki azonosulni tudott a "munkáselit" rapszódikus teljesítmény taktikájával.

Az informális szervezet törekvése a teljesítmény szabályozására élesen szembenállott a vállalati vezetés érdekeivel, hiszen sikeres megvalósulása az ösztönzési politika által képviselt célok kudarcát okozhatta: ezért annak megakadályozására az ösztönzés eszközein túl számos más, ideológiai és adminisztratív eszközt is bevetett. A vállalat részéről a "munkáselit" nehezedő sokoldalú nyomáson túl a teljesítményszabályozás útjában akadályt jelentettek a minden munkacsoportban jelenlévő klikken kívüli 30 év alatti fiatalemberek, akik feszített anyagi szükségleteiknél fogva "ellenzéki" magatartást voltak kénytelenek tanusítani. A csoportok teljesítményszívonala így végső soron a különböző hatalommal súlyozott vezetés- és munkásérdekek, valamint az egyes munkásrétegek érdekei közötti konfliktus eredőjeként jött időről-időre létre. Más szavakkal megfogalmazva: az alku tárgyát képező teljesítményszívonala a klikkekbe tömörült munkásréteg hatalmi erejétől függően követte az adott körülmények között igen sajátos érdekeit.

Az informális szervezet - egy-két kivételes esettől eltekintve - általában csak részleges sikert mondhatott magáénak. Az 1969 első negyedévében lezajlott két normakarbantartás során a gyáregységben mintegy 20 %-kal szorították meg a munkanormákat, beleértve azokét a csoportokét is, amelyekben a "munkáselit" jelentős pozíciókkal rendelkezett.¹⁴ A brigádok többsége defenzív jellegű teljesítményszabályozási taktikára szorítkozott: informális szervezetük nem tudott megfelelően reagálni a vállalati ösztönzési - és normapolitikára, nem volt képes eléggé kihasználni a teljesítmények felfutásá-

ból származó előnyöket, ugyanakkor a soronkövetkező normakarbantartásokra rendszeresen ráfizetett, egyszerűen: nem tudta az átlagbér korlátait az érte fizetendő áldozatok elkerülésével áttörni. Kétségtelen viszont, hogy a klikkek tevékenysége nyújtott bizonyos védelmet a hozzá tartozóknak és megakadályozta azt, hogy a vállalati ösztönzés jelentős sikereket könyvelhessen el: sohasem tudtak olyan normarendezéseket végrehajtani, amelyek végülis "megalapozottnak" mondható munkanormákat eredményeztek volna. Offenzív teljesítményszabályozást csak egy-két csoport tudott megvalósítani. Ezek a vállalat ösztönzési taktikájával szemben hasonlóan bonyolult és megtévesztő teljesítmény-taktikát tudtak szembeállítani: képesek voltak arra, hogy a brigád egészének cselekvését a "munkáselit" rövid- és hosszutávú érdekeinek pontosan lemért egyensúlyához hangolják, és ezzel, bármiféle áldozatok fizetése nélkül, az átlagbér kereteit messze meghaladó tartósan maximális kereseteket érjenek el.

A defenzív teljesítményszabályozásra jó példát adnak a Jancsek, a Markos és a Neumann csoportok, ahol az informális szervezet hatalma a többi munkással, de - részben amiatt - a vállalattal szemben is viszonylag gyöngye volt. A mag, illetve a klikkek létszáma ezekben a brigádokban volt viszonylagosan a legalacsonyabb és belső strukturája a legkevésbé stabil. Az informális szervezet ezért nem tudta a kedvező időpontban megfelelően maximalizálni a csoport teljesítményét, de - amikor erre volt szükség - minimalizálni sem. Maximális szintet a "felfutás" időszakában nem voltak képesek elérni, mert a nagyszámú "elszigetelt egyének" között a munkában magasfokú együttműködést lehetetlen volt megvalósítani. A minimumra való teljesítményleszorítást viszont az gátolta, hogy ezek az emberek nem tudták elviselni a kereset csökkenését és ellenálltak neki. Ilyen körülmények között a teljesítményszabályozás nem válhatott a csoportok egészének politikájává, csupán az informális szervezet tevékenységében jelentkezhetett. E-

gyes időszakokban az idősebb munkások keményen megfogták a dolog végét, míg máskor kiadták a jelszót: "Osszuk be a munkát, gyerekek, hogy holnapra is maradjon". Az informális szervezet tagjainak változó és a rajta kívülieknek egyenletes munkája nyomán, az utóbbiak nagy számaránya miatt, nem keletkezhetett nagyobb mérvű ingadozás a teljesítményszínelben. Következésképpen a taktika eredményei is szerények voltak: a brigádok keresetei alatta maradtak a gyáregység átlagának és - mint mondtuk - rendszeresen, bár nem túlságosan, szenvedtek a normakarbantartásoktól.

Az offenzív teljesítményszabályozásra a Czifra egyengető lakatos és a Trencsényi szerelő lakatos csoportok tevékenysége szolgáltat iskola-példát.

A Czifra brigád a vállalati vezetésnek - hatalmánál fogva - egyenrangú partnere volt. A nagy létszámú csoport informális szervezete, mint korábban már utaltunk rá, kivételesen erős volt: a magot husz ember és ezen belül nyolc szorosán egymásra épülő klikk alkotta. Ez a husz ember "egymás között akárhogy veszekszik is, kifelé mindig egységes. Tudja, hogy mit miért csinál, rendkívül értelmesek és szakmailag is igen jók." - mondomta róluk művezetőjük. Kivételesen stabil informális szervezetük mellett számos más tényező is közrejátszott abban, hogy kezükben jelentős hatalom összpontosulhatott. Munkájuk, az ugynevezett lemezegyengetés igen nagy rutint igényelt és igen egészségtelen körülmények között, fülsiketítő zajban ment végbe. "A mi titkunk - mondomta egyikük - hogy ide új embert nem tudnak szerezni. Ha a hegesztőknél valakinek jár a szája, hoznak ujat. Ide nem lehet." Gyakorlatilag pótolhatatlanok voltak. Kevesen birták ki hosszabb ideig műhelyükben, az ugynevezett "zeneteremben". Ugyanakkor a brigád maga is vigyázott arra, hogy a vállalat ne nevelhessen ki megfelelő utánpótlást. "Elüldözik az új embereket, nem mutatják meg nekik a munkafogásokat" - mondomta művezetőjük, aki maga is "annyit értett a szakmához,

mint a munkások a csillagászathoz". Feladataikat nem lehetett pontosan normázni, soha senki nem tudta, hogy egy egyengető lakatosnak az adott lemez rendbetételéhez ténylegesen mennyi időre van szüksége. Tovább emelte jelentőségüket, hogy a gyáregységben a termelési folyamat utolsó fázisát végezték. "Az egyengetőkön a világ szeme - állapította meg egyikük. - Rajtunk mulik, hogy a kocsikimegy-e a gyáregységből vagy sem." Ha a brigád leállt, nemcsak a gyáregység terve nem teljesült, hanem a további műveleteket végző üzemek termelésében is előbb-utóbb fennakadás keletkezett. "Az egyengetés az egyetlen szakma, amelyik fejre állíthatja a vállalatot. Lemaradás van, de a dolgozó kettőkor leteszi a kalapácsot. Mit tehetek?" - Így nyilatkozott a művezető. Ilyen pozíciók, ilyen monopolhelyzet birtokában lehet taktikázni és ezt a Czifra brigád klikkjei évek óta következetesen és határozottan meg is tették.

Hosszabb időszakra visszamenően minden év úgy kezdődött, hogy a vállalati vezetés szűkre fogta a pénzt: a szállítási határidők még messze voltak és nem akart azonnal az év elején tullepni a megengedett átlagbér-szinten. Márciusig a Czifra brigád teljesítette az elfogadható 100-110 %-ot, majd a teljesítményszintje áprilisban 60-70 %-ra csökkent. A gyáregységben megállapították: az egyengetők megint "leültetik" a termelést. Megkezdődtek az erőfeszítések a megmozgatásukra. A művezető leste, hogy az emberek dolgoznak-e, minden lépésüket figyelték. A pártvezetőség agitált és fenyegetőzött, a szakszervezet könyörgött; az egyengető lakatosok pedig szorgalmasan kalapáltak a kocsikon, de teljesítmény-százalékuk nem mozdult. A szakigazgatás, a párt és a szakszervezet közöttük lévő káderei mind hitet tettek, hogy nem bírnak többet termelni s a csoportnak - ha ráadásul még a "szocialista brigád" címet is viselik - hinni kellett. /Jelszavunk - mondták a munkások - mind egyért, egy mindenért!/ Nem volt más hátra, mint hogy a vállalat a zsebébe nyuljon. 1968 áprilisban pél-

dául jelentős mennyiségű céljutalmat helyeztek kilátásba és igen sok tulórát biztosítottak nekik, mire a teljesítményszázalékuk rövidesen csaknem kétszeresére emelkedett. A Czifra brigád csoportmagva - husz ember, azaz a gyáregység teljes létszámának mintegy 5 %-a - kapta meg a céljutalmak 25 %-át és a tulórák több mint 10 %-át. A legjobb szakmunkások keresete egyes hónapokban - a felfutás időszakában - a 6000 forintot is elérte. A csoport tehát rövid távon maximális pénzt "vert ki" a vállalatból. Ez azonban csak egyik oldala volt tevékenységüknek. Mihelyt megkapták a pénzt, óvatosabbak lettek. "Az egyengetők csak úgy szórják a kocsikat, ha van pénz, mihelyt viszont nincs, a kocsik azonnal megállnak" - mondták róluk és ez így volt igaz. Az év vége felé ugyanis már várható volt, hogy a vállalat kénytelen bérmegszorító intézkedéseket tenni a kapcsolataikon keresztül erről feltehetőleg konkrét jelzéseket is kaptak. A csoport teljesítményszintje november felé minden átmenet nélkül a normális 100-110 %-ra csökkent. Ily módon elkerülték a megszorító rendszabályokkal járó áldozatokat: például az 1969 első negyedévében lezajlott két normakarbantartást. A vállalat ilyen vagy olyan mértékben minden csoport munkanormáját megszorította, kivéve az egyengetőket, akik az intézkedés alapját képező időszakban már alig érték el a megengedett 109 %-ot. 1969 áprilisában azután minden kezdődött előlről: a Czifra brigád teljesítményszázaléka lezuhant, stb.

A Czifra csoport a teljesítményszabályozási politika offenzív változatát valósította meg: maximálisan kihasználta a teljesítményfelfutásból származó előnyöket anélkül, hogy ezekért később áldozatokat kellett volna adnia. Áttörte az átlagbér teremtette kereseti korlátokat. 1968-ban a céljutalom és a tulóra nélkül számított havi keresete a legmagasabbak között volt a gyáregységben. /Függelék III. számú tábla./ A mindent magában foglaló keresetet tekintve pedig a legjobb szakmunkások - a klikkek kulcsemberei - saját bevallásuk szerint is átlagosan mintegy 4000 forintot vittek havonta haza.

A brigádban a csoportmagnak ugyancsak kellett számolnia bizonyos 30 év alatti "ellenzékkel", a létszám mintegy harmadát tették ki ilyen emberek. Feltehetőleg szintén tudatos politika következtében azonban a jó szakmunkások keresetét, átlagbérét "javító" fiatalok itt szinte kivétel nélkül anyagilag stabil személyek voltak, akik el tudták viselni a teljesítmény taktikával járó ingadozásokat, részesedtek annak előnyeiből és nem jelentettek tényleges ellenzékot.

Ugyancsak sikeres, bár kevésbé látványos teljesítményszabályozást folytatott a Trencsényi szerelő lakatos brigád. Informális szervezete, hasonlóan a Czifra csoportéhoz, igen erős volt és jelentős hatalommal rendelkezett. A munkások nagy többségét magában foglaló csoportmag négy szorosán összefonódott klikkből állt. Tökéletes kollektiva volt olyan tagokkal, akik a legnagyobb szaktudást igénylő munkafázist, az ugynevezett homlok rész összeállítását végezték. Éppen szakmai felkészültségük, gyorsaságuk és pontosságuk juttatta őket - az egyengető lakatosokéhoz hasonló - sajátos monopolhelyzetbe. Ők kapták ugyanis a jól fizető, speciális és finom munkákat, amelyek a szériagyártáson kívül a gyáregységben adódtak. Így 1968-ban egy különleges megrendelésre készült, egyedi darabokból álló kisebb vasuti szerelvény szekrényvázain dolgoztak és rendszeresen ők végezték a sürgős utólagos javításokat a gyáregységből kikerült szériadarabokon. Mindebben persze az is szerepet játszott, hogy a legjobb művezetőt, egy elismerten kitűnő szakembert mondhattak vezetőjüknek. A csoport teljesítményszabályozási politikája ennek a sajátos helyzetnek a kiaknázásán alapult.

A Trencsényi csoport szigorú határvonalat vont a szériagyártásban folytatott tevékenysége és a speciális munkákon kifejtett erőfeszítései között. A szériagyártásban - ami a teljesítményszázalékot és az ennek megfelelő rendes havi keresetét meghatározta - a brigád a gyáregység átlagához igazodott. Figyelemreméltó, hogy a brigád, amely az üzem egyik

legjobban együttműködő és legjobb képességű munkásokból összetevődő kollektívája volt, átlagos teljesítmény színvonalában 1968-ban valamivel még a gyáregység átlaga mögött is elmaradt. A közös megegyezéssel meghatározott teljesítményszint betartására a csoportmag ügyelt. Ha valakit túlzottan elragadott a munka lendülete, a többiek azonnal figyelmeztették: "Hova sietsz? Itt még nem gazdagodott meg senki. Most akarod behozni, ami husz évig nem ment?" Ily módon a csoport rendszeres havi keresete is valamivel a gyáregység átlaga alatt volt /Függelék III. számú tábla/ és a vállalat által végrehajtott normakarbantartások minimális veszteségeket okoztak számára. A speciális munkákon viszont megszállottak módjára dolgoztak. Ilyenkor nem tartottak cigaretta- vagy tizórai szünetet, sőt maga a művezető is kezébe vette a kalapácsot és együtt hajtott embereivel. Ezekből a munkákból származott az a pénz, amely a csoportot - az egyengető lakatosok után - a gyáregység legjobban kereső kollektívájává tette. A Trencsényi brigádnak tehát - a maga sajátos lehetőségeinek kihasználásával - szintén sikerült rövid- és hosszútávú érdekeit optimálisan egyeztetni és ezáltal az átlagbér korlátait áttörni.

A teljesítményszabályozás ismertetett defenzív és offenzív változatai a gyáregység I. brigádtípusában bizonyos fokig szélsőséges eseteket képviselnek. Tiszta defenzív változatnak nevezhető a Jancsek, a Markos, és a Neumann, valamint a Sárosi brigád tevékenysége. Egyértelműen offenzív változat a Cifra és a Trencsényi csoportok politikája. Közöttük bizonyos átmeneti jellegű teljesítményszabályozási gyakorlatot követtek a Lázár, az Oláh, valamint a Kollwitz és a Rónai brigádok. Az utóbbi három közülük nem rendelkezett semmiféle monopol pozícióval, de csoportmagva igen erős volt. Hogy mégis sikerült eredményeket elérniük, azt kereseteik mutatják. A Kollwitz és a Rónai brigád a gyáregység legjobban fizetett csoportjai között van. /Függelék III. számú tábla!/ Ugyanez a helyzet a speciális egyengető lakatos munkát végző, kis

létszámu Oláh brigáddal is, amely - a Czifra brigádhoz hasonlóan - nagyban részesedett a céljutalmakból és a tulórákból.¹⁵
/Ezt a III. számu tábla nem tünteti fel./

/A teljesítményszabályozás jelenségének kimutatása a lakatos és a hegesztő munkákból álló szabad ütemű szériagyártásnál igen komplikált - ami a munkacsoportok ilyen irányu tevékenységét kétségtelen megkönnyítette. Mi az egyes brigádok teljesítmény-taktikáját elsősorban a munkásokkal és a művezetőkkel folytatott kötetlen négy szemközti beszélgetések során derítettük fel. Az így kapott igen nagyszámu információt egybevetettük a munkacsoportokra vonatkozó teljesítmény- és bér színvonalát, illetve annak változásait hosszabb időszakban tükröző vállalati adatokkal, valamint a normakarbantartási adatokkal. Az elemzésnél nagy sullyal vettük figyelembe azokat a mutatókat is, amelyeket kérdőíves kötött interjuink során az egyes munkacsoportok tagjainak társadalmi-gazdasági körülményeiről, informális szabályrendszeréről és természetesen érdek- és hatalmi viszonyairól a munkásoktól kaptunk. Az adott technikai szint mellett - szemben a jobban gépesített üzemekkel - ez volt az egyetlen járható ut a teljesítményszabályozás "bemérésére"./

A teljesítményszabályozás nem egyedül a vállalat közel-múltban alkalmazott ellentmondásos ösztönzési politikájából ered. Fogásaira a munkásokat olyan körülmények tanították meg, amelyek gépipari üzeinkben széles körben általánosak. A csoportos bérezés, illetve a csoport beralapjának a személyi órabérek szerint történő elosztása - önmagában már az egyéni teljesítmények szabályozását vonja maga után. A csoportban ugyanis senki sem kíván "másra dolgozni" és senki sem türi, hogy "mások magukra dolgoztassanak". Az egyéni teljesítményeknek a személyi órabérek hierarchiájának megfelelő szabályozásától a csoportos teljesítményszínvonal szabályozását már csupán egyetlen lépés választja el. A vállalatok szervezési hiányosságai - a munka- és anyagellátásban gya-

korta mutatkozó fennakadások - ennek kialakítását is elősegítik. Ha a munka kevés - legfeljebb három-négy órára elegendő - akkor a brigádok ezt nyolc órára "osztják be" maguknak. Az emberek ugyanis nem szeretnek tétlenül lődörögni, mert ez azal járhat együtt, hogy megszokott környezetükből kiszakítva ideiglenesen más műhelyekbe teszik át vagy pedig szakmájukon kívüli területen foglalkoztatják őket. /"Melyik lakatos szeret szerelési munka helyett udvart sepregetni?"/ A vállalat tehát, amikor a multban hiányosságokat türt meg a munkaszervezésben, maga alakította ki azokat a teljesítményszabályozási fogásokat, amelyeket a munkások adott esetben, függetlenül most már a szervezés tényleges színvonalától, saját céljaik szolgálatában alkalmaznak.

+

A szabályozás utján kialakított teljesítményszínvonal az adott időpontban mindig a klikkekben tömörült "munkáselit" és a vállalati vezetés érdekkonfliktusának állapotát fejezte ki. Ez a teljesítmény leszorítása idején lehetett az éles összeütközés állapota, míg a felfutás idején az átmeneti kompromisszumé. A vállalatban belüli érdek- és hatalmi viszonyoktól ugyanakkor eltérően mozogtak a csoportokon belüli érdek- és hatalmi viszonyok. Az I. brigádtípusban a teljesítmény adott szintje mindig kompromisszumot testesített meg a 30 év fölötti és alatti munkások között. Ezt a kompromisszumot a két réteg ellentétes érdekeinek lappangó ellentétei időről-időre próbára tették, de azért mindig megmaradt. A klikkek és a klikken kívüliek érdekeinek eme állapotát fejezi ki az a szociometrikus mutató, amely a kölcsönös elutasítások csak rendkívül alacsony értékét jelzi a tipushoz tartozó csoportokban. Ebben a kompromisszum-helyzetben vetette fel a vállalat a brigádokon belüli bérelosztási arányszámok megváltoztatásának a lehetőségét, vezette be az ugynevezett

osztószámos csoportos teljesítmény-bérezést. Az osztószámok módot adtak mind a munkásrétegek közötti kompromisszum teljes felborulására, mind pedig további szilárdulására.

Az új bérezési konstrukció utat nyitott arra, hogy az egyes munkásrétegek, klikkek és egyének teljesítménnyel kapcsolatos beállítottsága alapvetően megváltozzék. A beállítottságot ugyanis, mint bizonyítottuk, az üzemi és az üzemen kívüli anyagi-gazdasági és tudati-társadalmi körülmények együttesen határozták meg. Ezen belül a bérel osztási arányszámok, a személyi órabérek, mint a munkások anyagi helyzetének alapvető meghatározói kitüntetett szerepet játszottak. Elegendő emlékeztetnünk arra, hogy a 30 és 40 év közötti munkások érdekszövetségei a tetőt elért személyi órabérek szinte teljes homogenitásának alapján jöttek létre. A személyi órabérek ugyanakkor - mivel emelkedésük e korosztály számára lezárult - a csoport béralap rögzítése mellett közvetlen kiváltói voltak a munkások perspektívatlanságának. Részben ugyancsak a személyi órabérek voltak felelősek a klikkeken kívülálló fiatalok eltérő helyzetéért. Számukra a személyi órabérek ma még viszonylag alacsony kereseteket, de hosszabb távú anyagi perspektívákat biztosítottak. A bérel osztási arányszámok és a munkás üzemen kívüli anyagi helyzete között szoros kapcsolat volt, hiszen az utóbbi stabilitása magas üzemi kereseteket kívánt. A személyi órabérek megváltoztatása tehát a teljesítménnyel kapcsolatos eltérő rétegbeállítottságokban jelentős módosulásokat okozhatott, sőt bizonyos fokig az üzem munkástársadalmának arculatát is átalakította.

Az osztószámos csoportos bérezés a gyáregységben már a munkásegit korábban kialakult informális szervezetével, tudatos teljesítményszabályozási politikájával találta magát szemben. Milyen álláspontot foglaltak el vele szemben a klikkek?

A "munkáselit" természetes reakciója az lett volna, hogy a keresetek fennálló különbségeinek növelését szorgalmazza és ezzel hosszutávú anyagi perspektívát teremtsen a maga számára. Ezt megtehetette volna úgy, hogy a klikkeken belül növeli a bérdifferenciákat, ezáltal lehetőséget teremtve az egyéneken lévő kiemelkedő képességek és energia kibontakoztatására is. Megtehetette volna ugyanakkor úgy is, hogy a klikkek és a klikken kívüliek közötti különbségeket növeli, ezzel kihozva az együttműködésre képes kitűnő minőségű informális szervezeti egységekből a tartalékokat. Az eljárás megfelelt volna a vállalati érdekeknek, melynek szolgálatára az új bérezési konstrukciót létrehozták. Csakhogy az adott körülmények között egyik út sem volt járható. A vállalat kénytelen volt - az átlagbér ellenőrzés korlátainál fogva - mereven rögzíteni a csoportok beralapját. Ha azonos nagyságú beralap mellett a klikkek saját kebelükön belül növelik a kereseti differenciákat, akkor ez egyértelműen egyes tagok keresetének abszolút csökkenésével jár együtt. A keresetcsökkenés fellazítja az informális szervezetet, amely eddig összeforrottságánál fogva volt képes a hozzátartozók érdekeit kisebb-nagyobb sikerrel a vállalattal szemben megvédeni. Ha viszont ugyancsak rögzített beralap mellett a klikkek maguk és a kívülállók között fokozzák a bérkülönbségeket, a lecsökkent bérű fiatalabb dolgozók kilépnek a brigádból, illetve a vállalattól. Az alacsony személyi órabérű emberek távozása pedig - mivel a csoporton belül is az átlagbér érvényesül - önmagában is csökkenti a magas személyi órabérű klikktagok jövedelmét. A munkáselit informális szervezete - bár ennek megvalósítására elég hatalom összpontosult a kezében - nem is gondolhatott a differenciálás fokozására, legfeljebb a számára kedvező korábbi színvonal megtartására. A klikken kívüli alacsony keresetű fiatalok ugyanakkor - érdekeik ezt diktálták - a kereseti különbségek csökkentését szorgalmazták a csoportokon belül. Igényüket mindenképpen jogosnak vélték, hiszen az idősebbek - teljesítményszabályozási politikájukból adódóan -

sokszor nagyonis fékeztek a termelés ütemét és "magukra dolgoztattak".

Az üzemi munkástársadalom rétegei tehát az adott körülmények között egyértelműen elvetették a differenciálás gondolatát s nézeteik csak a kiegyenlítés mértékét illetően térhettek el. A kérdés az volt, hogy megtartsák-e a differenciáltság korábbi szintjét vagy pedig csökkentsék a kereseti különbségeket.

Azokban a csoportokban, ahol az informális szervezet hatalma erős volt, kiegyenlítésre nem került sor. Ezek a brigádok visszautasították az osztószámok bevezetésének lehetőségét és kitartottak személyi órabéreik mellett: így járt el a sokat emlegetett Czifra egyengető lakatos csoport, valamint az Oláh, a Kollwitz és a Rónai brigád. Kivétel egyedül a Trencsényi csoport volt, amely magáévá tette az osztószámokat, de ezt csupán arra használta fel, hogy a magon belül - az informális szervezet további szilárdítása érdekében - közelebb hozza az emberek kereseteit. A kiegyenlítést, ami a klikkek számára a sikeres teljesítmény-taktikát biztosító összeforrottság növelésének útját jelentette, teljesen feleslegessé tette a már megvalósult offenzív teljesítményszabályozási gyakorlat. A bérek differenciáltságának megőrzését ugyanakkor megkönnyítették a taktika eredményeként elért magas keresetek, hiszen a klikken kívüliek, bár bérelosztási arányszámuk alacsonyabbak maradtak, ezáltal kedvezőbb anyagi helyzetben voltak a más brigádokban lévő hasonszőrű embereknél.

Azokban a brigádokban viszont, ahol a munkáselitet tömörítő csoportmag hatalma viszonylagosan instabil volt, erőteljes kiegyenlítés zajlott le. A folyamat legnagyobb méreteket a Jancsek, a Markos és a Neumann csoportokban öltött, ahol a 30 év fölötti munkások informális szervezete a leggyengébb volt. Valamivel enyhébb, de hasonló folyamat ját-

szódott le a Lázár és a Sárosi brigádokban is, ahol a mag számarányát tekintve nagyobb, de szervezetét tekintve hasonlóan laza volt. A jelenség úgy értékelhető, hogy az informális szervezet az aktussal, bizonyos fokig tudatosan, de az eddigi defenzív teljesítményszabályozásról az offenzív taktikára való áttéréshez óhajtott előkészíteni a feltételeket: erősítette önmagát és közeledett a kívülállókhöz. Ugyanakkor az "elszigetelt" egyének is nagy nyomatékkal léptek fel a kiegyenlítés érdekében, hiszen az érdekszövetségek eddigi defenzív teljesítményszabályozási gyakorlata igen kevés előnyt tudott számukra biztosítani. /Az egyes munkacsoportok által a magon belül, valamint a mag és a kívülállók között végrehajtott, az informális szervezet hatalmától függően változó bérkiegyenlítéseket a Függelék VII. és VIII. számú táblái, 21. és 22. számú ábrái mutatják./

Az elmondottakat bizonyítják azok a változások, amelyek az osztószámos bérezési konstrukció bevezetése nyomán a gyáregység munkástársadalmának rétegződésében, a "munkáselit" javára történtek. Az új bérelosztási arányszámokkal végzett számításaink azt mutatták, hogy a munkások az osztószámok nyomán már 8-10 év gyakorlati idővel elérik a kereseti maximumot. /A korábbi személyi órabéreknel ezzel szemben még 12-14 év gyakorlati idő kellett ahhoz, hogy a plafonba ütközzenek./ Azaz az osztóbérezés az üzemi anyagi perspektíva elvesztésének időpontját 4-5 évvel /30-35 éves korról 26-30 éves korra/ hozta előre. /Függelék VI. tábla és 20. ábra/ A klikken kívüli tegnap még hosszú anyagi távlatokkal rendelkező fiatalok egy része minden korábbinál közelebb került az informális szervezetbe tömörült perspektívtalan munkásokhoz: helyzetükben olyan változás állt be, amely teljesítménnyel kapcsolatos beállítottságukat rövid időn belül az idősebbekéhez hasonlóvá formálta és amely nemcsak elfogadhatóvá, de követendővé tette számukra a teljesítményszabályozás gyakorlatát. A vállalattal szembenálló "munkáselit" ujratermelődé-

se meggyorsult, kiszélesedett, aminek első jelei már vizsgálatunk időpontjában is tapasztalhatók voltak.

A "munkáselit" érdekeit szolgálta a bérkiegyenlítés megvalósulásának módja is. Az informális szervezet az alacsony keresetű fiatalok közül, saját szempontjai szerint, emelt ki egyes embereket és ezeknek növelte a bérét. A szempontok természetesen legfeljebb részben estek egybe a "munka szerinti elosztás" elvével: az informális szervezet nem egyszerűen a fiatalabb munkások képességeit és szorgalmát értékelte, hanem a saját érdekei iránt tanusított "lojalitását". A kereseti hierarchiának a "munkáselit" által elfoglalt felsőbb régiói kivétel nélkül minden csoportban érintetlenek maradtak: ide fiatal nem törhetett be. A hierarchikus változások mindig az alsóbb régiókban mentek végbe és az informális szervezet preferenciáit testesítették meg egyes "elszigetelt" egyénnel szemben. A személyi órabéreknek korábban kialakult, az egyéni teljesítményeket és képességeket csak esetlegesen tükröző egészségtelen hierarchizáltsága tehát az osztószámok nyomán sem változott lényeges mértékben.

A bérkiegyenlítés nyomán létrejött differenciáltsági szint a csoportokon belül különböző hatalommal bíró eltérő munkásérdekek közelítését, az eddiginél erősebb kompromisszumát fedte. A kiegyenlítés, a brigádok összeforrottságának erősítésére irányuló törekvés egyuttal kifejezte a munkásoknak azt az igényét, hogy érdekeik védelmében pótlólagos hatalmi eszközökre tegyenek szert a vállalati vezetés velük szembenálló érdekeinek és az őket támogató tulnyomó erejű hatalommal az ellensúlyozására.

A bérkiegyenlítés az az engedmény, amelyet a "munkáselit" a számára életbevágóan fontos csoport-összetartás növelésére, érdekei szolgálatában, kénytelen volt tenni. Azért következett be, a teljesítményszabályozáshoz hasonlóan és annak alátámasztására, mivel a vállalaton belül nem voltak

biztosítva a feltételek a dolgozók és a vezetés érdekeinek reális összeütközéséhez, egy olyan konfliktushoz, amelynek során a megfelelő hatalommal képviselt ellentétes célok tartós kompromisszumra juthattak és integrálódhattak volna. A bérkiegyenlítés és a teljesítményszabályozás egyaránt egy lappangó, erősségében változó, tartós érdekkonfliktus tüneteinek.¹⁶

Az I. brigádtípushoz tartozó csoportok társadalmi összetételének, érdek- és hatalmi viszonyainak jellegükben megegyező voltából adódik, hogy bennük a keresetek differenciáltsági szintje is hasonló módon alakult. Az egyes munkásrétegek közötti "szükséges" kompromisszum követelményei és rajtuk keresztül az érdek- és hatalmi viszonyok határozták meg "törvényszerűen" a differenciáltságnak azt a szintjét, amely a típus valamennyi brigádjában az egyéni keresetekre vonatkozó relatív szórások 0.11 maximum és 0.06 minimum értékei között helyezkedett el. Ez a színvonal egyben törvényszerűen eltért a másik két, eltérő társadalmi összetételt, érdek- és hatalmi viszonyokat mutató típusétól.

/A II. típus relatív szórásainak szélső értékei: 0.14, illetve 0.11, a III. típusé pedig 0.02 és 0.00. Visszautalunk II. részünkre, illetve a Függelék II. számú táblájára./

The first part of the document is a letter from the Secretary of the State Department to the Secretary of the War Department. The letter is dated 1864 and is addressed to the Secretary of the War Department, Washington, D.C. The letter is signed by the Secretary of the State Department, William H. Seward.

The letter discusses the matter of the release of the prisoners of war who were captured during the recent military operations. The Secretary of the State Department expresses his concern for the welfare of these prisoners and his desire to see them released as soon as possible. He mentions that the prisoners are being held in various locations and that their conditions are often poor. He also mentions that the prisoners are being held in violation of the laws of war.

The Secretary of the War Department responds to the letter, stating that he is aware of the situation and that he is taking steps to improve the conditions of the prisoners. He mentions that he is sending a commission to visit the prisoners and to report on their conditions. He also mentions that he is sending a message to the Secretary of the State Department, assuring him that the prisoners will be treated humanely and that they will be released as soon as possible.

The letter concludes with the Secretary of the State Department expressing his appreciation for the Secretary of the War Department's response and his hope that the prisoners will be released soon.

VI. rész

II. brigádtípus: A keresetek az átlagosnál erősebben differenciáltak. A csoportok érdekviszonyaira jellemző a több szembenálló integrált érdek jelenléte, amelyeket egy gyenge informális szervezet hordoz. Az informális szervezet megosztott: részben az itt többségben lévő 30 év alatti, részben pedig a kisebbségbe szorult 30 év fölötti munkásréteget képviseli. A hatalom informális eszközei mellett a formális eszközei is megosztottak. Az idősebbek, hatalmuk gyengeségénél fogva, kénytelenek magukévá tenni a fiatalabbak teljesítmény-maximalizálási céljait, ami helyzetük állandó romlásához vezet. A bért kiegyenlítés ugyancsak a 30 év alattiak nyomására következik be, újabb áldozatot jelent az idősebbeknek, s ezáltal fokozza a két réteg közötti feszültséget. A vezetés és a munkacsoportok közötti érdekkonfliktus jelentéktelen, hiszen a többségben lévő fiataloknak megvan az anyagi perspektívájuk. A munkacsoportok nem képeznek reális hatalmi pólust a vállalattal szemben.

A II. brigádtípusban a keresetek differenciáltsága az átlagosnál nagyobbfokú volt. Az új bérelosztási arányszámok /az osztószámok/ relatív szórásmutatója 0.13 lett, ami meghaladta a gyáregység egészére vonatkozó szórásértéket /0.10/. A régi bérelosztási arányszámok /a személyi órabérek/ relatív szórása viszont 0.15 volt, a csökkenés mértéke /0.02/ így a gyáregység átfogó mutatója /0.04/ alatt maradt. A típusba azok a brigádok kerültek, amelyekben az érvényben levő bérelosztási arányszámok relatív szórásai a 0.14 maximum és a 0.11 minimum pontok között helyezkedtek el. Nevezetesen: a Dusán, az Engel, a Ferenczi, a Honner és a Péteri csoportok. /Lásd Függelék II. sz. tábláját!/ Ezekhez a brigádokhoz a gyáregység létszámának alig több, mint egy negyede tartozik, jelentőségük az üzem termelési eredményei szempontjából lényegesen kisebb, mint az I. típusúhoz tartozóké.

Míg az előző típus érdekviszonyait a kompromisszum állapotával jellemezhetjük, addig a II. típusúhoz tartozó öt brigádra a konfliktus állapot a jellemző. Az előző típus minden brigádjában jelen volt az egyetlen erős integrált ér-

dek, amelyet a csoportmag, illetve a klikkek rendszere hordozott, s ez kompromisszumra lépett az elszigetelt egyéni érdekekkel. /A létszám 43.0 %-a tartozott klikkekhez, a kölcsönös választások egy főre jutó értéke magas, 0.89 volt, a kölcsönös elutasításoké pedig jelentéktelen, 0.04./

A II. típusba egyetlen brigádban sem volt erős, uralkodó integrált érdek. Csoportmag nem keletkezett, klikkek is csak elvétve alakultak ki, a kölcsönös választások kölcsönös elutasításokkal megszakítva laza, láncszerű alakzatokat vetettek fel. /A létszámnak csupán 9,0 %-a tartozott klikkekhez, a kölcsönös választások egy főre jutó értéke alacsonyabb volt, az előző típusénál, 0.58, a kölcsönös elutasításoké viszont, figyelemreméltóan magas: 0.22./ A csoportok jellegzetes informális strukturái az egymással szembenálló, konfliktusban lévő láncok, klikkek és az elszigetelt egyének. /Lásd a Függelék IV. sz. tábláját és 12-15. sz. ábráit./

Az I. brigádtípus érdek viszonyainak elemzésénél megbizonyosodtunk arról, hogy az integrált érdek és az elszigetelt egyéni érdekek /amelyek egymással laza kompromisszumban álltak/ a teljesítménnyel és a bérrel kapcsolatban eltérő, de összeegyeztethető beállítottságokat hordoztak. A beállítottságok különbségeinek a magyarázatát a klikkekben tömörült nagyszámu 30 év fölötti munkások és a klikkeken kívüli 30 év alatti fiatal dolgozók sajátos, egymástól eltérő társadalmi-gazdasági körülményei adták.¹⁷ A II. típus konfliktusban álló lazább integrált érdekei ugyanigy eltérő, de össze nem egyeztethető beállítottságokat képviseltek a teljesítmény és a bér vonatkozásában. Ennek gyökereit legtisztábban úgy tudjuk bemutatni, ha a hozzá tartozó munkások üzemen belüli és kívüli környezetének jellemzőit nemcsak önmagukban vizsgáljuk, hanem az előző típus megfelelő mutatóival is egybevetjük.

A II. brigádtípus társadalmi összetétele nagyjából az I. típus magon kívüli munkásrétegének összetételével egyezett meg: abból a nagy anyagi nyomás alatt álló munkásrétegből

regrutálódott, amelyből az előző típus "elszigetelt" egyé-
nei. A munkások nagy többsége a 30 év alatti korosztály kép-
viselője volt, akik átlagosan a létszám 67.2 %-át adták a
csoportokban. Az előző típusban a magon kívüliek között
63.2 %-ot tettek ki ezek az emberek. /Míg a klikkekben csu-
pán 13.2 %-ot!/
A hasonlóság az életkor átfogó mutatóján túl a munkások üzem és üzemén kívüli körülményeinek alakulására
is kiterjedt. A II. típus dolgozóinak csakugy mint az I. ti-
pus magon kívüli munkásainak jelentős része a lakásépítés-
nek, illetve az e célra történő takarékoskodásnak a nagy
anyagi megterheléssel járó életciklusában volt. Az előbbiek
között az embereknek 32.8 %-a rendelkezett saját lakással
/családi házzal vagy főbérlettel/, az utóbbiak között is csu-
pán 38.3 %-a. /A klikkek tagjainak 90.6 %-a!/
Ugyanakkor a II. típus munkásainak már 51.5 %-a, az I. típus magon kívüli
tagjainak pedig már 65.1 %-a házas volt, a többiek pedig
szintén családalapításra készültek. A II. típusban a szemé-
lyi órabérek átlagos értéke 7.85 forint volt /szórás: 1.20
forint/, ami igen közel esett az I. típus magon kívüli mun-
kásainak alacsony 7.49 forintos értékéhez /szórás: 0.77 fo-
rint/. /Ezzel szemben a klikkekben a személyi órabér átlaga
9.20 forint volt, a szórás pedig 0.27 forint!/
Ezzel össze-
függésben figyelemreméltó az egyezés a gyakorlati idő vo-
natkozásában is. A II. típus munkásainak 74.8 %-a 10 évnél
rövidebb ideje dolgozott az üzemben. Ugyanigy az előző típus
magon kívüli dolgozói között 78.2 %-nak volt rövidebb a
gyakorlati ideje tíz évnél. /Szemben a klikkekkel, ahol a
tíz év alatti gyakorlattal rendelkező munkások aránya mind-
össze 15.1 %-ot tett ki.//Lásd a Függelék IX. sz. tábláját./

Míg az első brigádtípusra a 30 év fölötti korosztály-
nak, mint sajátos érdek- és hatalmi viszonyokkal rendelkező
munkásrétegnek a befolyása volt jellemző, addig a második
típus arculatát a nagy többségben lévő 30 év alatti fiatal
munkásoknak és a számarányukat tekintve jelentéktelen, de

figyelemreméltó hatalmi sullyal rendelkező 30 év fölötti dolgozóknak az együttése alakítja ki. A 30 éven felüli korosztály nagy létszámban való jelenléte az előző típusban egyetlen uralkodó érdekszövetség kialakulásához vezetett, ami itt - a korosztály kis létszáma miatt - nem volt lehetséges. Annak pedig, hogy a nagyszámu fiatal munkások erős érdekszövetségeket hozzanak létre /az I. típusban semmilyen nem tudtak/ az akadályait a következőkben látjuk:

1. A 30 év alatti korosztályra nem nehezedett az érdekek integrálódásához annyira szükséges erős külső nyomás. A fiatalok érdekellentétei a vállalattal elhanyagolhatóak voltak, hiszen jelentős anyagi perspektíva előtt álltak, a személyi órabérek, mint mondtuk, éppen a 20 és 30 év közötti időszakban nőttek a leggyorsabban. Az órabéremelkedés itt is, csakugy, mint az előző típus fiataljainál, képes volt kompenzálni a teljesítményfelfutásokat időről-időre kísérő normakarbantartások negatív következményeit. Egyedüli nyomás erre a munkásrétegre a vele egy csoportban dolgozó idősebb dolgozók részéről nehezedett, akik azonban - szemben az előző típusal - kisebbségben voltak.

2. A fiatal munkásrétegben itt sem volt meg az érdekintegráció lényeges feltétele, az anyagi igények megfelelő rugalmassága. A felfokozott anyagi aspirációk, még ha nagyjából homogének voltak is, nem tették lehetővé a teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos egyéni igények fontolóra vételét és enyhe különbségeinek a rétegen belüli áthidalását.

3. Az egymástól akár kis mértékben eltérő érdekek egyeztetése időben is meglehetősen hosszú folyamat, a fiatalok viszont viszonylag igen rövid ideje voltak az üzemben, dolgoztak együtt.

Az elmondottak alapján érthető, hogy a fiatal korosztály amely a csoportok kétharmad részét alkotta, nem tudott erős informális szervezetet létrehozni, közötte erős integrált ér-

dekek nem jöhettek létre. A fiatal nemzedék laza láncokba szerveződött. Ilyenek voltak a Dusán, az Engel, a Ferenczi és a Péteri brigádban. Egyedül a Honner brigádban alkottak egy háromtagu klikket, ahol az idősebbek ugyanilyen klikkjével álltak szemben. Az idősebb korosztály viszont, alacsony létszáma miatt sem volt képes erősebb érdekszövetségek alkotására. Az Engel és a Ferenczi brigád idősebb tagjai egy-két fiatal munkást is magukhoz csatolva gyöngé láncot képeztek a fiatalok láncával szemben. A Péteri brigádban a brigádvezető, a szinte egyetlen idősebb munkás állt szemben a fiatalok laza informális szervezetével. Az idősebbek, egyedül a Honner csoportban alkottak klikket, ahol a létszám felét ők adták. Az érdekviszonyokat tehát a társadalmi összetételből adódóan jellemezték szembenálló gyöngé integrált érdekek és elszigetelt egyéni érdekek.

A fiatal korosztály laza láncok és elszigetelt egyének /kivételes esetben klikk/ által hordozott érdekei, hasonlóan az előző típus elszigetelt egyéneihez, a teljesítmények és a beralap maximalizálását kívánták meg. Ez részben igen megterhelt otthoni költségvetésükből és az üzemi kereseteik alacsony voltából, azaz felszórólt anyagi igényeikből, részben pedig hosszútávú üzemi anyagi perspektíváikból adódott. /Kivételt egy kisebb csoport jelentett, mely a még nőtlen fiatalemberekből került ki és a bérnövekedés iránt közömbösnek mutatkozott./

Az idősebb korosztály lazán integrált és elszigetelt egyéni érdekei, hasonlóan az előző típus azonos rétegjellemzőket mutató "munkáselitjéhez", a teljesítmények optimalizálását szorgalmazták. Ezeknek az embereknek már nem volt anyagi perspektívájuk az üzemben, de ők voltak a legmagasabb keresetű dolgozók, akik tuljutottak az alapfogyasztás terhein és igényeik rugalmasak voltak. Jelenlegi magas kereseteiket - az erőfeszítések azonos szintje mellett - hosszú távon csak a teljesítmény optimalizálásával tudták megtartani, illetve esetlegesen növelni.

A két korosztály érdekei között létrejött konfliktus kimenetelét itt is a hatalmi viszonyok határozták meg.

Az érdekek szövetsége, mind pedig az egymással szembenálló, kompromisszum állapottal nem jellemezhető érdekek csak egy meghatározott hatalmi strukturában funkcióképesek. Az érdekek megosztottságát és szembenállását a II. típus brigádjaiban a hatalom eszközeinek megosztottsága is követi. Az előző fejezetekben a hatalom három alapvető forrását különböztettük meg: az informális szervezetet, a vállalat formális szervezeteit és a brigád által a termelési folyamatban elfoglalt monopolhelyzetet. Az informális hatalom a típus csoportjaiban polarizált volt. A fiatalok és az idősebbek szinte minden brigádban azonos erejű informális hatalmi pozíciókkal rendelkeztek. /Az Engel, a Ferenczi brigádban két lánc, a Honner brigádban két klikk állt szemben. Egyedül a Péteri brigádban nem volt az öregek kezében informális hatalom./ Ez az informális hatalmi struktúra élesen eltér az előző típusától, ahol az ilyen jellegű eszközök a klikkekbe tömörült idősebb korosztály monopóliumát képezték. A formális szervezetekből származó hatalmat egyes csoportokban kizárólag az idősebbek birtokolták. A Honner brigádban az idősebb klikkben volt a brigádvezető, aki egy személyben a szakszervezeti vezetés bérfelelőse volt, valamint a szakszervezeti bizalmi is. Az Engel brigádban idősebb munkás foglalta el a brigádvezetői funkciót. A Péteri brigádban az egyetlen idősebb munkás formális pozíciókkal körülbástyázva próbált szembeszegülni a fiatalok informális hatalmával: egyszemélyben brigádvezető, szakszervezeti bizalmi és párttag is volt. A Ferenczi brigádban a formális hatalom eszközei is megosztottak: az egyik lánc a brigádvezető pozícióját és két párttagságot mondhatott magáénak, míg a másik a szakszervezeti bizalmi és az üzemi KISZ-titkár funkcióját. Ezzel szemben, mint mondtuk, az előző típusban az idősebb munkások az informális hatalom eszközei mellett a formális hatalom összes

pozícióit is monopolizálták. A csoportokon belül a hatalom megosztottságából következik, hogy a munkások és a vállalat hatalmi egyensúlya még az előző típusnál is jobban a vállalat javára billent: a csoportok, mégha ez szükséges is lett volna, akkor sem tudtak semmiféle erőt mozgósítani a vezetés törekvéseivel szemben. Nem tudták kihasználni a munkafolyamatban elfoglalt helyből adódó hatalmat sem, ami a típusban a Ferenczi brigádnak állt rendelkezésére. A Ferenczi brigád ugyanazt az egyengető lakatos munkát végezte, mint a sikeres offenzív teljesítményszabályozást folytató I. típusba tartozó Czifra brigád. A monopolhelyzetből adódó hatalom az adott körülmények között a csoport számára "potenciális" maradt. /Lásd a Függelék 12-15.sz. ábráit./

A hatalmi viszonyok ismertetett alakulása mellett a 30 év fölötti korosztályhoz tartozó kisebbségnek semmiféle lehetősége nem volt arra, hogy érdekeinek megfelelően teljesítményoptimalizálási törekvéseinek - a vállalattal és a többségben lévő fiatal munkásréteggel szemben - akár részben is érvényt szerezzen. Az idősebb munkások egyszerűen kapitulálni voltak kénytelenek a vezetés és a fiatal munkások nyomására: kényszerűen maguk is, az érdekeiknek hosszú távon élesen ellentmondó, teljesítménymaximalizálásra törekedtek. Az a józan, megfontolt taktikázás, amivel az I. típus informális szervezete a munkáselit érdekeinek megfelelően szabályozni igyekezett a csoport teljesítményszinvonalát, itt az idősebb munkások fejvesztett "hajtásába" csapott át. Ez sokszor nevetségessé tette őket az első típus informális szervezéséhez tartozók szemében, akik helyzetüket nem igen értették meg. Az üzemben legendák keringtek Engel és Honner brigádvezetők "pénzhiányáról", holott ezek az emberek sohasem kerestek és nem is kereshettek annyit, mint például a Czifra egyengető lakatos csoportban működő kortársaik. A "munkáselit" egyes tagjai arról is nevetve számoltak be, hogy normalkarbantartás után "Horváth brigádvezető hangosan sirt otthon

a falusi kocsmában és arról panaszkodott, hogy kirabolták". Pedig egyszerűen arról volt szó, hogy ezek az idősebb munkások a lehető leginkább kiszolgáltatott helyzetbe kerültek a vállalattal szemben: kényszerítve voltak arra, hogy egyre több munkával próbáljanak maguknak anyagi perspektívát teremteni, miközben tudták, hogy ugyanazért a pénzért mind többet és többet dolgoznak. A 30 év fölötti korosztály teljesítmény-maximalizálása tehát kapituláció volt. A kapituláció pedig nem kompromisszum, amelyből mindkét fél egyaránt huz előnyöket és egyaránt viseli az áldozatokat. Következésképpen a ti-pushoz tartozó öt brigádban krónikus konfliktushelyzet alakult ki az idősebbek és a fiatalabbak között. Az idősebbek hajszolták a fiatalokat és azt állították, hogy nem dolgoznak elég szorgalmasan, de minden normakarbantartás után "letörtek". Ezzel szemben a fiatalok az idősebbek munkaütemét kifogásolták és azt mondták, hogy erőfeszítéseikhez képest túl nagy pénzt kapnak /nekik volt a legmagasabb órabérük/. Ezzel eljutottunk az I. és a II. brigádtípusok érdek- és hatalmi viszonyainak eltérő állapotából adódó alapvető magatartás különbséghez: az első típus csoportjaiban a két réteg között olyan kompromisszum alakult ki, amely lehetővé tette az idősebbek teljesítményoptimalizálási törekvéseinek részleges vagy teljes érvényesítését. A második típus brigádjaiban a konfliktushelyzet tartóssá vált, a fiatal réteg teljesítménymaximalizálási szándéka teljes mértékben uralkodott. /Ezt bizonyítja az is, hogy a típusban lévő csoportok produkálták a legmagasabb teljesítményszázalékokat, holott belső együttműködési képességük sokkal gyengébb volt, mint a kompromisszumos brigádoké./ /Lásd Függelék III. számú tábláját./

Az első brigádtípusban a teljesítmények kérdésében már kompromisszum jött létre, amikor a vállalat felvetette a bérelosztási arányszámok megváltoztatásának lehetőségét, s bevezette az új osztószámos bérezési konstrukciót. Az osztószámok megállapításakor az egyes csoportokban bekövetkezett

bérkiegyenlítés ezt a kompromisszumot tovább erősítette: a fiatalabbak általa előnyösebb helyzetbe kerültek, de cserében megértőbbnek bizonyultak az idősebbek teljesítményoptimalizálási törekvéseivel szemben. Egészen más volt a helyzet a második brigádtípusban, ahol az új bérezési rendszer a teljesítmények ügyében krónikussá vált konfliktushelyzettel találkozott. Itt az osztószámok bevezetése nyomán az érdekek nemhogy közelebb kerültek volna egymáshoz, de összeütközéseik még élesebbé váltak.

Az osztószámok bevezetésekor a típus nagy többségét adó alacsony keresetű fiatalabb munkásréteg a bérek kiegyenlítését követelte. Ennek érdekében informális hatalmi eszközeit is meg tudta mozgatni /szemben az előző típus fiataljaival, akik számarányukat tekintve is kevesebben voltak és informális hatalmuk egyáltalán nem volt./ Követelésüket itt is azzal a reális fenyegetéssel támasztották alá, hogy igényeik mellőzése esetén kilépnek a csoportból illetve a vállalattól. Kilépisük viszont - mint mondtuk - a vállalat és az idősebb munkások számára egyaránt kedvezőtlen volt. Az idősebbek részére azért, mert a csoportokon belül is érvényesült az "átlagbér", azaz egyes emberek magas keresetei csak megfelelő mennyiségű alacsony keresetűek jelenlétében, megfelelő "létszámtartás mellett" maradhattak meg. Ez már önmagában is csökkentette volna az idősebbek pénzét és egyuttal azzal a rizikóval járt, hogy a vállalat - ha egyáltalán tud embert szerezni - helyükre magasabb pénzért, rosszabb képességű egyéneket vesz fel: azaz az idősebbeket a jövőben olyanok kényeszeríthetik majd a teljesítmény maximalizálására, akik annak előnyeiből viszonylag többet élveznek, de kevesebbet tesznek érte.

Az I. típus informális szervezetébe tömörült magas keresetű elit, bár hatalma igen jelentős volt, részben tudatosan, részben pedig a rajta kívülállók nyomására, a bérkiegyenlítést egy sikeres teljesítményszabályozás megvalósítása érde-

kében engedményként adta a fiataloknak. A II. típusban erről szó sem lehetett: máris az idősebbek tettek többnyire egyoldalunak mondható engedményt a teljesítmény kérdésében és a további koncesszióktól sem várhattak előnyöket. A bérkiegyenlítés ügyében két egyaránt kedvezőtlen alternatíva között választhattak: egyrészt, ha volt hozzá hatalmuk, meggátolhatták a kereseti különbségek csökkentését, ami hosszú távon – a fiatalok kilépései miatt – rontotta volna helyzetüket. Másrészt beleegyezhettek a kiegyenlítésbe, ami anyagi pozíciójuk azonnali romlását hozta volna magával. Az idősebb munkások az előbbi alternatívát választották és foggal-körömmel, összes informális és formális hatalmi eszközeik latba vetésével igyekeztek a differenciáltság korábbi szintjét megőrizni.

Hatalmi eszközeik a differenciáltság korábbi szintjének fenntartására azonban nem bizonyultak elegendőnek. Csupán a Péteri brigádban sikerült az egyetlen idősebb munkásnak a személyi órabérek megtartását elérni.¹⁸ A Dusán, az Engel, a Ferenczi és a Honner brigádokban egyaránt kiegyenlítésre került sor. A differenciáltsági szint, amely mindkét oldalról teljes hatalmi sullyal bevetett érdekek összeütközésének eredményeként jött létre a fiatalok elégedettségét növelte, az idősebbeket pedig még elkeseredettebbé tette. Az idősebbek igen nehezen tűrték el, hogy a teljesítmény ügyében tett érdekeiket sértő engedmény után most még egy újabb engedményt kellett adniuk, bár ez – mint a mutatókból kiderül – a lehető legkisebb mértékű volt /a relatív szórás a típusban átlagosan csak 0.02 értékkel csökken/. A két réteg közötti konfliktus tehát, a korábbinál még élesebb formában tartósult. Ahhoz, hogy az idősebbek engedményt tettek, az is hozzájárult, hogy a művezetők – bár a vállalat a differenciálás fokozását szorgalmazta – sajátos érdekeiktől vezettetve a magas keresetű egyének béreinek bizonyos foku letörése mellett szálltak sikra. A művezetők hatása ezekben a csoportokban meglehetősen erősen érvényesülhetett, hiszen a munkások

konfliktusos érdek viszonyai és a polarizált hatalmi viszonyai kitűnő talajt teremtettek a "divide et impera" politikájának alkalmazásához. /A művezetők szerepével külön részben foglalkozunk./

A bérkiegyenlítés megvalósításának módja a II. típusban a fiatalabb munkásréteg igényeinek felelt meg. Ellentétben az I. típussal itt szó sem lehetett arról, hogy az idősebbek irántuk "lojális" fiatalokat emeljenek ki és azok bérelosztási arányszámát növeljék szemben a többiekkel, hanem ellenkezőleg: a fiatal réteg teljesítménymaximalizálási törekvéseinek megfelelően az osztószámok megállapításánál a "munka szerinti elosztás" elve szerint járt el. A Ferenczi brigádban - amire a gyáregységben máshol alig akad példa - négy "lógós" embernek korábbi személyi órabérénel alacsonyabb osztószámot állapítottak meg. A személyi órabérek korábbi egészségtelen hierarchizáltságában azonban nem következtek be lényeges változások. A kereseti rétegződés idősebb munkások által elfoglalt felsőbb régióiba fiatal munkások nem törhettek be. Ennek megakadályozására az idősebbeknek még elég erejük volt.

A II. brigádtípushoz tartozó csoportokban szintén a munkások társadalmi összetételéből, érdek- és hatalmi viszonyaik megegyező jellegéből adódik, hogy bennük a keresetek differenciáltsági szintje is hasonló módon alakult. A minden csoportban nagyjából azonos hatalmi sullyal képviselt azonos jellegű érdekek éles összeütközéséből származott törvényszerűen a differenciáltságnak az a színvonala, amely a típus valamennyi brigádjában az egyéni keresetekre vonatkozó relatív szórások 0.14 maximum és 0.11 minimum pontjai között helyezkedett el. Ez a szint egyben törvényszerűen eltért az I. típusétól, ahol a brigádok társadalmi összetétele, érdek- és hatalmi viszonyai gyökeresen különbözőek voltak. Ugyancsak törvényszerűen tért el a III. brigádtípusétól, ahol - mint a következőkben bemutatjuk - a munkások magatartását szintén sajátos körülmények határozták meg.

VII. rész

III. brigádtípus: A keresetek teljesen kiegyenlítették. A csoportok érdek- és hatalmi viszonyai mindkét előző típustól eltérnek, sem jelentős integrált érdekek, sem figyelemreméltó hatalmi központok nincsenek, az informális szervezet fejletlen. A munkások a 30 év fölötti réteghez tartoznak: érdekük a teljesítmény optimalizálását kívánja. A munka jellegéből és bérszintjük nyomottságából adódóan azonban teljesítménymaximalizálásra vannak kényszerítve. Helyzetük állandóan romlik, anyagi perspektívájuk bővülésére remény nincs. A csoportokon belül érdekkonfliktus nincs, uralkodó a munkások és a vezetés, tartós, rendkívül éles érdekösszeütközése. A teljes bérkiegyenlítés a vezetéssel és a vállalati körülményeikkel szembeni védekezés kezdetleges megnyilvánulási formája. A vállalattal szemben a csoportok teljesen kiszolgáltatottak. - Összefoglalás a teljesítménnyel kapcsolatos munkásmagatartások - az optimalizálás és a maximalizálás - jellemző vonásairól.

A III. brigádtípus csoportjai a gyáregységben, számarányuknál és az általuk végzett egyszerű alkatrészgyártó munkánál fogva is, igen kis szerepet játszottak. A teljesítménnyel kapcsolatos beállítottságuknak és a bérdifferentiálással kapcsolatos magatartásuknak leírása azonban egy szempontból igen érdekes: tulmutat az üzemi problémák eddig leírt megjelenési formáin és mintegy érzékelteti, hogy azok a nehézségek, amelyek végső soron a makro gazdasági és társadalmi körülményekből származnak, eltérő helyzetekben a legkülönbözőbb formákban ölthetnek testet. A III. típus brigádjaiban - nevezetesen az Antal, a Benkő, a Vitéz és a Zelkó csoportokban - a keresetek szinte teljesen kiegyenlítették voltak. Mindannyian bevezették az osztószámokat, amelyek relatív szórása /0.01/ mélyen a gyáregység átlagos értéke /0.10/ alatt maradt. A korábban érvényben volt személyi órabérekhez képest a relatív szórás csökkenés értéke 0.04 volt, nagyjából megegyezett a gyáregység átlagával, ami azonban ebben az esetben igen keveset mondott, mivel a mutató zéró alá nem csökkenhetett. A típusba azokat a brigádokat soroltuk, ahol

a relativ szórások 0.02 maximum és 0.00 minimum pontok között helyezkedtek el. /Lásd a Függelék II. számú tábláját!/
+
A III. típusban az érdek- és hatalmi viszonyok fejlettlene-
lenek. Kiszámu gyöngé integrált érdek és elszigetelt egyéni
érdekek vannak - figyelemreméltó hatalom összpontosulás egyál-
talan nem mutatható ki. Az informális szervezet fejletlen, a
kölcönös választások egyetlen esetben sem formálnak klikket,
gyöngé lánc alakzatokat vesznek fel. A kölcönös választások
egy főre jutó értéke ezekben a csoportokban alacsony /átlago-
san 0.57/, kölcönös elutasítás pedig egyáltalán nem fordul
elő. Az érdekviszonyokra tehát valamiféle laza kompromisszum
állapot a jellemző, konfliktusnak semmi jele nincs. /Függelék
IV. tábla, 16-19. ábrák/
A III. típus társadalmi összetételét tekintve az I. ti-
pushoz esik közel: magas arányban vannak képviselve benne a-
zok az emberek, akiket anyagi igényeik viszonylagos rugalmas-
sága, mérsékeltsége és az anyagi perspektiva hiánya jellemez.
A munkások 84.3 %-a 30 év feletti /I. típus: 65.1 %/, 78.9%-a
saját lakással rendelkezik /I. típus: 60.8 %/, és 73.7 %-a
házas /I. típus 77.7 %/. A személyi órabérek átlagos magassá-
ga 8.23 forint /I. típus: 8.35 forint/ és az emberek 41.1 %-a
tiz évnél hosszabb ideje dolgozik az üzemben /I. típus:53.0%/.
/Függelék X. számú tábla/ A dolgozók tehát elsősorban abból
a rétegből tevődnek ki, amely az I. típusban az erős informá-
lis szervezetet életre hívta, a hatalom összes elérhető pozi-
cióit kezében összpontosította, a teljesítményszínvonal opti-
malizálását szorgalmazta és valósította is meg több-kevesebb
sikerrel, engedményként adva érte a bérek bizonyos fokú ki-
egyenlítését. Ugyanez az idősebb korosztály a II. típusban
- alacsony létszámarányánál fogva - kénytelen volt a telje-
sítmény számára kedvezőtlen maximalizálását elfogadni, de

foggal-körömmel harcolt a keresetek kiegyenlítése ellen, elérve a differenciáltság viszonylag magas szintjének megtartását. A III. típusban ugyanez a munkásréteg, bár számaránya magas volt, a teljesítmény maximalizálását látszólag önként tette céljává és a bérek szinte teljes kiegyenlítését zökkenőmentes természetes aktusként hajtotta végre. A rétegnek - amelyet az I. típusban "munkáselitnek" nevezünk - ez az új magatartás módosulása olyan tényezőkre hívja fel a figyelmet, amelyek homogenitásuk folytán az előző két típus viselkedésének magyarázatánál nem játszottak szerepet, de itt nagy súllyal jelentkeznek: a munka jellegére és ezzel összefüggésben megengedett bérszínvonal viszonylagos magasságára.

Az előző két típus lakatos és hegesztő munkái kooperatív feladatok voltak, amelyek az emberek együttműködését igényelték és tőlük egyuttal bizonyos fokú szaktudást vagy helyesebben fogalmazva rutint kívántak. A III. típusban dolgozók alkatrészgyártó kézi és gépi munkái - szemben az eddig tárgyalt szerelő és egyengető munkákkal - egyéni feladatokból tevődtek össze, amelyek igen egyszerűek voltak. A munkások egyénileg dolgoztak a műhely egyik vagy másik sarkában, általában két műszakban: tehát térben és időben egyaránt elszigetelve. A munka jellegéből adódott, hogy az emberek között erős informális szervezet, már csak megfelelő érintkezés hiányában sem alakulhatott ki, azaz a teljesítmény-optimalizálás kollektív tevékenységének egyik alapvető feltétele nem jöhetett létre. A lehetőség hiányán túl azonban a munka jellegéből számos olyan következmény is származott, amely nemcsak gátolta az erőfeszítések kollektív megfontolását, de egyenesen gátlástalan fokozásukat követelte.

A munka egyszerű, primitív volta a bérré is kihatott, ami felveti a munkakategória tanulmányunk eddigi részében érintetlen, de itt jelentős szerepet kapott problémáját. Eddig a munkacsoportok teljesítményszínvonalát és béralapját egybeeső, szinonim fogalmakként kezeltük. Holott darabbér esetén

a beralap úgy jön létre, hogy a teljesítményt /a munkanorma időértékét/ beszorozzák a szakmai és fizikai igénybevétel, a felelősség, valamint a munkakörülmény alapján megállapított munkakategória bértételével. A munkakategóriának, mint önálló tényezőnek a szerepe az előző típusokban azért nem jelentkezhett, mivel a brigádok nagyjából azonos jellegű munkákat végeztek, azonos kategóriákban dolgoztak /általában V-ös/.¹⁹ Ezzel szemben a III. típus három csoportjában /Benkő, Vitéz, Zelkó/ a munkakategóriák lényegesen alacsonyabbak voltak /általában III-as/. Ez azt jelentette, hogy ezeknek a csoportoknak ugyanolyan mennyiségű bérért magasabb teljesítményszázalékot kellett produkálniuk, mint a korábban tárgyaltaknak. Az I. és a II. típus brigádjai például 100 % teljesítménnyel átlagosan havi 1920 forintot kerestek, míg a III. típus említett három csoportja, a kategória alacsony volta miatt, csupán 1600 forintot. Az itteni munkások számára tehát, amellett, hogy ennek végrehajtására megfelelő informális szervezetük sem volt, a teljesítményoptimalizálás igen nagy áldozatokkal járt volna. A norma megszorítás veszélyének elkerüléséhez néhány hónapig 109 % alá kellett volna szorítani erőfeszítéseiket, illetve 1740 forint alá átlagos kereseteiket. /Szemben az I. és a II. típusal, ahol a 109 %-os teljesítményszint mellett az átlagos kereset 2090 forint volt/. Ez érzékenyen érintette az egyébként anyagilag stabil munkások helyzetét. Háztartásuk beállt arra, hogy 125-130 %-os teljesítménnyel 2000 forint fölötti pénzt vigyenek haza és üzemi "presztizsük" is megkövetelte ezt: tehát a veszélyektől függetlenül a teljesítmények maximalizálását szorgalmazták. A maximalizálás mellett állt a típus negyedik brigádja, az Antal csoport is, jóllehet munkakategóriáit tekintve az előző két típushoz hasonlóan elég kedvező helyzetben volt. /IV-es és V-ös kategóriák./ A munka jellegéből adódóan azonban a vezetés, a divide et impera elve alapján, egy olyan fogást tudott alkalmazni velük szemben, ami gátlástalan "hajtásra" bírta

őket. A csoportban elhelyezett két egyéni béres munkást, akik mögött - elsősorban presztizs szempontok miatt - a többiek nem akartak keresetükben lemaradni, még ha hosszútávú anyagi érdekeik néha ezt is kívánták volna.

A vállalat ösztönzési politikája, amely a teljesítmények felfuttatásából és a normák ezt követő megszorításából állott, a III. típusban aratta talán a "legvéresebb" eredményeit. Az 1969 áprilisában végrehajtott normakarbantartás az itteni alkatrész lakatosok számára óránként 2.15 forintos keresetvesztést jelentett /szemben az előző típusokba tartozó szerelő lakatosok 1.23 forintos veszteségével/, a gépmunkásoknál pedig az előírt szigorítás "már a löketszám alá ment". Az emberek alapelve az volt, hogy amíg "megvan a pénzük a munkán", addig maradnak, azután kilépnek a vállalattól. A normakarbantartást követő negyedévben az alkatrészlakatosoknak 25 %-a, a gépmunkásoknak pedig 20 %-a ment el.

A kemény munka és a mostoha körülmények ezen a területen csak olyan embereket hagytak meg, akik nagyon tudtak dolgozni: a teljesítményszínterületén tehát azonos akarás és azonos képességek mellett konfliktus nem merülhetett fel. Az összeütközés kizárólag a munkások és a vállalatvezetés érdekei között zajlott le és - a sajátos körülmények között - az előbbieket teljes vereségéhez vezetett. Ha az érdek és hatalmi viszonyok itteni állapotát a másik két típusal akarjuk egybevetni, a következőket mondhatjuk: Az I. típusban a munkások és a vállalatvezetés időről-időre kiújuló érdekkonfliktusa dominált, amelyben a munkások is figyelemreméltó hatalmat tudtak igényeik védelmében felsorakoztatni s amely következképpen mindkét fél számára egy viszonylag elfogadható helyzetet teremtett. A II. típusban a munkás-munkás érdekösszeütközés volt az uralkodó, amelyben az egyes munkásrétegek kiegyensúlyozott hatalmi eszközök birtokában vettek részt s amely, krónikussá válvá, mindkét fél számára rendkívül kényelmetlen viszonyokat eredményezett. A vállalat-

tal való konfliktus itt nem volt jelentős. A III. típusban ismét a dolgozók és a vállalatvezetés érdekösszeütközése állt előtérben, de itt - szemben az I. típussal - a munkások szám-bavehető hatalmat nem tudtak ügyük szolgálatában megmozgatni, a konfliktus akuttá vált, az egyik fél teljes mértékben kiszolgáltatott volt és csak a távozás kétes értékű kivezető utjában kereshetett menedéket.

A III. típus munkásai a bérdifferenciálás kérdésének eldöntésénél, a teljesítményszinvonal ügyéhez hasonlóan, a munka jellegéből fakadó sajátos érdek- és hatalmi viszonyaik befolyása alatt cselekedtek. Mint mondtuk, a munka jellege egyéni bérezést kívánt, mint ahogy ebben a típusban voltak is - az összes többitől eltérően - egyéni béresek. A csoportos elszámolást egyszerűen azért vezették be, mert az igen sokrétű feladatok között váltották egymást a könnyebb és nehezebb, a jobban és a gyengébben fizetett munkák. A csoportos bérezés kedvező volt a vállalat és legközvetlenebb képviselője, a művezető számára, mert megakadályozta, hogy az emberek "válogassanak" a feladatok között. Kedvező volt ugyanakkor a munkásoknak is, mert bizonyos fokú védelmet jelentett a vállalattal szemben, elejét véve annak, hogy az egyén bére a véletlentől vagy éppen a művezető önkényétől függjön. A hátrányok, a "kockázat" terheinek egyenlő elosztásából a csoportokon belül logikusan következik az előnyök egyenlő élvezete is, azaz a bér egyenlő elosztása. Ennek szükségességét még inkább aláhuzta, hogy a nehéz munkaterületen dolgozó, nagy nyomásnak kiszolgáltatott dolgozók szorgalma és képessége kiegyenlített volt.

A csoportok tehát - anélkül, hogy figyelemreméltó érdekösszeütközés zajlott volna le a munkások között és ebben az érdekviszonyokhoz hasonlóan fejletlen hatalmi viszonyok valamiféle szerepet vittek volna - az osztószámos csoportos bérezés bevezetése után természetesen megszüntették azokat az enyhe különbségeket is, amelyek korábban az egyének

béreiben mutatkoztak. A kialakult differenciáltsági szint mindkét előző típusnál lényegesen alacsonyabb volt, a csoportokban az egyéni keresetekre vonatkozó relatív szórások értéke a 0.02 maximum és a 0.00 minimum pontok között foglalt helyet. A differenciáltság szintjében ugyanakkor kétségtelenül kifejezésre jutott az itteni munkások és a vállalati vezetés érdekkonfliktusának minden korábban tárgyalt esetenél krónikusabb volta: a hatalmi viszonyoknak egyértelműen és fellebbezhetetlenül a vállalat javára történő alakulása és következésképpen a munkásoknak, részben a munkafolyamat jellegéből adódóan, a gyáregység más műhelyeiben nem látott kiszolgáltatottsága.

+

A három brigádtípus elemzése alapján a teljesítménnyel és a bér differenciálással kapcsolatos munkásmagatartások különbségeit a következőkben lehetne összefoglalni:

1. A dolgozók egy része - az ugynevezett "munkáselit" - rugalmasan igazodva társadalmi-gazdasági körülményeinek alakulásához, a teljesítmény optimalizálására törekedett. Józanul mérlegelte a gyár falain belüli és kívüli társadalmi-gazdasági környezete által támasztott anyagi igényeket és az ezek kielégítésére a vállalat által teremtett lehetőségeket. /Az utóbbiak között nyilvánvalóan figyelembe vette saját helyzetét, személyi órabérének viszonylagos magasságát, keresetének emelkedési perspektíváját, szükségletei erősségét, munkatársai igényeit és cselekvését, a csoportos elszámolás hatásait, a vállalati ösztönzési és normapolitika sajátosságait, a vállalati formális szakigazgatási és társadalmi szervezetek működésének gyengéit stb./ Ugy is fogalmazhatjuk, hogy "gazdaságossági számítást" végzett és ennek alapján cselekedett. Rendkívül bonyolult és sokrétű tevékenységet fejtett ki érdekeinek szolgálatában - amelynek

csupán két aspektusa az ismertetett teljesítményszabályozási és bérkiegyenlítési politika - hogy a vele szembenálló erők fölött kontrollt szerezhessen. Cselekvése minden esetben jellegzetesen kollektív volt, amely az informális szervezet keretein belül valósult meg.

2. A munkások másik része teljesítmény maximalizáló magatartást követett. Cselekvését szinte kizárólag az üzemi, illetve az üzemen kívüli környezete által diktált anyagi igények nyomása alatt alakította ki. Anyagi szükségleteinek maximális kielégítésére fordította minden erejét, maximális keresetet akart hazavinni a hónap végén. Ebben az üzemen belüli környezetének egyes aggasztó aspektusai /a személyi órabérének relatív magassága, a csoportos elszámolás hatásai, a vállalat ösztönzési és normapolitikája stb./ nem tudták megakadályozni. Ezt a magatartást a polgári szociológia - mi nem akarjuk használni a tőkés viszonyok közt pejoratív értelmet nyert szót - normarombolónak nevezi. A magatartásforma elszigetelt egyénekre, illetve laza csoportosulásokra jellemző, az informális szervezet fejlettségének egy alacsonyabb szintjén. A teljesítmény-maximalizálással - szemben az optimalizálással párosuló mérsékelt és megfontolt bérkiegyenlítéssel - vagy a kiegyenlítéssel való merev szembenállás vagy pedig a neki való teljes behódolás jár együtt.

A teljesítményoptimalizálás esetén a munkások reális hatalmi pólust képviselnek a vállalattal szemben, míg a maximalizálás esetén - ez számukra akár kedvezőtlen, akár sem - nagymértékben ki vannak szolgáltatva. Az első magatartásformára az I. brigádtípus, a másodikra pedig a II. és a III. brigádtípus csoportjai adnak példát.

VIII. rész

A művezetők: Tompitani igyekeznek a teljesítmény körül a vállalat és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek között kialakult érdekösszeütközéseket. Érdekük, sajátos körülményeik hatása alatt, a konfliktus-mentesség biztosításához fűződik. Alapvetően közömbösek a munkacsoportok teljesítményével /és a munkások keresetével/ szemben és ezek alakulásába csak az érdekösszeütközések kiéleződése esetén avatkoznak bele. A művezetők a bért kiegyenlítés hívei. Egyrészt: A kiegyenlítéssel konfliktusokat lehet elkerülni. Másrészt: A differenciálás igen magas keresetekhez juttathat egyes munkásokat, ami a művezetők presztizsét sérti. Szerepük mind a teljesítmény, mind a bérszínvonal, mind pedig a bért kiegyenlítés alakulásában - alapvető közömbösségük miatt - másodlagos. Hatalmi eszközeik, amelyek az adott technikai szinten tetemesek mind a vállalatvezetés, mind az egyes munkásrétegek céljai szempontjából nagyrészt kihasználatlanok maradnak.

A munkások teljesítménnyel és bérrel kapcsolatos magatartására az üzemi környezet önálló tényezőjeként hatott az alsósztintű vezetők - művezetők, a főművezetők és az üzemvezetők - működése. Az alsósztintű vezetők tevékenységük során egyszerre voltak közvetlen kontaktusban mind a termelési célokat kitűző vállalati vezetéssel, mind pedig az azokat végrehajtó munkacsoportokkal: ők voltak a vezetés akaratának képviselői a műhelyekben, de egyuttal azok a személyek is, akikkel szemben a munkások valamennyi igényükkel felleptek. Ez a sajátos helyzet fontos szereplőkké avatta őket a vállalat és a dolgozók közötti vitákban. Jelentőségüket még inkább fokozta, hogy valamennyi vitatott kérdésben figyelemre méltó önálló tevékenységet fejthettek ki: a rendelkezésükre álló eszközökkel befolyásolhatták a csoportok teljesítményének és bérének szintjét, valamint az egyes munkások közötti bérkülönbségek megállapítását is. A teljesítmény és a bér körül a vezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek között kialakult érdekösszeütközések kimenetele szempontjából nem volt közömbös az alsósztintű vezetők álláspontja, az e mögött álló sajátos érdekének alakulása és hatalma.

A munkacsoportok a gyáregységben kilenc művezető irányítása alatt dolgoztak. Egy-egy művezetőhöz 15-40 munkás, tehát esetenként több brigád is tartozott. A művezetők fölött két főművezető és két üzemvezető állott. Az alsószintű vezetők hierarchiájának csúcán a gyáregységvezető foglalt helyet, a vállalati vezetés "helyi" megtestesítője.

+

Az alsószintű vezetők /a továbbiakban az egyszerűség kedvéért csak "művezetőről" fogunk beszélni/ a vagongyártás elmaradott technikájából adódóan jelentős mértékben tudták befolyásolni a munkacsoportok teljesítményének színvonalát. Bár a vállalat méreteinek megnövekedése és a funkcionális osztályok /technológia, anyagellátás, munkaügyi- és normaosztály/ létrejötte formálisan szinte minden hatalmuktól megfosztotta őket, ténylegesen figyelemreméltó döntési jogköreik maradtak. Az elmaradott technika miatt ugyanis a funkcionális osztályok egyszerűen képtelenek voltak a termelés anyagi és emberi problémái fölött megfelelő ellenőrzést szerezni. "Sokszor alig vannak megadva a feltételek a gyártáshoz és nem létező szerszámokhoz, gépekhez műveletezik a munkát. Avagy a dicső technológusok 'a lakatos készregyárt' fejléccel adják a műveleti lapot, mert sokszor fogalmuk sincs, hogy miből és főleg hogyan lesz a cserebogár. Nincs tehát igaza azoknak, akik a művezetőt valamiféle jelentéktelen hivatalnoknak nézik" - mondotta az egyik munkás.

A művezetők szervezési döntéseikkel, a csoportok létszámának és összetételének ellenőrzésével, szakmai hozzájárulásukkal, a vállalati bér- és norma-döntések végrehajtása során alkalmazott manipulációikkal hatottak az erőfeszítések szintjére és a bérszínvonal alakulására is az egyes csoportokban. Jelen tanulmányunkban nem kívánunk belemenni a művezetői "fogások" részletes elemzésébe, csupán néhány példát említünk.

A művezető a munkában könnyítéseket tehet anélkül, hogy a technológiai előírásokat és a minőségi követelményeket túlzottan megsértené. Gyakran a művezetőn mulik, hogy a munka kezdetekor vagy - az illetékes funkcionális osztály tehetetlensége miatt - három órával később érkezik meg az anyag. Ha a művezető tudatosan törekszik a jó képességű, együttműködésre képes emberek összeválogatására, ha vigyáz arra, hogy a megfelelő feladatot mindig a megfelelő munkás kapja, ha a sokrétű munkákban beosztottjait igyekszik "szakosítani", felteteleket teremt a csoport teljesítményének és bérének emeléséhez. A művezető létszámot kérhet - és bizonyos korlátok között - létszámot kaphat a jó szakmunkások kereseteinek átmeneti "feljavítására", de adhat is le embereket. A művezető a normamegszorítás rendelkezéseinek végrehajtásánál eljárhat úgy, hogy az súlyosan, de úgy is, hogy csak enyhén sértse munkásait. A művezető esetenként pótlólagos anyagi források fölött diszponál, amelyekkel kiegészítheti emberei keresetét. A művezetőnek tehát jelentős - bár munkafolyamatonként és a saját képességeitől függően is változó és nem mindig "legális" - hatalma van ahhoz, hogy csoportjának teljesítményszínelvonalára befolyást gyakorolhasson. A szakigazgatási pozíciójából származó hatalma kiegészül a formális társadalmi szervezetektől és a vállalati informális szervezettől nyert eszközeivel. A gyáregység szakszervezeti vezetésének valamenyny fontos posztján alsószínvű vezetők állottak. Így művezető töltötte be a szakszervezeti titkár tisztségét, ami nemcsak fontos információkat és anyagi eszközöket adott kezébe, hanem beleszólást a gyáregységvezető valamennyi döntésébe. A helyi pártvezetésnek mind az öt tagja az alsószíntű vezetői gárdából került ki. Figyelemreméltóak a hatalom szempontjából azok a "láthatatlan szálak" is, amelyek egyes művezetőket egymáshoz, a munkásokhoz, illetve a vállalati vezetéshez kötötték.

A művezetőktől mind a vállalati vezetés, mind a munkások - bár eltérő céloktól vezettetve - hozzájárulást vártak

a teljesítmény emelés feltételeinek megteremtéséhez. A vállalat a belső tartalékok kiaknázására irányuló törekvéseit nem csupán a dolgozók erőfeszítéseinek fokozására, hanem azokra a szervezési és technikai javításokra építette, amelyeket formálisan a funkcionális osztályok, de ténylegesen nagyrészt a művezetők lettek volna hivatva végrehajtani. A munkások ugyanakkor - függetlenül alkalmazott teljesítménytaktikájuk jellegétől - bérük emeléséhez szerettek volna a művezetők tevékenységéből saját "tartalékokat" nyerni. Fontos kérdés tehát, hogy a művezetőnek milyen érdeke fűződött a vele szemben támasztott igények középpontjában álló teljesítmény-, illetve bérszínvonalhoz?

A művezetők alapvetően közömbösek voltak munkásaik teljesítmény- és bérszínvonalát illetően. Ez elsősorban anyagi ösztönzésük elhanyagoltságának volt betudható. A művezetők ösztönzése azon a hamis felfogáson alapult, amely a vagongyártásban hasonlóan a modern szalagtermelést folytató üzemekhez, a funkcionális osztályok szerepét, a központi intézkedéseket abszolutizálta a helyi vezetők működésével és döntéseivel szemben. A művezetők jövedelme szinte teljesen független volt beosztottaik termelési eredményétől és semmiféle anyagi perspektívát nem adott. A jövedelem 96.5 %-át gyakorlatilag fix részek adták. /A havi fix kereset és a nyereségrészesedés együttesen 92.1 %-ot tett ki!/ Ugyanakkor ez a rögzített jövedelem sem volt eléggé differenciált: relatív szórásuk mindössze 4 %-os volt. Két bonyolult vezetői feladatokat ellátó művezető munkájának különbségét tehát a vállalat lényegesen kisebbre értékelte anyagiakban, mint két egyszerű fizikai munkát végző dolgozót.²⁰ Holott a művezetők a rendelkezésükre álló eszközökkel sokszor nagyobb befolyást tudtak volna gyakorolni beosztottaik teljesítményeire, mint a brigádok munkásai együttesen. Ez az anyagi ösztönzési rendszer csupán a művezetők rutinjellegű tevékenységét, azoknak az általánosan megkivánt kötelességeiknek a teljesítését biz-

tosította, amelyek ellátottsága már első látásra is áttekinthető, felmérhető volt: a munka átlagos színvonalu megszervezését, a műhely kielégítő rendjét, a munkafegyelem átlagos színvonalának fenntartását, a munkabiztonsági rendszabályok betartatását, az adminisztratív teendők elvégzését. A művezetőknek a vállalati-, illetve munkásérdek szolgálatában való megmozgatását a nem-anyagi ösztönzők sem tudták elérni. Számukra az előrejutás, tehát a főművezetővé és üzemvezetővé válás vagy más magasabb posztokra kerülés, illetve az ezzel kapcsolatos anyagi előnyök és presztizs megszerzése alig volt lehetséges. A vagongyártás "halálra ítélt" üzemeiben az előállított termékek szériájának és a munkáslétszámnak a várható csökkenése egyenesen a létbizonytalansággal járó depressziót váltotta ki az alsószintű vezetőkben. Nagyban csökkentette az előrejutás ösztönző erejét az is, hogy a vállalat a magasabb üzemi funkciókban diplomás embereket igyekezett elhelyezni, míg az itteni alsószintű vezetők nagy többsége, ha jó szakember volt is, csak szakmunkás vizsgával rendelkezett és a továbbtanuláshoz már túlzottan idős volt.²¹ Ugyanakkor az előrejutás igen szűk lehetősége csak igen laza összefüggésben volt a művezetők tényleges erőfeszítéseivel. A vállalat, már csak a művezetői munka nehezebb mérhető volta miatt is, kénytelen volt értékelésüknél olyan szempontokat figyelembe venni, amelyek az üzemi társadalmi szervezetek számára feltehetőleg fontossággal bírtak, de a termelési célok elérésében csak igen esetleges szerepet játszottak. Ez a helyi szakigazgatási és társadalmi szervek összefonódása miatt is elkerülhetetlen volt.

A teljesítményszínvonal emeléséhez való hozzájárulás azonban nemcsak közömbös, hanem bizonyos fokig és bizonyos esetekben ellenszenves feladat is volt a művezetők számára. A munkások teljesítménymaximalizálása, mint láttuk, feszültségtől terhes folyamat. Feszültség keletkezik a vállalat vezetése és a munkások között /mivel a teljesítmény felfutását tör-

vényszerűen a normák megszorítása és a bér hirtelen zuhanása követi/, de az egyes munkásrétegek között is /mivel az előnyök és az áldozatok nem egyenlően oszlanak meg/. A vállalattal szembeni elégedetlenség közvetlen célpontja a művezető, hiszen ő a vezetésnek a munkásokkal közvetlen kapcsolatban álló embere: a munkások tőle várják "védelmet", amit nem mindig tud nyújtani, mivel a vállalat vele szemben is tulnyomó hatalommal rendelkezik. Olyan helyzet alakulhat ki, amelyben a művezető rutinjellegű, mérhető feladatainak ellátása is nehézzé válik, a műhelyekben észrevehetően romlik a munkafegyelem, lazul a rend. A kritikus helyzet megoldását a funkcionális osztályok mellett - bár létrejöttében vajmi kevés szerepe volt - a vállalati vezetés ugyancsak a művezetőtől, a konkrét körülményeket jól ismerő helyi képviselőjétől, akaratának végső végrehajtójától várja: őt "rendelik be az irodába" és "neki kell tartania a hátát". Hasonló - bár kevésbé súlyos - helyzet keletkezik, ha a teljesítmény-maximalizálást kísérő konfliktus az egyes munkásrétegek között megy végbe. A művezető, mint többen is mondták, gyakran "örlődik két malomkö között".²² Ráadásul egy olyan folyamatból hárulnak reá a terhek, amelyből semmi haszna nincs: nem biztosít számára előnyöket, csupán áldozatokat követel tőle. Sőt mi több: a bérmaximalizálás, amelynek érdekében az egyes csoportok a teljesítmények felfutását szorgalmazzák, presztizs érzését sérti. A művezetők kereseti színvonala ugyanis a munkásokéhoz képest igen nyomott volt. 1968-ban a művezetők havi fix keresetének átlagos szintje alig 20 %-kal haladta meg beosztottaikét. A főművezetők hasonló mutatója 33 %, az üzemvezetőké pedig 48 % volt. Csucsidőszakban, a teljesítmények felfutásának periódusában ez a különbség még kisebb volt. A keresetek viszonylagos színvonalának ilyen alakulása mellett, mint erre később részletesen is kitérünk, a legjobb szakmunkások pénze rendszeresen meghaladta feletteseikét. A pénznek viszont szimbólum jellege is van: a művezetők jogosan saját munkájuk "értékének" a vállalat részéről történő lebecsülését látták anyagi helyzetükben és ez kihatott cselekvésükre is.

A művezetők uralkodó érdeke a nyugalomhoz fűződött: a feszültségtől mentes légkör biztosította ugyanis, hogy rögzített jövedelmét a lehető legkisebb erőfeszítéssel megkeresse. Azt akarta, hogy csendesen menjenek a dolgok, se a vállalati vezetéssel, se a munkásokkal szemben ne kerüljön kinos helyzetbe: maradéktalanul el tudja látni rutinjellegű kötelességeit, alapvetően közömbös volt mind a teljesítmény, mind a bérszínvonalal kapcsolatban: ezekkel csak kritikus helyzetekben foglalkozott. Ha a légkör nyugodt volt, a művezetők többsége egyáltalán nem tudta megmondani, hogy emberei az adott hónapban várhatóan mennyit fognak teljesíteni és keresni. Csupán az egyensúly felborulása, a munkások és a vezetés, illetve az egyes munkásrétegek között kialakult feszültség tudta /bár nem mindig/ rábírní arra, hogy csoportja teljesítményének, illetve bérének emeléséért, azaz közvetve a vállalati célokért is, erőfeszítéseket tegyen. A művezető szerepe tehát legjobb esetben is csak a vállalati konfliktusok tompítására, a nyugalmi helyzet fenntartására korlátozódott. Ennek tudatában érthető /és ezért is foglalkoztunk tanulmányunk eddigi részében a művezetővel olyan keveset/, hogy saját teljesítmény-taktikájuk, eltérően a vállalati vezetéstől és a munkásoktól, nem volt. Ha tettek valamit, "tüzoltó mód-szerekkel" dolgoztak. Következésképpen a kezükben összpontosuló viszonylag jelentős hatalom a vállalati konfliktusok lefolyását alig befolyásolta: potenciális maradt. Hatalmi eszközeik felhalmozása csupán a nyugalmi helyzet fenntartásához szükséges többszörös biztosítékot jelentett. A biztosítékok felhalmozását megkönnyítette, hogy a vállalatvezetés igen csekély szerep eljátszására képes személynek tartotta a művezetőt és a funkcionális osztályokat tekintette a valószínűsíthető hatalom hordozóinak. Fel sem merült az, hogy az éretlen technikai feltételekre épült vállalati adminisztráció csak látszólag képes a munkások cselekvését egyértelműen befolyásolni s az adott viszonyok között a művezetők -

mint említettük - jelentős kezdeményezési lehetőséggel rendelkezhetnek.

A művezetők teljesítmény- és bérszinvonallal kapcsolatos tevékenysége - önálló taktika híján - mindig munkásaik cselekvéséhez igazodott, brigádtípusonként eltért, de minduntalan jelentkezett alapvető közös vonása: a közömbösség.²³

Az I. brigádtípus csoportjainak törekvése a teljesítmény optimalizálására nagymértékben megfelelt a művezetők igényeinek: nem okozott komolyabb konfliktust sem a munkások sem a vezetés, sem pedig az egyes munkásrétegek között. A csoportokat irányító művezetők - rutinjellegű feladataik el látásán túl - általában semmit nem tettek. Ezt jól mutatják azok a jellemzések, amelyeket munkásaik adtak róluk: "Asztalos művezető naphosszat szóttlanul jár-kei a kocsik között. Csak néha nyitja ki a száját, hogy azt mondja: gyerünk, emberek! De ezt is csak megszokásból teszi, nem gondolja komolyan, hiszen nem is figyel oda, hogy mit csinálunk. Ha valakinek valamilyen problémája, kérdése van, mindig csak azt feleli: nem az én reszortom, nem érdekel." Egy másik: "Kellerman jó szakember és mindig azt csinálja, amit a felette-sei mondanak, de a pénzünkért vajmi keveset tesz. Az emberei különben szeretik, mert rendes gyerek." A munkások legtöbbször csak legyintettek: "A művezető annyit sem produkál itt, mint egy jó szakmunkás. Reggel hatkor összeszedi a kártyákat, ellenőrzi a létszámot, s ha nem jön be valaki, küld embert a helyettesítésére. Kiállítja a a bérjegyeket, aláírja az esetleges kilépéseket. Ha eltörök egy kalapács nyele, vételeztet a raktárból. Azután cselleng, mert semmi dolga sincs." Az irányítás szinte teljesen a munkások informális szervezétének a kezében van: néha egyes alapvető művezetői teendőket is ők látnak el - a munkák szétosztását, az anyag megszerzését, a bérlapok kiállítását stb. Az informális szervezet szabályrendszere érvényesül a munkafegyelmet illetően is, ami tökéletesen kielégíti a formális vállalati követelményeket.

A munkások vigyáznak arra, nehogy kellemetlenséget okozzanak a művezetőnek és cserében a művezető sem szól bele abba, amit csinálnak.

A II. brigádtípusban több gondja volt a művezetőnek, hiszen itt a teljesítményszínvonal alakulását állandóan a szembenálló munkásrétegek /a 30 év alatti többség és a 30 év feletti kisebbség/ konfliktusa kísérte. Az idősebb munkások, akik egyben a legjobb szakmunkások voltak, sokszor kiszolgáltatott és hátrányos helyzetbe kerültek fiatalabb munkatársakkal szemben. A legélesebb összeütközésekre az Engel és a Honner csoportokban került sor. Művezetőjük a teljesítmény-maximalizálásból származó hátrányokért, a belvillongás méréséklése érdekében, igyekezett az idősebb munkásréteget - utólag - kárpótolni. Ezek az emberek ezt méltányolták is: "Sándor úgy építette fel a dolgokat, hogy ha szükséges, pénzt tudjon adni. Nála mindig megvolt a pénzünk." Ezzel szemben a fiatalok panaszkodtak: "Sándor művezető az idősebbek pártján áll, velük szemben megértő, velünk viszont nem. Ha az öregek jól dolgoznak, őket dotálja, ha a fiatal jól dolgozik, még csak nem is szól." Ez azonban nem az anyagi elégedetlenség szava, hanem a "kivételezéssel" szembeni ellenszenv megnyilvánulása volt. A többi csoportokban, ahol a rétegek konfliktusa nem volt ilyen éles, a művezetők magukra hagyták a dolgokat. A Ferenczi csoport tagjai így méltatlankodtak: "A mi művezetőnk nem sokat csinál. Ha az embernek valamilyen baja van és odamegy hozzá, csak megvakarja a fülét és elmegy. Teljesen tehetetlen az öreg. Pedig azt mondják, nem rossz szakember."

Legnehezebb helyzetben a III. brigádtípus művezetői voltak, ahol a teljesítménymaximalizálás a vezetés és a munkások igen éles konfliktusát eredményezte. Az egyik művezető minden eszközzel megpróbálta a nyugalmat fenntartani /Antal, Benkő brigád/. "Mileticsnek a múlt évben fogalma sem volt róla, hogy az emberei mennyit keresnek. Bezzeg a mostani nor-

tani normakarbantartások után figyelt rá. Amikor először jött a nagy olló, pénzt juttatott azoknak az embereknek, akiknek kevés lett. A második megszorításkor azonban már hiába próbálta a lelkét kitenni, nem ment neki. Az emberek napokig szóba sem álltak vele, jóval a munka befejezése előtt letették a kalapácsot és elvonultak fürdeni. Pedig ő nem nagyon tehetett az egészeztől, nem mondhatta a munkásainak, hogy ne hajtsanak, ha azok le akarták keresni a csillagot az égről." Ezen a területen a kialakult feszültség ugyanakkor más művezetőket közömbösen hagyott. A gépmunkás csoportok /Vitéz, Zelkó/ egyik művezetője a normakarbantartás után, amikor az emberek pénze katasztrófálisan lecsökkent, "benn felejtette fiókjában a pótlólagos bérjegyeket", amelyekkel keresetüket átmenetileg feljavíthatta volna. Több munkás kilépett. A feszültség hullámai a vállalati vezetésig is eljutottak, az illető alsószintű vezető azonban - a munkások szerint társadalmi funkciójánál és informális kapcsolatainál fogva - védve volt, nyugalmi helyzete a konfliktusoktól függetlenül megmaradt.

+

A csoportokon belüli bérdifferenciáltság színvonalába az alsószintű vezetők már felsorolt hatalmi eszközeikből adódóan is, anélkül, hogy erre a vállalattól formális jogot kaptak volna, beleszólhattak. A vállalat azonban ezt is megadta. A munkások osztószámainak viszonylagos magasságáról - mind mondottuk - a brigádvezető, a brigád szakszervezeti bizalmija és a művezető közösen döntöttek. A munkások egyetértésüket aláírásukkal fejezték ki. A jóváhagyást a gyáregység vezetése, illetve a vállalat munkaügyi osztálya adta, ami automatikusan történt, mivel egyedül a döntésben közvetlenül résztvevő személyek rendelkeztek megfelelő információkkal az egyes dolgozók munkájáról, képességeiről, illetve "igényei-

ról". A döntési aktusnál a vállalati érdeket a művezető, a munkásokét pedig a brigádvezető, illetve a bizalmi volt hivatott képviselni. Ahogy azonban az utóbbiak ténylegesen nem lehettek a munkásrétegek egymással gyakorta szembenálló érdekeinek a kifejezői és nagyonis partikuláris érdekeket képviseltek, éppugy a művezető - sajátos helyzeténél fogva - tevékenységében szintén eltért a bérezési konstrukcióhoz fűzött vállalati céloktól.

1. A művezetőnek, mivel elsődlegesen a nyugalmat kívánta munkaterületén fenntartani, semmiféle érdeke nem fűződött ahhoz, hogy differenciáltabb bérarányok kialakításával - a jó képességű munkások nagyobb dotálásával - több dinamizmust vigyen brigádjaiba. Ellenkezőleg: a teljesítményeknek az átlagosnál magasabb színvonala, a vállalat ösztönzési intézkedései miatt, szembenállt érdekeivel. A normák karbantartása nyomán keletkezett feszültséget a saját bőrén érezte, anélkül, hogy abból valami előnye származott volna. A feszültség - amit a bér-differenciálás csak növelt volna - feladatainak ellátását nehezítette meg. Ezzel szemben a kiegyenlítés nemcsak a csoporton belüli, hanem bizonyos fokig a munkások és a vállalat közötti összeütközések enyhítésének is közismerten bevált módszere. A művezetők egyértelműen e mellett álltak.

2. Még fontosabb talán a művezetők magatartásának magyarázatához kereseteik már említett nyomott színvonala. Összehasonlítást végeztünk a művezetők és a munkacsoportok legjobban fizetett munkásainak bérei között. A művezetők keresetét először azzal /a már részben fiktív/ összeggel vetettük egybe, amit a munkások a személyi órabérek szerinti elosztás esetén kaptak. A második összehasonlításhoz pedig már azt az összeget használtuk, amelyhez az osztószámok alapján jutottak. A számítást elvégeztük egy olyan időszakra, amikor átlagos színvonaluk voltak /1968-as év/, de egy olyan hónapra is, amikor emelkedésük tetőzött /1968 szeptember/. A következő eredményt kaptuk: a legjobban fizetett munkások ke-

resete rendszeresen meghaladta a gyengébben fizetett művezetőkét, sőt - csucsteljesítmény esetén - a legjobban kereső művezetőkét, a főművezetőkét és az üzemvezetőkét is. A munkások és vezetők bére között a feszültség különösen a személyi órabérek alapján végzett számítás eredményeinél volt nagy. /Függelék 23-24. ábrák/ Ez a jelenség önmagában - más tényezőktől függetlenül is - gátlóan hatott a munkáskeresetek differenciálására. A művezetői gárda az osztóbérek megállapításánál, hallgatólagosan támogatva a főművezetőktől és az üzemvezetőktől, a kiegyenlítés mellett állt ki. Magatartásukat ebben a vonatkozásban nem anyagi, hanem elsősorban presztizs szempontok motiválták. Általános társadalmi tünet, hogy a "főnök" - amennyiben rajta mulik - nem tűri, hogy beosztottja több pénzt kapjon.

Az elmondottak után úgy tűnik, hogy a művezetők - ha ezt megtehették - az osztószámok megállapításánál sokkal kevesebb szabadságot adtak csoportjaiknak, mint a teljesítménytaktika /optimalizálás vagy maximalizálás/ meghatározásánál. A számukra "érdektelen" alacsonyabb keresetű személyek ügyeibe ugyan alig szóltak bele, de általában hallatták hangjukat akkor, amikor a legjobb munkások béreiről kellett dönteni. Aligha véletlen, hogy az osztószámok bevezetése éppen a Jancsek, a Markos és a Neumann brigádok legjobb embereinek bérét törte leginkább le. /Függelék 23. és 24. számú ábrák!/ A három csoport művezetője ugyanis a gyáregység legrosszabbul fizetett alsószintű vezetője volt, akinek beleszólását a brigádok viszonylag gyöngye informális szervezete is lehetővé tette. Az sem véletlen, hogy az osztószámok kevésbé érintették az Engel, a Honner, a Lázár és a Trencsényi csoportok sokat kereső tagjait. Őket ugyanis a legjobban fizetett művezetők irányították. A Czifra, a Kollwitz és az Oláh csoportoknál a munkások erős informális szervezete a felettes beavatkozását egyértelműen kizárta, ha erre kísérletet is tett. A művezetők szerepe hozzájárulhat annak magyarázatához, hogy

például a Jancsek, a Lázár vagy a Markos csoport miért fogad-
ta el a differenciáltság ilyen vagy olyan szintjét, de nem
ad választ arra, hogy miért tartozott mind a három az átlagos
mértékben differenciált bérű I. brigádtípusba. A művezetők
közbelépése tehát hatásában mindig csak másodlagos jelentősé-
gű volt, mindig csak a csoportok belső érdek- és hatalmi vi-
szonyai által megszabott korlátok között befolyásolhatta a
differenciáltság általános színvonalának alakulását.

IX. rész

A munkások "anyagiassága", a bérkérdés szinte kizárólagos uralma a munkások nem-anyagi jellegű elvárásainak kompenzációs tendenciájaként értelmezhető az üzemben. A munka "szakmai rendszere" felbomlott, az egyhangu rutinjellegű tevékenység nem ad megfelelő lehetőséget a szakmai fejlődésre. A szakmai kibontakozás perspektívájának romlását nem ellensúlyozza más nem-anyagi jellegű elvárások kielégítése sem. A szakigazgatási apparátusban való előrejutás, a munkás sorból való "felemelkedés" utjai el vannak zárva. A vállalati demokrácia kulcsintézményének, a termelési tanácskozásnak a működését a tényleges részvétel hiánya jellemzi. A szocialista brigádmozgalomnak, az egyik legfontosabb nem-anyagi ösztönzőnek a működése formális.

Az anyagi perspektíva központba állítását részünkről nem egy "pénzre leszűkített" szemlélet eredményezi, hanem maguk a vállalati társadalmi-gazdasági realitások indokolják. Tisztában vagyunk azzal - sőt ezt külön is hangsúlyozni szeretnénk -, hogy a teljesítmények emelését, a dolgozók vállalathoz kötődését /a vállalati integrációt/ még társadalmi-gazdasági fejlettségünk jelenlegi szintjén sem csupán anyagi motivumok segíthetik elő. A pénzügyi ösztönzők sikeres alkalmazását kísérő elégedettség és a teljesítmények között nincs közvetlen és állandó kapcsolat. A munkások munkahelyi elvárásai ugyanis különböző - nem csupán a teljesítménnyel kapcsolatos előny-hátrány viszony - dimenziókban helyezkednek el.²⁴ A dolgozók beállítottságainak értelmezését tehát nem lehet egyedül az ipari szervezet hatékonysági követelményeire korlátozni. Hiszen a munkások mind a munkafolyamattal, mind pedig a munka társadalmi környezetével szemben különböző elvárásokkal rendelkeznek, amelyek teljesülésük esetén az ösztönzés nem-anyagi eszközeinek a szerepét töltik be. Ha azonban a nem-anyagi ösztönzők nem működnek megfelelően, az anyagi ösztönzés eszközei fokozott jelentőséget kapnak. Ez történt a gyáregységben is.

Ösztönzést adhat az üzemi célokhoz való szélesebb értelemben vett hozzájáruláshoz maga a munka: a szakmai fejlődés perspektívája. Ez a munkavégzés olyan elemeit foglalja magában, mint új fogások elsajátításának lehetősége, képességek felhasználásának biztosítása, saját elképzelések megvalósítása stb. A perspektívát egyaránt érinti a termelés technikájának és szervezetének fejlődése. Egyrészt, a gépesítés és racionalizáció a szériatermelés elterjedésével létrehozza az ismétlődő, mechanikus - "részekre tördelt" - munkát. Másrészt, az ipari szervezet - az irányító és végrehajtó funkciók elkülönülésével - direkt módon beavatkozik a termelési folyamatba. A termelés technikájának és szervezetének megváltozásával a munkások közötti szakmai különbségek jelentéktelenné válnak. Felbomlik a munka "szakmai rendszere", ahol a szakmunkások önállóan tervezték meg és hajtották végre a munkafeladat egészét és a munka lehetőséget biztosított az alkotókészség és a személyiség kifejezésére.²⁵ A munkatevékenység egységében "törés" következik be. Az ipari munka fejlődése során a szakmai perspektívák - legalábbis átmenetileg - romlanak.

A gyáregység lakatos és hegesztő szériamunkái - a munkások véleményei szerint is - monotonak voltak, nem biztosították új ismeretek szerzését, a szakmai készségek kibontakozását és kamatoztatását. Csupán néhány éves rutint kívántak /például az egyengető lakatos szakma/ vagy még azt sem - "ujat tanulni itt nem lehet, ez már annyira ki van tapogatva" - mondták. Ezzel szemben munkásaink munka jellegére vonatkozó értékelései jelentős szakmai igényekre utaltak. Különösen intenzív szakmai elvárások jellemezték a 30 éven aluli korosztályhoz tartozó dolgozókat. /Lásd a Függelék XI. számú tábláját./

A szakmai perspektíva hanyatlása sajátos, átmeneti szakasza az ipari munka fejlődésének, ahol a munka értelme és értéke a benne résztvevők számára többé nem annak szakmai követelményeitől /szakképzettség, szakmai tapasztalat/, hanem

"társadalmi aspektusaitól, vagyis a munkás részvétel különböző formáinak különböző fokától függ."²⁶ Ebben a helyzetben a dolgozók tudata a munkaposztnál magasabb rendű, a munka társadalmi feltételeit alkotó olyan problémákra orientálódik, mint például a munkafeltételeket közvetlenül befolyásoló döntésekben való tényleges részvétel, a szakigazgatásban való előrejutás stb. A munka említett társadalmi aspektusai, ill. feltételei - sikeres alkalmazásuk esetén - a szakmai fejlődés perspektívájához: hasonlóan betölthetik vagy nem töltik be az ösztönzés nem-anyagi eszközeinek szerepét.

A nem-anyagi ösztönzők sikerét - a dolgozóknak a vállalat céljaival való azonosulását - gátolta a vállalati demokrácia kulcsintézményének nem megfelelő funkcionálása. A demokrácia kulcsintézménye a termelési tanácskozás lett volna, amelynek feladatai között szerepelt "a dolgozók közvetlen bevonása a vállalat, illetve az üzem vezetésébe, a termelési feladatok legcélszerűbb és leggazdaságosabb megoldásába". A termelési tanácskozás elvileg beleszólási jogot adott a munkásoknak a műszaki, szervezési kérdésekbe, az anyagi és erkölcsi ösztönzés összes problémáiba. Hogyan történt ez a gyakorlatban? A munkások a következőképpen irták le: "Ismertetik az elmúlt negyedév tervteljesítését, a lemaradásokat, a törtnapi hiányzásokat, a baleseteket. Mondják, hogy jobb minőségi munkát végezzünk, mert különben nem tudjuk nyugattal felvenni a versenyt. Azután kérik a hozzászólásokat: az emberek elmondják, hogy nincsenek megfelelő elektródák, rosszak az álláspadlók, piszkosak az ablakok és nem látnak dolgozni. Az egyszerűbb kérdésekre helyben, a nehezebben megoldhatókra - mint például az ablakok tisztítására - írásban adnak választ. Azután hónapról-hónapra nem történik semmi. Az ilyen kérdéseket pedig a vezetésnek már menetközben meg kellene oldania." A primitív szervezési problémák meddő megvitatásán és a munkaverseny feladatainak, értékelésének formális jóváhagyásán túl a munkásokat mélyen érintő problé-

mák már alig kerülnek szőnyegre. "A nekünk nem tetsző kényesebb ügyeket - norma és bérkérdéseket - bele sem írják a termelési tanácskozás jegyzőkönyvébe és a továbbküldött jelentésekből is kimaradnak." Az elmondottak alapján nem meglepő, hogy a gyáregység munkásainak 60 %-a - tehát többsége - semmilyen értelmét nem látja a negyedévenként, két műszak között futva tartott termelési tanácskozásoknak.²⁷ Ezek az emberek nem passzivad, hiszen - kutatásunk eredményei alapján - mintegy 90 %-uk közvetlenül vagy közvetve szeretne beleszólást kapni a vállalatnak az ő érdekeit érintő döntéseibe. Az is jellemző még, hogy a munkások nagyobb arányban /57,0 %/ szeretnének közvetlenül részt venni az életfeltételeket közvetlenül befolyásoló bérezési döntésekben, mint az azokat közvetve meghatározó általános döntésekben /35,7 %/. A vállalatvezetés azonban - már csak saját kezének megkötöttsége miatt sem - bocsáthatta vitára az ösztönzési vagy a normapolitikát érintő döntéseit. A részvétel hiánya - amit az adott esetben a szakszervezet munkája sem tudott pótolni - oda vezetett, hogy a munkások nem azonosulhattak a vállalat céljaival, az ugynevezett erkölcsi ösztönzés eszközei erőtlenné maradtak.²⁸

A szakmai fejlődés perspektívájának hiánya esetén, a béren kívül ösztönzést adhat a dolgozóknak a vállalati szakigazgatási apparátusban való előrejutás, felemelkedés lehetősége. Ha az előrejutást a vállalat a munkások munkájához köti, akkor ez a tényező éppolyan mozgató erő lehet, mint a pénz. A gyáregységben azonban - a munkások véleménye szerint - az emberek szaktudása és gyakorlati ideje mellett nem a munkateljesítmény, a végzett munka, hanem a "társadalmi tevékenység" /párttagság, szakszervezeti funkciók/ és a vállalati vezetéshez fűződő "nexusok" játszottak döntő szerepet a csoportvezetővé, illetve művezetővé válásban. Ezt megerősíteni látszik az a tény is, hogy az alsószintű vezetők szinte kivétel nélkül párttagok voltak, párt- vagy szakszerve-

zeti funkciót töltötték be. /Lásd a Függelék XII. számú tábláját!/ A formális társadalmi szervezetekben való tevékenység nagy sullyal való figyelembevételre és a végzett munka viszonylagos háttérbe szorulása rendkívül leszűkítette a csoportvezetői és művezetői pozíciók várományosainak körét és az előrejutásnak, mint ösztönző eszköznek az erejét legyengítette. Hozzájárult ehhez az alsószintű vezetők anyagi elhanyagoltsága is, hiszen a legjobb szakmunkások nem egy esetben sokkal többet kerestek művezetőjüknél. A dolgozók visszafojtott előrejutási igénye abban is kifejezésre jutott, hogy többségük iskolázatlan akarta gyermekét és alig akadt valaki, aki szívesen elhozta volna itteni szakmájába. Az egyik szerelő lakatos erről így nyilatkozott: "Mindig azt mondom a fiamnak: lakatos ne légy, menj máshová. Lassan itt nem sok becsülete lesz az embernek. Az anyagot is a lakatosnak magának kell szállítania, ellátnia magát munkával...ha legényember lennék, rögtön itthagynám az üzemet. Csak a kenyér miatt dolgozom itt."²⁹

A szakmai fejlődés és az előrejutás perspektívatlansága azzal is összefüggött, hogy a vagongyártás a vállalat tevékenységében - gazdaságtalanságánál fogva - "halálra ítélt" profil volt. A gyáregységben a vezetés fokozatosan csökkenteni kívánta a termelés volumenét, az alsószintű vezetők és az egyes szakmákban dolgozó munkások számát. A munkásokat - például az egyengető lakatosokat - nyomasztotta,³⁰ hogy néhány éven belül esetleg olyan helyre kerülnek, ahol az elmult tiz-tizenöt évben szerzett ismereteiket nem tudják hasznosítani és gyakorlatilag "új szakmát" kell tanulniuk.

A nem-anyagi ösztönzők /un. erkölcsi ösztönzők/ közül legtöbb szó - az említetteken kívül - a szocialista munkaversenyről, a szocialista brigádmozgalomról esik. Célja, hogy a "tömegek aktivitása révén a felszínre hozzák és hasznosítsák a vállalat belső tartalékait, ezzel is növelve a szocialista gazdálkodás hatékonyságát". Csakhogy, mint kifejtettük, a

belső tartalékok megmozgatását illetően, így a munkásokban lévő képességek és energia kibontakozásának ügyében, a vállalat és a dolgozók érdekei korántsem estek egybe. A munkások egy igen jelentős része csak akkor lett volna hajlandó tartósan többet és jobbat dolgozni, ha hosszútávú anyagi perspektívát kapott volna. A vállalat ezt az adott makro gazdasági körülmények között nem tudta megadni, de részben a munkaerővándorlás miatti termelési fennakadások leküzdésére, részben a gazdaságosság fokozására - azt szorgalmazta, hogy a dolgozók tartósan nagyobb erőfeszítéseket tegyenek. A vállalat és a munkások között hosszútávú érdekkompromisszumról így beszélni nem lehetett. Ugyanigy nem jöhetett létre sokszor tartós érdekkompromisszum az egyes munkásrétegek között sem. A jövő "közös" távlati céljai gyengébbnek bizonyultak, mint a jelen eltérő és szembenálló érdekei, a munkásság a vállalati politikával nem azonosulhatott, azaz a szocialista munkaverseny szükségszerűen formálissá vált. Ezt támasztották alá megfigyeléseink a gyáregység szocialista brigádjairól. /Ezek nem esnek egybe a munkaszervezeti egységként működő csoportokkal, hanem esetenként több munkacsoportot, több brigádot is magukban foglalnak./

Az egyik szocialista brigád az igen összeforrott Czifra egyengető lakatos csoport volt, amely - mint láttuk - a legélesebb ellenállást tanusította a vezetés törekvéseivel szemben és a legsikeresebben harcolt saját érdekeinek az érvényesítéséért. A másik szocialista brigád a Lázár, az Engel és a Honner munkacsoportokból tevődött össze. A Lázár csoport /I. típus/ "összetartó" kollektíva, míg az Engel és a Honner /II. típus/ igen éles érdekkellentétek által megosztott csoportok. A közös célért való együttműködés - legyen az a cél bármilyen - az adott körülmények között itt merőben fikció volt. Ugyanez volt a helyzet a harmadik szocialista brigádnál is, amely gépmunkásokból /a Vitéz és a Zelkó brigádokból - III. típus, valamint néhány egyéni béresből/ tevődött

össze. A szocialista munkaverseny formalizmusa jelentkezett abban is, hogy az elbírálásnál szinte kizárólagos szempontként a brigádnapló "külső megjelenése" és "vezetettsége" került előtérbe. "A jutalom szinte csak a naplóvezetéstől függ. Ha én nem vezettem a naplót, nincs jutalom." A szocialista brigádmozgalom tehát nem jelentett ösztönző erőt, mert formális működése lehetetlenné tette a vezetés céljainak megfelelő magatartás mintáknak az egyes munkacsoportok belső szabályrendszerével történő egyeztetését. Nagyon reálisan látta ezt a nehézséget az egyik művezető, aki a következőket mondta: "Nálunk szocialista brigádot nem lehet alakítani. Az emberek szanaszét laknak, a vállalásokat /közös színház, mozi látogatás/ nem tudnák teljesíteni, hazudni pedig nem akarnak. Egy 'ügyesebb' művezető persze ilyen emberekből is tud szocialista brigádot csinálni." Szeretnénk megjegyezni, hogy a művezető alá tartozó csoport volt az egyik legössze-forrottabb az üzemben /Trencsényi brigád/.

A munkaszituáció lényegesebb társadalmi aspektusainak tárgyalását azért tartottuk fontosnak, mert enélkül az előző fejezetek alapján tulzott "anyagiassággal" lehetne munkásainkat elmarasztalni. Nem arról van szó azonban, hogy gyár-egységünk munkásai csupán pénzügyi követelésekre korlátozták igényeiket. Anyagi jellegű elvárásaik intenzitásának növekedését - az egyes munkásrétegek üzemen belüli és kívüli eltérő gazdasági környezete mellett - az üzemmel szemben támasztott nem-anyagi jellegű szükségletek elhanyagoltsága, a munka társadalmi feltételei "kiábrándító" alakulásának köszönhető. Az egyik dolgozó így beszélt erről: "A munkás forintokat vár inkább, mint erkölcsi megbecsülést, mert eddig egyiket sem kapta meg. A főnök és a beosztott közötti kapcsolat rossz. Kevesebb kiszolgáltatottság kellene, például a normát akkor is rendezik, amikor nincs technikai változás."

Az előrejutás, a döntésekben /különösen a bér- és normával kapcsolatos döntésekben/ való tényleges részvétel terüle-

tén a felszín alatt maradó konfliktus-szituációk nagy erővel törtek fel az új bérezési konstrukció /un. osztószámos bérezés/ bevezetése után a teljesítmény és elosztás területén, amelyeket az előző fejezetekben irtunk le. A munkások, első látásra csupán anyagiasságnak tűnő teljesítménnyel kapcsolatos beállítottságaikon keresztül kompenzálni szerették volna nem-anyagi elvárásaik kielégítetlenségét is.

X. rész

Következtetések: Az üzemi problémák, így a munkások hatékony ösztönzésének az akadályoztatása is, a vállalatvezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek közötti tartós, bár erősségében változó érdekkonfliktus tünetei. A konfliktus állandósulása összefügg a hatalmi viszonyok sajátosságaival: a vállalat szintjén nem összpontosul elegendő hatalom ahhoz, hogy az érdekek küzdelme a holtpontról elmozdulhasson. Ugyanakkor a meglévő hatalom sincs megfelelően elosztva: esetenként egyes rétegek teljesen kiszolgáltatottak. A vállalatban belüli érdekek tartalmát és a mögöttük álló hatalom mennyiségét a társadalmi-gazdasági mikro és makró tényezők együttesen határozzák meg. Az üzemi problémák tartós megoldásához ezért nem lehet elegendő az anyagi ösztönzési rendszer fejlesztése - egyetlen mikro tényező módosítása - hanem a tényezők komplex változtatására van szükség. Enélkül az ösztönző eszközök hatékony működése sem képzelhető el.

A gazdasági vezetők körében a munkások anyagi ösztönzéséről elterjedt nézetek, még ha gondos közgazdasági mérlegelés alapján jönnek is létre, sokszor illúzióknak bizonyulnak: egyszerűen azért, mert a termelő munka társadalmi folyamat, amelynek teljes körü áttekintéséhez, emberi oldalát is differenciáltan szemlélő elemzéséhez a közgazdaságtan természeténél fogva nem rendelkezhet megfelelő eszközökkel. Ilyen illúzió az anyagi ösztönzés "mindent megoldó" természetéről vallott hit is. Az üzemekben a termelés emberi oldalán mutatkozó oly gyakori problémák - mint ezt tanulmányunkban bizonyítani igyekeztünk - csupán az ugynevezett bérkérdések megoldásával, az anyagi ösztönzők hatékonyabbá tételének szorgalmazásával aligha számolhatók fel. A szisztematikus lazsálás beszüntetésének, a munkafegyelem megszilárdításának, a jó minőségű munka biztosításának, a munkaerővándorlás korlátozásának logikus útja a kiváltó okok orvoslása. Márpedig a bérdifferentiálásnak és a munka szerinti elosztás érvényesítésének visszamaradása nem egyszerűen oka ezeknek a problémáknak /bár kétségtelenül az is/, hanem hozzájuk hasonlóan maga is elsősorban csak okozat. A bajok tényleges gyökere mélyebben van: az

üzemi érdek- és hatalmi viszonyokban illetve a mikro /vállalati/, valamint a makro /általános értelemben vett/ társadalmi-gazdasági tényezőkben.

A műhelyekben az emberi munkával kapcsolatos jelenlegi bajokat egy mondatban így lehetne összefoglalni: a vezetés által felállított magatartásszabályoktól, követelményektől - függetlenül attól, hogy a látszat "megnyugtató" megőrzésére mennyire törekednek - jelentősen eltér a munkások gyakorlati cselekvése. A papírra lefektetett elvek és a valóság közötti szakadék tartósan nagy. A vállalat - például az adott esetben - a munkások fokozott erőfeszítéseit, fokozott hozzájárulását várja céljai eléréséhez: szilárdabb munkafegyelmet, a munkanap jobb kihasználását, a munkaintenzitás fokozását és ehhez a maga részéről biztosítja a szükséges technikai és szervezési feltételeket is. A munkásoknak viszont egy figyelemreméltó hányada, az üzemben dolgozóknak mintegy fele, időről-időre szisztematikusan kollektív cselekvés formájában visszafogja teljesítményét, ami még akkor is tömegjelenség, ha az egyének ezen túlmenő minden különösebb megfontolás nélküli "lazsálásait" figyelmen kívül hagyjuk. A vállalat - az előbbi célok szolgálatában - a bérdifferenciálás fokozását és a teljesítményelv érvényesítését szorgalmazta s ennek megvalósítását, megfelelő saját eszközök hiányában, dolgozóira bízta. A munkacsoportok viszont kivétel nélkül kiegyenlítették bérüket vagy legalábbis szembehelyezkedtek a különbségek növelésével, megőrizve az egyéni kereseteknek a képességektől és teljesítményektől nagyrészt független rétegződését. A vállalat - hogy a termelés folyamatosságát és zökkenőmentességét biztosítsa - elvárta munkásaitól az iránta való hűséget. Az üzem munkásai azonban, szakmunkások, betanított- és segédmunkások egyaránt, tömegesen léptek ki. A dolgozók tehát gyakorlatilag visszautasították a vezetés velük szemben támasztott követelményeit, nem a vállalat által megállapított magatartásszabályok, hanem az ezektől el -

térő saját - tudatosan vagy ösztönösen követett normáik szerint cselekedtek.³¹

A formális és informális szabályrendszer egybeesésének hiánya általános jelenség volt az üzemben, amelynek általános érvényét az sem vonhatta kétségbe, hogy egyik vagy másik területen a munkások látszólag elfogadták az eléjük állított követelményeket. A tárgyalt II. és III. brigádtípus csoportjai például - összhangban a vállalati célokkal - a teljesítményeik maximalizálására törekedtek. Aligha lehet azonban figyelmen kívül hagyni, hogy az egyik típusból másfél év alatt az emberek 59 %-a, a másiktól pedig 57 %-a lépett ki és lényegében ezek a kollektívák hozták magas fluktuációs rátájukkal oly szorongatott helyzetbe az üzemet. Ezzel szemben az I. brigádtípus munkásainak többsége maradt, másfél év alatt csupán 21 %-uk ment el, de jól megfontolt teljesítményoptimalizálási politikájuk alapjaiban veszélyeztette a vezetés hatékonysági törekvéseit. A formális és informális cselekvési szabályok eltérésének általános érvényét mindennél ékebben bizonyítja azonban a bérkiegyenlítés jelensége, amelyet elemzésünk középpontjába állítottunk.

Ha a vállalat által szabott követelmények és a munkások cselekvése közötti szakadék létrejöttének okait az érdekviszonyokon keresztül közelítjük meg, azt mondhatjuk: a vállalaton belül a partikuláris érdekek /a vezetés és a munkások, valamint az egyes munkásrétegek érdekei között/ tartós - lapangó vagy időnként éles formában jelentkező konfliktushelyzet alakult ki. Ez nem zárta ki, hogy rövidebb távon, egyes munkásrétegek és a vállalat között /II. típus/, illetve az egyes munkásrétegeken belül /I. típus/ ne jött volna létre az érdekek kompromisszuma. Hosszabb távon azonban hiányzott az érdekek kompromisszuma, integrációja. A munkások egyebek közt anyagi perspektívát igényeltek, amit a vállalatnak nem volt érdeke megadni. A vezetés ugyanakkor fokozott erőfeszítéseket és lojalitást követelt emberitől, amit viszont a

munkások nem adtak meg. A szükséges előrevívó "jó alku" helyett - amelyben a kölcsönös előnyök dominálnak - "rossz alku" termelődött állandóan újra, a felek egymás érdekeinek szoros sulyos megsértésével elkeseredetten igyekeztek saját céljaikat elérni. A "rossz alku" természetesen nemcsak a vezetés és a vállalat viszonyában, hanem esetenként az egyes munkásrétegek kapcsolatában is megvolt.

Az érdekek kompromisszumának és integrálódásának lehetőségeit a hatalmi viszonyok határozzák meg, ezek mérlegelése nélkül az érdekek akuttá vált konfliktushelyzete aligha érthető meg. A vállalati partikuláris érdekek, akár a vezetés és a munkások, akár egyes munkásrétegek igényeinek összeütkezéséről volt szó, különböző hatalmi sulyokkal vettek részt a konfliktusokban. Az érdekek küzdelme így éppen a hatalmi viszonyokból adódóan vált "lövészárók-háboru" jellegűvé. A munkások többnyire ki voltak szolgáltatva a vezetéssel szemben /II. és III. típus/, bár esetenként viszonylag erős hatalmi eszközökkel rendelkeztek /I. típus/. Hatalmuk /a Cifra brigádhoz hasonló kivételektől eltekintve/ sohasem volt elég erős ahhoz, hogy érdekeiket megfelelő sullyal előmozdítsa: megakadályozhatta helyzetük romlását, de nem teremtett perspektívát számukra.

Hasonló módon a vezetés - bár az esetek többségében kezdeményezőként lépett fel és intenzívebb munkára szorította embereit - viszonylagosan ugyancsak kevés hatalommal rendelkezett. Mint sokan panaszkodtak, "sem megfelelően jutalmazni, sem megfelelően büntetni" nem tudott. Hatalmi eszközeinek korlátainál fogva kénytelen volt szemet hunyni olyan jelenségek fölött, mint a demonstratív teljesítmény-csökkenés, amely jellegében már sokszor a sztrájk határait súrolta. Ugyanakkor a munkásságon belül sem volt elegendő hatalom: a "munkáselit" minden pozíciója ellenére kénytelen volt akceptálni a rajta kívülálló teljesen hatalom nélküli rétegek igényeit. A vállalati hatalmi rendszert az eddig leírt egyet-

len működésképes modellhez sem lehet hasonlítani: nem volt jellemző rá sem az ugynevezett autokratizmus /a vezetés tulajdonképpeni hatalma és kezdeményezése/, sem az ugynevezett demokratizmus /a vezetés és a munkások megosztott hatalma és a mindkét részből származó iniciativa/.³² A vállalatnál nem volt elegendő hatalom ahhoz, hogy az érdekek tartós konfliktusa a holtpontról elmozduljon.

A teljesítményszabályozást, a bérteljesítményarányosítást és a hasonló üzemi tüneteket - még ha sajátos megjelenési formákat képviselnek is - nem lehet egyetlen ipari üzem érdek- és hatalmi viszonyaiból fakadó jelenségként értékelni, egyetlen vállalat patológikus jelenségei közé sorolni. "Ezek inkább a munkásoknak a társadalmi környezetükhöz és az ipari rendszerhez racionálisan alkalmazkodó magatartásának a megjelenési formái."³³ Mélyebb okaiknak az üzemi érdek- és hatalmi viszonyokon túl a társadalmi-gazdasági mikro- és makro tényezőkben való keresése és ennek alapján való magyarázata feltétlenül indokolt, hiszen maga a termelő munka - a marxi definíciónak megfelelően - társadalmi folyamat, amely a társadalmi-gazdasági szervezet keretei között zajlik le. A jelen tanulmányban aligha vállalkozhatnánk arra, hogy a makró gazdasági és társadalmi tényezők valamiféle érdemi elemzésébe bocsátkozzunk vagy akár ezeket valami módon rendszerezzük, egyszerűen adottságként fogjuk fel őket és csupán példaként jelölünk meg néhány faktort, amely mikro-, illetve makro vonatkozásban, az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok áttételén keresztül a vitatott kérdésekben hatással bírnak:

1. Anyagi-gazdasági tényezők: A vállalati vezetés érdekeit és hatalmát, de az általa kidolgozott és szorgalmazott belső vállalati politikán és mechanizmuson keresztül a munkások érdek- és hatalmi viszonyait is befolyásolják az érvényben lévő közgazdasági szabályozók. Ezek között meg lehet említeni az átlagbérellenőrzés sokat támadott s az utóbbi időben bizonyos fokig már korrigált rendszerét, a nyereség-

felosztás központilag meghatározott szabályait, az állami ár-szabályozás és dotálás gyakorlatát, a kereskedelmi szállítá-sok és fizetések módozatait stb. A vállalati belső mechaniz-musnak, amelyben ezek a makro tényezők testet öltve és bizo-nyos fokig önállósulva üzemi befolyásukat kifejtik, fontos tényezői : az átlagbér szakmákra lebontott szintje, a bére-zési konstrukció, a vezetők és a dolgozók premizálásának szabályai, az alsószintű vezetők ösztönzésének módszerei és így tovább. A gazdasági szabályozók és a szociálpolitikai in-tézkedések egyrészt közvetlenül érintik a munkásokat, példá-ul a hitel- és adórendszer, a fogyasztói árpolitika, a la-káspolitikai intézkedések stb. Ugyanakkor közvetve hatnak a közgazdasági szabályozók által életre hívott makro gazdasági realitások is, így a munkaerőpiac állapota, a tsz-létesít-mények létrejötte, a vidék iparosításának és a mezőgazdaság felfejlődésének folyamata, hogy csak néhány példát említsünk.

2. Tudati-társadalmi tényezők: A vállalat nemcsak gaz-daságpolitikai, hanem ezzel összefüggésben, társadalompoli-tikai megfontolások által befolyásolva fejti ki tevékenysé-gét. Ez konkrétan is kifejezésre jut abban, hogy a vezeté-snek minden fontos döntés hozatalánál - központilag meghatá-rozott szabályok szerint - a szakszervezet egyetértésével kell eljárnia és esetenként a pártszervezet, illetve a KISZ véleményével is számolnia kell. A munkások cselekvésére ezek a társadalmi faktorok éppugy kihatnak, mint az üzemen kívüli társadalmi környezetük. /Számus jele van a falusi társadalom értékrendszere által gyakorolt befolyásnak./ Aligha lehet ugyanakkor mellőzni, hogy az üzemen belül - az eddig felso-rolt mikro és makro tényezők talaján - sajátos faktorként tevékenykedik a vezérigazgatótól a vállalat szinte utolsó fizikai munkásáig terjedő informális szervezet, amely nehezen megfogható alakjában nemcsak önállóan tevékenykedik, de sa-játos - a rendeltetésétől eltérő - tartalommal tölti meg néha mind a szakigazgatás, mind a társadalmi szervezetek mű-ködését.

Miután az üzemi bajok gyökerei, köztük a hatékony ösztönzés visszamaradásának okai is, az üzemi érdek- és hatalmi viszonyokban, illetve a társadalmi-gazdasági mikro- és makro tényezőkben, ebben a számtalan szállal összefüggő bonyolult rendszerben vannak, tartós megoldásuk komplex strukturális változásokat igényel. Ez viszont csak igen lassu és átgondolt folyamat formájában történhet meg, mivel nem önkényesen hozott gazdaság- és társadalompolitikai intézkedések változtatásáról van szó, hanem olyan korábbi rendelkezések finomításáról, amelyek maguk is alapos tudományos elemzés eredményeként, a több évtizedes gazdasági és társadalmi fejlődés realitásainak figyelembevételével születtek. A folyamathoz, az üzemszociológia bizonyos szerény támpontokat nyújthat, de ezen tulmenően illetékessége már nem terjed.

Az elmondottak alapján nemcsak az anyagi ösztönzés "mindent orvosló" természetéről elterjedt illuziók megalapozottságát vonjuk kétségbe, hanem vitatkoznunk kell azokkal a népszerű magyarázatokkal is, amelyeket az üzemi bajokra - egyebek közt a bérdifferenciálás visszamaradására - napjainkban gyártanak.

Az egyik szemlélet a bérkiegyenlítés jelenségét és a teljesítményelv érvényesülésének hiányát azzal magyarázza, hogy az üzemi munkások egy multbeli ideológia és gyakorlat hatására összeegyeztethetetlennek tartják a jelentősebb anyagi különbségtételt a szocializmus eszméivel. Sokszor arra is hivatkozik, hogy a keresetek kiegyenlítését az emberekben évszázadok óta élő egyenlőség utáni vágy váltja ki. Hasonló módon a jelenlegi országos és vállalati törekvések meg nem értését teszi felelőssé a szisztematikus lazaságért, a munkafegyelem lazaságaiért, a gondatlan munkáért stb. E szemlélet tehát a tudat önálló mozgását abszolutizálja a valóságos viszonyokat tükröző szerepével szemben. Kimondatlanul - anti-marxista módon - tagadja, hogy a munkások és vezetőik tudatában és cselekvésében is elsődlegesen a mai gazdasági és társadalmi viszonyok hatásai jelentkeznének. Kétségtelenül tet-

szetőszen arról beszél, hogy az üzemekben csupán a tudatosulás hiánya okozza, hogy az emberek nem mindig az őket állítólag egyesítő ugynevezett közös érdek szerint járnak el, azaz az üzem formális és informális szabályrendszere eltér. Ez a szemlélet - bár az emberi tudat bizonyos fokú tehetetlensége valóban megvan - a munkásokat és a vezetőket a társadalmi-gazdasági környezet hatásaira megfelelően reagálni nem tudó életképtelen lényekké degradálja. Holott - mint üzemszociológiai kutatásunk szerény tapasztalatai is bizonyították - a munkások és a vezetők korántsem tudatuk holtjátékának "áldozataiként", hanem a gazdasági és társadalmi körülményeiken nyugvó általában jól felfogott érdekeiknek megfelelően, az esetek jelentős részében rendkívül intelligensen és megfontoltan, a lehetőségekhez racionálisan alkalmazkodva cselekszenek. Ezért kifejezetten káros és az előrehaladást megnehezítő illúzióknak tartjuk a szemléletből levont következtést, amely a problémák megoldását szinte kizárólag az emberek "nevelésében", az agitációs munka javításában, a munkások és a vezetők tudatának "átformálásában", a "közös" vállalati vagy társadalmi célok velük való ilyen elfogadtatásában látja, elterelve a figyelmet a mikro- és makro társadalmi-gazdasági környezet megváltoztatásában rejlő tényleges megoldási alternatívákról.³⁴

Sokkal realisabb az a másik szemlélet, amely a bérdifferenciálás visszamaradását és a vele összefüggő egyéb problémákat az átlagbérellenőrzés makro gazdasági szabályozójából vezeti le. Valóban az átlagbér az egyik legfontosabb makro tényező, amely - kifejezve gazdasági fejlettségünk jelenlegi állapotát és társadalmi céljainkat - döntő befolyást gyakorol mind a vezetés, mind a munkások érdekeire, valamint a vállalaton belüli hatalmi viszonyokra is. A szemlélet azonban nem következetes: egyetlen makro gazdasági faktort vesz csak figyelembe, holott az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok alakulására, és rajtuk keresztül az üzemi bajokra,

ezeknek a tényezőknek egész sorozata hat. Ugyanakkor a szemlélet logikájából azok a nem anyagi-gazdasági, hanem tudati-társadalmi faktorok is kimaradnak, amelyek bizonyos fokig önállósulva szintén fontos szerepet visznek vállalatainknál a dolgok menetében. Az átlagbérelenőrzésnek a hatása kétségtelenül erős, de korántsem kizárólagos.³⁵

Kutatásunk tapasztalatai alapján, illő mértéktartással, érdemesnek tűnik fontolóra venni, hogy milyen esetleges hatásokkal járna az átlagbérelenőrzés feloldása az üzemben: valóban megoldaná a jelenlegi problémákat vagy sem. A lépés, amelyet ma oly nagy várakozás előz meg, feltétlenül fontos lépcsőfoka lehetne annak a folyamatnak, amely végsősoron egy működésképes hatalmi modellhez szükséges döntési jogköröket vállalati szinten biztosítaná. Lehetőséget adna arra, hogy az üzem keretein belül az érdekek krónikus konfliktushelyzetének felszámolásához több hatalom sűrűsödjék. Valaminek a lehetősége azonban korántsem azonos valaminek a megvalósulásával. Az átlagbér-ellenőrzés feloldása önmagában csupán a vezetés tulnyomó hatalmi súlyának érvényesüléséhez vezetne, márpedig a hatalmi viszonyok ilyen /autokratikus/ alakulása nem megoldaná, hanem a jelenleginél magasabb szinten újratermelné a jelenlegi problémákat. A megoldást jelentő érdekkompromisszum ugyanis csak a felek közötti alkunak, az érdekek viszonylag szabad játékának az eredményeként jöhet létre és nem helyettesíthetik központi intézkedések. A vezetés rendelkezései még ha objektivitásra és pártatlanságra törekedne is, végső soron rövid vagy hosszú távon mindenképpen sérelmesek lennének a munkásokra. Hiszen: a vezetés és a munkások érdekei a bérszínvonal kulcsproblémájában alapvetően ellentétesek. Egy idő múlva tehát a tulnyomó hatalommal alátámasztott vállalati intézkedések által sértett dolgozók vagy egyes rétegeik minden korábbinál erősebb új hatalmi pozíciókat szereznének maguknak és a burkolt ellenállásnak - a szisztematikus lazulásnak, a vállalati anyagi ösztönzési program

aláaknázásának - minden eddiginél rombolóbb formáit dolgoznák ki. Mindez pedig a gazdaság és a társadalom egészének vonatkozásában beláthatatlan következményekkel járna.³⁶

Az érdekintegrációhoz üzemeinkben az nyitná meg az utat, ha a vállalati szinten összpontosuló hatalom növekedésével párhuzamosan haladna a hatalom tényleges megosztásának folyamata: oly módon, hogy a termelő tevékenységben résztvevő valamennyi réteg és csoport megfelelő súlyú eszközökkel birjon érdekei alátámasztására, a munkások egy hatékonyan kiépített, a szakigazgatástól függetlenített szakszervezeten - vagy más csatornákon - keresztül elegendő hatalom birtokában legyenek képviselve a szakigazgatás minden szintjén az őket érintő vállalati döntésekben, azaz kiszolgáltatottságuk megszűnjön. Még pedig úgy, hogy ez a képviselet ne általában a munkásokra, hanem valamennyi eltérő érdekekkel rendelkező rétegekre - a fiatalabbakra és az idősebbekre - egyaránt kiterjedjen. A munkások tényleges részvétele az érdekeiket érintő döntésekben egyuttal hozzájárulna azoknak az akadályoknak az elhárításához is, amelyek jelenleg a nem-anyagi ösztönzők megfelelő funkcionálását, a munkások nem-anyagi szükségleteinek /előrejutás, presztizs, önmegvalósítás, társasélet stb./ kielégítését gátolják. Ezeknek az igényeknek a megfelelő csatornákon keresztül való kielégítése már önmagában is enyhítené a bérszínvonal körüli konfliktusokat, segítené megoldódásukat, hiszen visszafojtottságukat ma a dolgozók éppen a pénzen keresztül igyekeznek kompenzálni. A nem-anyagi ösztönzők bekapcsolása tehát tehermentesítené az anyagi-ösztönzőket, enyhítve a munkások mai "anyagiasságát".

Az üzemi problémák tartós megoldása tehát semmiképpen sem egyik vagy másik mikro, illetve makro tényező módosítását, hanem átgondolt komplex reformjukat igényli. Ez azonban nem zárja ki, hogy bizonyos apróbb változtatások, ha nem is gyökeres fordulatot, de valamelyes javulást hozzanak.

A termelés emberi oldalán mutatkozó nehézségek felszámolása felé vállalati kereteken belül bizonyos mikro gazdasági és társadalmi tényezők módosításával is lehet lépéseket tenni. Ilyen kezdeményezés volt lényegében anyagi-gazdasági területen a tanulmányunk középpontjában álló osztószámos csoportos teljesítménybérezési konstrukció is. A helyi kezdeményezéseknek azonban ma komoly hibája, hogy nem egy egységes koncepció, nem az érdek- és hatalmi viszonyok elemzése, a várható hatások gondos mérlegelése alapján, hanem - mint erre ugyancsak az osztószámos bérezés ad példát - ad hoc módon születnek. Ahhoz, hogy ez a hiba kiküszöbölhető legyen, éppen az üzemszociológia nyújthat segítséget. Ugyanigy a vállalati kereteken belül lehetne kísérletezni az előrehaladás módozatait bizonyos tudati-társadalmi tényezők változtatásával is. A koncepciózus helyi kezdeményezések, anélkül hogy különösebb kockázatot hordoznának magukban, egyuttal támpontot szolgáltatathatnának átfogóbb reformok végrehajtására is.

A jelen tanulmány és a mögötte álló viszonylag szűkkörű és szerény eszközökkel végrehajtott üzemszociológiai kutatás azonban nem vállalkozhat arra, hogy megbízható alternatívákat adjon az előrelépéshez, legfeljebb talán ahhoz járulhat hozzá, hogy a munkások anyagi ösztönzésével kapcsolatban ma elterjedt egyes illúziók valamelyest teret veszítsenek.

J e g y z e t e k

- ¹Alain Touraine: La conscience ouvrière. Aux Éditions du Seuil. Paris 1966. 129. oldal
- ²Az átlagbérellenőrzés kedvezőtlen hatásait hivatottak az 1970-ben életbe lépett módosítások csökkenteni. Egyrészt: enyhítik a béremelés terheit. A vállalatnak most már csak a bérszínvonal emelkedéssel járó bértömeg emelkedés 70 %-át kell a nyereség részesedési alapjából fedezni, 30 %-át folyó költségként számolhatja el. Másrészt: növelik a létszámemelés terheit. A vállalat a további létszámnövelés bértömegének 33 %-át a részesedési alaptól köteles fedezni. Ha pedig csökkenti létszámát, a felszabadult munkaerő bértömegének 33 %-ával növelheti a részesedési alapot. Ez a módosítás azonban az általunk vizsgált vállalat helyzetén alig könnyített.
- ³A vállalatvezetésnek a bérek differenciálásával kapcsolatos magatartását meghatározó körülményekről:
Héthy-Makó: Az anyagi ösztönzés kérdésének realisabb szemléletéért... /Ergonómia 1969/3/
- ⁴A teljesítménybérezés sikerének feltételeiről: Henry G. Hodges: Management. Houghton Mifflin Company, Boston 1956. 497. oldal
- ⁵A csoportos bérezés alkalmazásának feltételeiről lásd: H.B. Maynard: Handbuch des Industrial Engineering, Teil: IV-VI. Behth, Berlin 1963.
- ⁶A vállalatvezetés és a szakszervezet között 1969-ben formálisan is olyan megállapodás jött létre, amely a fizikai átlomány kereseti minimumát hivatalosan is havi 1200 forintos szinten /minimális órabér kb. 6.50 forint/ rögzítette.
- ⁷A kereseti differenciáltságot illetően a csoportok egybevetésénél a következő lehetséges torzulásokkal kellett számolnunk: 1. a személyi órabérek és az osztószámok átlagos értéke brigádonként különbözött. A differenciáltság viszonylagos színvonaláról így az abszolút - forintban kifejezett - szórások igen keveset mondtak: relatív szórások alkalmazása volt szükséges. /Relatív szórás: az abszolút szórás és az átlag hányadosa/; 2. a személyi órabérek és az osztószámok

átlag körüli eloszlása az egyes csoportokban eltérő volt. Közös vonásuk: a magas értékek az átlag fölött egymáshoz közel csoportosultak, míg az alacsonyok az átlag alatt egymástól nagyobb távolságokra helyezkedtek el. Az eloszlás tehát aszimmetrikus volt. Az I. brigád-típusban a maximum és a minimum pontok átlagtól vett távolságainak hányadosa: 0.57. A II. brigádtípusban: 0.73. Ez azt jelenti, hogy az első esetben a rendszerint kis számú igen alacsony értékek jobban hozzájárultak a szórás növekedéséhez, mint a másodikban. Így az I. és a II. brigádtípus keresetei viszonylagos differenciáltságát illetően még távolabb volt egymástól - még élesebben elkülönült - mint az a relatív szórás mutatóiból kiderülhet. A típusokon belül az eloszlás szimmetriájának eltérései szintén okozhatnak bizonyos eltolódásokat a kereseti differenciáltság sorrendjében, ennek kihatásai azonban nem terjednek túl a típus határain. Ellenkezőleg: tisztítják a képet. Az I. brigádtípusban éppen a legnagyobb relatív szórású csoportok /Czifra, Rónai, Trencsényi/ voltak a legkevésbé szimmetrikusak. A II. típusban pedig a legalacsonyabb relatív szórással rendelkező csoportok /Engel, Honner, Péteri/ a leginkább szimmetrikusak. A III. típusban az értékek eloszlásának a szimmetriája - a bérek szinte teljes kiegyenlítetttsége miatt - nem játszhatott szerepet. /Lásd Függelék II. számú tábláját!/"

8

"Alapfogyasztáson olyan, a társadalom gazdasági és kulturális szintjétől függően változó fogyasztási minimumot értünk, amelyet a szocialista társadalom minden tagja számára biztosítani kell." "Differenciált fogyasztásról ott beszélhetünk, ahol a termelés szintje, illetve a fogyasztás formája - legalábbis egyes osztályok és rétegek számára - lehetővé teszi az említett minimumot meghaladó fogyasztást, vagy az alapszükségleteknek az átlagostól, a standardtól eltérő módon való kielégítését."

Hegedűs-Márkus: Alternativa és értékválasztás az elosztás és a fogyasztás tervezésében. Közgazdasági Szemle, 1969. IX. 1055. oldal

9

Georges Bastin: Les techniques sociométriques, Paris, Presses Universitaires de France, 1966. 32. oldal

10

Pataki Ferenc: Csoportlélektan, Budapest, 1969.

11

"A klikk tartalma alapján informális egység, mégpedig olyan egység, amelynek immanens informális rendje, viszonylag kivehető strukturája van; céljai részben tudatosak, részben nem; az érintkezés a csoportban személyes; a csoporthoz tartozás kritériumai a ranghoz, státuszhoz, életkorhoz, társadalmi származáshoz vagy ezek tetszőleges kombinációjához kapcsolódnak; viszonylag stabil és tartós, az egyes tagoktól kevésbé függ és többé-kevésbé zárt jellegű. A

klikk tehát különösen stabil és kialakult profilu informális egység."

Renate Mayntz: Az ipari üzem informális szervezete. Üzem-szociológia, K.J.K. Budapest, 1969. 125. oldal

¹² Az általunk leírt teljesítményszabályozást, mint ez az elnevezésből is kiderül, nem tekintjük teljesen azonosnak a teljesítményvisszatartás kategóriájával, jóllehet alapvonaluk egybeesése kétségtelen. A polgári üzemszociológia és az üzemszervezés anyagi ösztönzőkkel foglalkozó kutatói a teljesítményvisszatartás /restriction of output/ jelenségét különböző oldalokról közelítik meg. A jelenség leggyakoribb értelmezési területei a következők:

a./ A teljesítményvisszatartást szűk szakmai területen vizsgálják. Alapvető motivumának a szakmai kiváltságok elvesztésének veszélyét tekintik, ami minden új termelési eljárás bevezetésekor felléphet. /H. Behrend/ Erre az általunk vizsgált gépipari vállalat is szolgáltatott példákat. Az egyik üzemszervezési géptartály hegesztői csak korábbi kiváltságuk - elsősorban anyagilag kedvező - helyzetük biztosítása mellett voltak hajlandók kézi munkáról egy automata gép használatára áttérni. A gép alkalmazása ugyanis, bár feladataik elvégzését megkönnyítette, magas szakmai képzettségüket felhasználhatatlanná tette és ezzel "monopolhelyzetüknek" is véget vetett.

b./ A teljesítményvisszatartást a társas kapcsolatok erősítésére szolgáló eszköznek tartják. /E. Mayo, D.J. Hickson/ Az erőfeszítések mérlegelése ugyanis feltételezi az üzemi információk kollektív kiértékelését, az együttes cselekvés szabályainak kollektív kidolgozását és betartását, azaz a munkacsoporton belül elősegíti bizonyos társas élet kialakulását. Alapvető motivuma ebben az esetben a csoporthoz, a közösséghez való tartozás igénye, a társadalmi élmény iránti szükséglet. A teljesítményszabályozás ilyen motivumának jelenléte - bár korántsem uralkodó jelleggel - az általunk vizsgált összetartó brigádokban /I. brigádtípus/ is megfigyelhető.

c./ A teljesítményvisszatartást a termelő munka társadalmi és gazdasági feltételei feletti ellenőrzés igényéből vezetik le. /D. Roy, T. Lupton, M. Dalton, W.F. Whyte/ A magatartással a munkások elejét kívánják venni, hogy a vállalati vezetés az egyes vállalati célok - a hatékonyság növelése, az önköltség csökkentése - elérésével járó terheket rájuk hárítsa. Mint kifejtettük, a vizsgált csoportokban /I. típus/ is ez volt a teljesítményszabályozás egyik leglényegesebb indítéka.

A szocialista üzemszociológiában lengyel kutatók foglalkoztak legintenzívebben a teljesítménnyel kapcsolatos munkásbeállítottságok kérdésével. Közülük is figyelmet érdemel

Kazimierz Dóktor tevékenysége. Dóktor gépi munkáknál a munkanap áramfogyasztási görbéjének vizsgálatával mutatta ki a teljesítményszabályozás jelenségét. Eredményei szerint a "hivatalos" munkaidő mellett létezik egy attól eltérő tényleges munkaidő. A munka kezdése, a munkaközi szünet kezdése és befejezése, a munka befejezése a munkások saját társadalmi szabályaitól, szokásaitól és tradícióitól függ. Ezek a tényezők alakítják ki a munkanap ugynevezett szociális modelljét. A munkanaphoz hasonlóan a heteknek, a hónapoknak és a hosszabb időszakoknak is ilyen szociális modellje alakul ki. /A tárgyalat magyar gépipari vállalat üzemszervezői egyes gépi területeken ugyancsak mérték az áramfogyasztást és hasonló eredményeket tapasztaltak./ Dóktor szerint a munkáscsoportok gyakorlata saját "meta-normákkal" határozza meg a teljesítmény szokásos és követendő szintjét, amely a munkásszolidaritás következtében kötelezővé válik minden darabérben dolgozó csoport számára. A meta-norma pedig eltér a vállalat által meghatározott normától. Sajnos Dóktor sem elemzi azonban azokat a vállalati és makro társadalmi-gazdasági körülményeket, amelyek az érdek- és hatalmi viszonyok áttételein keresztül, ezeket a meta-normákat szűk-szérszerűen létrehozzák. /K. Dóktor: Le conformisme des travailleurs aux pièces, Sociologie du travail. 1966. I. 83. oldal/

- 13 Az informális szervezetről:
Robert T. Golembiewski: The Small Goup, An Analysis of Research Concepts and Operations. The University of Chicago Press. 1962.
- 14 A gyáregységben 1967-68-ban nem volt normakarbantartás. Ezt megelőzően 1966-ban 6.9 %-os, 1965-ben 9.4 %-os, 1964-ben pedig /hegesztőknél/ 10.4 %-os megszorítás volt.
- 15 A teljesítményszabályozási politika sokkal egyszerűbb formában jelentkezik időbéres területen, ahol az órabérük maximumát elért munkások csak egy szigorúan meghatározott, általuk "igazságosnak" tartott munkamennyiség elvégzésére hajlandók, bár többre is képesek lennének. Ez a tevékenységük - mint egy nyugat-magyarországi szerszámgépgyárban tapasztaltuk - szintén komoly feszültséget okoz a fiatal munkások vonatkozásában, akik - a még várható órabéremelkedésük reményében - kénytelenek az idősebbekre jutó feladatok egy jelentős részét is elvégezni. Az átlagbér-szint rögzítésének természetes reakciója a "plafont elért" munkásréteg részéről a teljesítmény-színvonal rögzítése.
- 16 Stanley E. Seashore, aki egy amerikai gépgyárban több mint 200 munkacsoportból álló sokaságon vizsgálta az összetartás és a teljesítmény összefüggését, a következőket írja: "az erősen összetartó csoportok gyakrabban és nagyobb mér-

tékben térnek el a gyári termelékenységi normától, mint a kevésbé összetartó csoportok. Az eltérések a nagyobb és kisebb termelékenység irányában egyaránt jelentkeznek. A csoport termelékenység eltérésének iránya annak függvénye, hogy a nagyobb szervezet, a vállalat, hogyan támogatta őket és nyugodt környezetet biztosított-e számukra...A dolgozóknak összetartó csoportokban történő egyesülése olyan erőket hozhat létre, amelyek a szervezet /a vállalat/ működésének eredményességét jelentős mértékben befolyásolják..." Seashore, aki "sterilen" közelíti meg a problémát és nem beszél érdek- és hatalmi viszonyokról, a következőt javasolja: "A termelékenység viszonylatában az összetartás pozitív hatása attól függ, hogy mennyiben sikerül az igazgatónak a dolgozóban a szervezet vezetősége iránti bizalmat kifejlesztenie. Annak érdekében, hogy a csoport összetartásból, az igazgatónak először is igyekeznie kell a méltányosság és segítőkészség alapvető feltételeit biztosítani, amelyek azután szavatolják, hogy a dolgozók bizzanak a vezetőségben. A "divide et impera" elven alapuló politika bizonyos mértékig hatásos lehet, a nagyobb előny azonban a közös ügy érdekében való összefogáson alapuló politikában rejlik..." Véleményünk szerint ennek az összefogásnak a feltételeit helytelen csupán a "vezetési stílus" megfelelő alakításában keresni, sokkal többről van szó: a munkások és a vezetés reális érdekkompromisszumára van szükség. Seashore: Group Cohesiveness in the Industrial Work Group. The University of Michigan Press. 1954.

- ¹⁷/Szeretnénk még egyszer hangsúlyozni, hogy az egyes munkásrétegek nem életkoruk, hanem társadalmi-gazdasági helyzetük milyensége alapján válnak külön. Nem generációkat elválasztó tudati problémákról van elsősorban szó, hanem nagyonis anyagi körülményekről. Az életkor megjelölését egyszerűen azért alkalmazzuk oly gyakran, mert ez a legalkalmasabb átfogó mutató a társadalmi strukturában elfoglalt hely megjelölésére, még akkor is, ha nem egészen pontos./
- ¹⁸A Péteri brigád egyetlen idősebb munkása több mint egy éven keresztül tartotta fenn a differenciáltság eredeti szintjét. Felmérésünk időpontjában /1969 április/ még személyi órabérek szerint számoltak el. Egy hónappal később azonban az idősebb munkás itt is "beadta a derekát", bevezették az osztószámokat. A személyi órabérek 0.11-es relatív szórása után az osztószámok hasonló mutatója 0.06 lett.
- ¹⁹Az I. és II. brigádtípusban egyedül a Czifra és a Ferenczi egyengető lakatos csoportok dolgoztak a többiekénél magasabb VI-os munkakategóriában. Ez a Czifra brigád számára kétségtelenül megkönnyítette markáns offenzív teljesítményszabályozási politikájának megvalósítását.

A munkakategória bértételek /egy órára eső forint/:

III.	7.56 Ft
IV.	8.46 "
V.	9.36 "
VI.	10.26 "

/Kollektív szerződés 1968./

- ²⁰ A kérdést részletekbe menően egy korábbi tanulmányunkban már feldolgoztuk. Héthy-Makó: A művezetők anyagi érdekelt-ségének problémái. Ipargazdaság. 1969/11.
- ²¹ A hierarchikus skála ilyen ketté osztása - amely legkövetke-zetesebben a hadseregben valósult meg, a tisztek és az al-tisztek elvi jelentőségü elkülönítésében - a termelés maga-sabb technikai szintjén optimális. A gyáregységben alkalma-zott technika színvonala ezt még nem követelte meg. /Fried-ric h Weltz: Üzemi funkcionáriusok a vállalatvezetés és a munkások közötti szinten. Üzemszociológia, KJK. Budapest, 1969. 325. oldal/
- ²² A művezető konfliktushelyzetével számtalan polgári szocio-lógiai tanulmány foglalkozik. Eredeti és talán legérdekesebb kifejtése Roethlisbergertől származik. /F.J. Roethlisberger: Management and Morale, Harvard University Press 1943./ Fi-gyelemreméltó az eredeti megállapítások árnyaltabbá tételé-ben Fletcher munkája. /Colin Fletcher: Men in the Middle, a Reformulation of the Thesis. The Sociological Review, University of Keele, 1969 November/. A polgári szociológia idevonatkozó következtetései, hasonlóan a más területeken tett megállapításaihoz is, magyar viszonyokra közvetlenül nem adaptálhatók.
- ²³ A rendszer lényegéből fakadó jellegzetes művezetői magatar-tás mellett sajátos talajon kivételes esetek is előfordul-tak. Az érdekek integrációja alakult ki a művezető és a Trencsényi szerelő lakatos csoport között. A brigádnak az üzemben sajátos "szakmai" monopolhelyzete volt, ami a munká-sok átlagon felüli felkészültsége mellett a művezető kiváló kvalitásainak volt tulajdonítható. A művezető speciális fel-adatokat szerzett, amelyet csoportjával együtt mintaszerű minőségben és gyorsasággal végzett el. A speciális munkák az üzemi átlag fölé emelték az emberek keresetét, de a mű-vezetőt is a legjobban fizetett alsószintű vezetővé tették. A látványos teljesítménytaktikát követő Czifra egyengető lakatos csoport és művezetője között ezzel szemben éles ér-dekellentét állt fenn. A brigád rendkívül tudatos és hatá-rozott cselekvése, amellyel a vállalatból szabályszerűen "kiverte" a magas bért, a művezetőt tehetetlen bábként tűn-tette fel a vezetés szemében, mint ahogy az is volt, hiszen funkciói jelentős részét a munkások informális szervezete egyszerűen kisajátította /létszámgazdálkodás, szakmai ellen-

örzés, munkaszervezés, bér- és normamanipulációk/, átnyult feje fölött. A feszültséghez hozzájárult, hogy a művezető keresete eltörpült a munkásai pénze mellett.

- 24 Lucien Karpik: Attentes et satisfaction au travail. Sociologie du Travail, 1966. 4. 389-416. oldal
- 25 A. Touraine: Consentement ou refus, Les travailleurs et les changements techniques. OCDE, 1965. 26-27. oldal
- 26 A. Touraine: L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. Paris, C.N.R.S. 1955. 177. oldal
- 27 Hasonlóan tanulságos ebből a szempontból a lengyel szociológusoknak a "munkásellenőrzés intézményét" a gépipar területén vizsgáló kutatása. A munkásellenőrzés intézménye csupán a munkások 7.5 %-ának véleménye szerint foglalkozik problémáikkal, és a dolgozók több mint kétötöde nem tudja, hogy kinek az érdekeit képviseli.
Lásd részletesebben: W. Weselowski: Les opinions des ouvriers polonais sur leur travail et sur leurs entreprises. Sociologie du Travail, 1966/1. 41-43. oldal /Numéro special: La sociologie industrielle en Pologne./
- 28 Szeretnénk megjegyezni, hogy a munkások nem-anyagi jellegű szükségleteinek a vállalat részéről történő kielégítésében igen fontos szerepet játszhat a művezető. Ehhez azonban a művezetői tevékenység jelenlegi feltételeinek alapvető revíziójára van szükség. A kérdésről bővebben:
Héthy-Makó: Válságban a művezetői funkció? Pártélet 1970/I.
- 29 Az üzemi perspektíva, s ezen belül az egyén saját fejlődési lehetőségeinek ismerete és az üzemi "klíma" mint a munkateljesítmény társadalmi faktora közötti kapcsolatot ma már egyes vállalati vezetők is felismerték: "A mikroklíma lényeges meghatározója az alkalmazott vezetési eszközök, módszerek milyensége. Szükséges, hogy a vállalat dolgozói ismerjék a stratégiai célokat, a növekedés perspektíváját és ennek keretei között saját fejlődési, előrehaladási lehetőségeit."
Horváth László: A vállalat belső mechanizmusa és a reform. Társadalmi Szemle, 1970. január, 38. oldal
- 30 A francia bányászok változásokkal kapcsolatos szakmai beállítottságait tanulmányozva hasonló jelenségeket tapasztaltak. G. Barbichon- S. Moscovici: Modernisation des mines, conversion des mineurs, Paris, Ministère du Travail, 1962. 201. oldal, L.A. Touraine, La conscience ouvrière. Aux Éditions de Seuil, 1966. 15. oldal
- 31 "A munkások a munkában munkacsoportjaik társadalmi normái szerint cselekszenek s így a teljesítménybéres dolgozók

között /a vállalati normáktól eltérő/ meta-normák fejlődnek ki. Ez a jelenség...egyaránt eredményezheti a teljesítmény korlátozását és a munka intenzitásának növekedését." - írja Kazimierz Dóktor lengyel szociológus.

Dóktor: Le conformisme des travailleurs aux pièces. Sociologie du Travail. 1966/I. 89. oldal

³²A hatalmi szervezethez: James G. March, Handbook of Organizations /Rand McNally and Company, Chicago 1965/

³³Dóktor: Le conformisme des travailleurs aux pièces. 77. oldal

³⁴Az elmaradott tudatot hibáztató szemlélet mai népszerűsége a fennálló állapotokkal szemben tanusított indokolatlanul apologetikus hozzáállás mellett arra vezethető vissza, hogy hirdetőinek nincs megfelelően pontos ismerete a valóságos üzemi viszonyokról és ezért hajlamosak arra, hogy készpénz-ként elfogadják a munkások, illetve a vezetők által a saját érdekeik és cselekvésük igazolására, természetesen "szocialista szellemben" gyártott ideológiákat. Számtalanszor tanui voltunk, hogy a bérek differenciálása, illetve kiegyenlítése mellett sikraszálló munkások egyaránt a szocialista "munka szerinti elosztás" elvére hivatkoztak, csakugy, mint a vállalatvezetés, amely az osztószámos bérezési konstrukció bevezetésével a kérdést az érdekösszeüt-közések középpontjába állította. A vezetés által kreált hamis ideológiára jó példát ad a korábban említett budapesti műszeripari vállalat, amely plafonos teljesítménybérezését így indokolta: "Némelyik dolgozó hajlandó megfelekedezni saját egészségéről is és indokolatlanul kockáztatja testi épségét a teljesítményszázalék emelése érdekében. Ilyen esetben a dolgozót önmagával szemben is meg kell védeni azaz, hogy egy bizonyos színvonalnál magasabb teljesítmény elérésére nem ösztönözzük, hanem plafont huzunk." /Kivonat a bérszabályzat tervezetből, amelyet a közgazdasági főosztály dolgozott ki./ A szocialista humanizmus elveire apeláló intézkedés mögött egyszerűen az állt, hogy a vállalatnál - saját bevallása szerint is - hallatlanul lazák voltak a munkanormák, rossz volt a szervezés színvonala, ami /ha történetesen elegendő munka és anyag adódott/ a bérek katasztrófális felfutását eredményezte volna. A vezetés, amelynek nem volt érdeke a munkanormákhoz hozzányulni és az ezzel kapcsolatos feszültségeket vállalni, inkább a szocialista humanizmusra hivatkozva olyan bérezési konstrukciót vezetett be, amely az átlagbér tullepését automatikusan meggátolta. A munkások és a vezetők által gyártott ideológiák sokszor egészen torzak és nevetségesek, máskor azonban - legalábbis a kívülállók számára - kifejezetten meggyőzőek. A problémák gyökere azonban nem abban van, hogy ezek az ideológiák jók vagy gyengék, összhangban vannak-e a hivatalo-

san meghirdetett elképzelésekkel, hanem az általuk fedezett érdek- és hatalmi viszonyokban. Neveléssel és agitációval így legfeljebb azt lehet elérni, hogy az ideológiák "korszerűsödjenek", de az emberek cselekvését alig lehet megváltoztatni.

³⁵ Ezt támasztják alá adataink is. Megvizsgáltuk, hogy a gyár-egység tizenkilenc munkacsoportjában milyen összefüggés állt fenn az egy főre jutó átlagos havi kereset szintje, valamint az osztószámok megállapításakor lezajlott bérki-egyenlítés erőssége, illetve a létrejött bérdifferentiáltság színvonala között. A gyáregységben az átlagos havi kereset /1968-ban/ mintegy 2300 forint volt. Az átlag feletti brigádok, az új bérezési konstrukció bevezetése nyomán, kereseteik relatív szórását 0.13-ról 0.11-re csökkentették. Ezzel szemben az átlag alatti brigádokban a relatív szórás értéke 0.12-ről 0.08-ra esett vissza. A magasabb átlagos havi keresetek mellett tehát nagyobbfokú maradt a bérek differentiáltsága és kisebb volt a kiegyenlítés erőssége. Az általános tendencia azonban igen változatos és szélsőséges egyéni értékekben öltött testet. Mind a 2300 forint fölötti, mind pedig az alatti átlagos keresetű brigádok között előfordulnak erősen differentiált, átlagosan differentiált és kiegyenlített bérű csoportok is. /II. I. és III. típus/ Mindez arra utal, hogy a munkások differentiálással kapcsolatos beállítottságában a beralap nagyságán /tehát az átlagbér hatásán/ túl számos más, már felsorolt tényező is szerepet játszott. /Függelék III. számú táblája és 25. számú ábrája./

³⁶ A vállalat kezében sohasem lehet akkora hatalom, hogy az érdekeikben sértett munkások burkolt ellenállását felszámolja. Még ha minden munkás mögött egy ellenőr is áll a szakigazgatás részéről, akkor sem képes biztosítani, hogy intenzíven dolgozzon, mert egyszerűen nem tudja felmérni, hogy a munkás ténylegesen mit csinál. Egy egyengető lakatos például félóra alatt is kiegyengethet egy adott lemezt, de - az intenzív munka látszatával - órákat is elkalapálhat rajta anélkül, hogy meg tudnák "fogni". A munkafegyelem megszilárdítására irányuló adminisztratív intézkedések, még ha a vezetés igen erős szankciókkal is igyekszik biztosítani érvényre jutásukat, a munkások érdekeivel és ellenállásával szemben erőtlenek maradnak. Meggyőző példáját adják ennek egy budapesti elektromosipari vállalatnál végzett megfigyeléseink is. A vállalat vezetése a hatékony ösztönzés érdekében differentiálni óhajtott munkásai bérét. A munkaügyi osztály ezért bérfejlesztéskor megszabta az emelések "minimális" összegét. A művezetők, akik a személyi döntéseket hozták, ezt látszólag be is tartották. A dolgozók mintegy harmadának emeltek. Az évben azonban még további két bérfejlesztés volt. Ezek alkalmával a művezetők,

beosztottaik nyomására, de továbbra is a felettes osztály rendelkezésének "tiszteletbentartásával" sietve kárpótolták mindazokat a munkásokat, akik az első béremeléskor nem kaptak pénzt. A végeredmény tehát, a vezetés törekvése ellenére, a bérek kiegyenlítetttsége lett.

11

SECRET

... a policy of...
... a...
... a...
... a...
... a...

I.számú táblázat

A gyáregység brigád és szakmai beosztása

Brigád	Szakma	Létszám /fő/
I. Alkatrészmuhely		
Antal	alkatrész lakatos	7
Benkő	alkatrész lakatos	5
Rónai	alkatrész lakatos	7
Sárosi	hegesztő	8
Vitéz	gépmunkás	3
Zelkó	gépmunkás	4
Összesen:		34
II. Szerelő muhely		
Dusán	hegesztő	12
Engel	szerelő lakatos	9
Honner	szerelő lakatos	6
Jancsek	szerelő lakatos	19
Kollwitz	hegesztő	8
Lázár	szerelő	9
Markos	hegesztő	11
Neumann	szerelő lakatos	15
Péteri	szerelő lakatos	10
Trencsényi	szerelő lakatos	14
Összesen:		113
III. Egyengető muhely		
Czifra	egyengető lakatos	27
Ferenczi	egyengető lakatos	27
Oláh	egyengető lakatos	5
Összesen:		59
Gyáregység összesen:		206
Alkatrész lakatosok összesen:		19
Szerelő lakatosok összesen:		82
Egyengető lakatosok összesen:		59
Gépmunkás összesen:		7
Hegesztő összesen:		39
Gyáregység összesen:		206

II. számú táblázat

A bérddifferenciáltság színvonala és a kiegyenlítés erőssége brigádtípusonként

Munka- csoport típus	Lét- szám	A korábbi bérelosztási arányszámok/személyi órabérek			Az érvényben lévő bérelosztási arányszámok /osztósámok, ill. személyi órabérek/			A rela- tív szórások különb- sége	
		Átlaga	Szórása	Relatív	Átlaga	Szórása	Relatív		
		Ft	Ft	szórása	Ft	Ft	szórása		
I. típus:									
Czifra ^{+/}	27	9,10	0,87	0,10	9,10	0,87	0,10	0,50	0,00
Jancsek	19	7,79	1,15	0,15	8,70	0,75	0,09	0,42	0,06
Kollwitz ^{+/}	8	8,86	0,91	0,10	8,86	0,91	0,10	0,40	0,00
Lázár	9	8,50	0,73	0,09	8,79	0,50	0,06	1,03	0,03
Markos	11	7,80	1,34	0,17	8,60	0,71	0,08	0,60	0,09
Neumann	15	8,30	1,08	0,13	8,90	0,55	0,06	0,60	0,07
Oláh ^{+/}	5	9,10	0,51	0,06	9,10	0,51	0,06	0,64	0,00
Rónai ^{+/}	7	8,50	0,86	0,10	8,50	0,86	0,10	0,35	0,00
Sárosi	8	7,60	0,90	0,12	8,21	0,64	0,08	0,98	0,04
Trencsényi	14	7,96	1,30	0,18	8,55	0,97	0,11	0,51	0,07
Átlag:		8,36	1,00	0,13	8,78	0,75	0,09	0,57	0,04
II. típus:									
Dusán	12	7,88	1,41	0,18	8,30	1,17	0,14	0,68	0,04
Engel	9	8,16	0,96	0,12	8,28	0,88	0,11	0,78	0,01
Ferenczi	27	7,58	1,27	0,17	7,88	1,14	0,14	0,62	0,03
Honner	6	8,05	1,26	0,16	8,38	0,92	0,11	0,95	0,05
Péteri ^{+/}	10	8,16	0,92	0,11	8,16	0,92	0,11	0,92	0,00
Átlag:		7,85	1,20	0,15	8,11	1,05	0,13	0,73	0,02
III. típus:									
Antal	7	9,11	0,29	0,03	9,23	0,10	0,01	-	0,02
Benkő	5	7,83	0,76	0,10	8,47	0,13	0,02	-	0,08
Vitéz	3	8,00	0,41	0,05	8,50	0,00	0,00	-	0,05
Zelkó	4	7,32	0,21	0,03	7,57	0,11	0,01	-	0,02
Átlag:		8,20	0,43	0,05	8,56	0,10	0,01	-	0,04
Gyáregység átlag:		8,67	1,03	0,13	8,54	0,80	0,10	0,62	0,03

^{+/} Ezek a brigádok megtartották személyi órabéreibet

III. számú táblázat

Az átlagos teljesítmény, az átlagos havi kereset és a kereseti szórás alakulása brigád típusonként
/1968/

Munkacsoport típus	Átlagos teljesítmény /%/	Havi kereset		
		Átlaga /Ft/	Szórás /Ft/	Relatív szórás
<u>I. típus:</u>				
Czifra ^{+/}	129,8	2 634	263	0,10
Jancsek	110,9	2 052	185	0,09
Kollwitz ^{+/}	125,4	2 512	251	0,10
Lázár	123,5	2 254	135	0,06
Markos	111,4	2 070	166	0,08
Neumann	111,4	2 070	124	0,06
Oláh ^{+/}	129,6	2 180	131	0,06
Rónai ^{+/}	131,1	2 422	142	0,10
Sárosi	126,3	2 034	163	0,08
Trencsényi	119,8	2 236	246	0,11
<u>Átlag:</u>	<u>121,9</u>	<u>2 459</u>	<u>221</u>	<u>0,09</u>
<u>II. típus:</u>				
Dusán	106,7	2 146	300	0,14
Engel	131,1	2 252	248	0,11
Ferenczi	110,6	2 390	335	0,14
Honner	134,8	2 504	275	0,11
Péter ^{+/}	118,5	2 220	244	0,11
<u>Átlag:</u>	<u>120,3</u>	<u>2 309</u>	<u>300</u>	<u>0,13</u>
<u>III. típus:</u>				
Antal	141,4	2 558	26	0,01
Benkő	131,9	2 072	41	0,02
Vitéz	121,9	1 968	0	0,00
Zelkó	128,1	2 088	21	0,01
<u>Átlag:</u>	<u>130,8</u>	<u>2 238</u>	<u>22</u>	<u>0,01</u>
<u>Átlag /összesen/:</u>	<u>124,3</u>	<u>2 296</u>	<u>230</u>	<u>0,10</u>

^{+/}Ezek a brigádok megtartották személyi órabéreibet

IV. számú táblázat

A szociometrikus jellemzők alakulása brigád típusonként

Munka- csoport típus	Lét- szám /fő/	Egy főre jutó kölcsönös válasz- elutasi- tások tások száma		Klikk tárok	Klikk- hez tar- tozók	Cso- port- maghoz tar- tozók aránya /%%/
<u>I. típus:</u> 123						
Czifra ^{+/}	27	1,33	0,15	8	48,0	74,0
Jancsek	19	0,32	0,00	1	16,0	26,0
Kollwitz ^{+/}	8	1,25	0,00	3	75,0	88,0
Lázár	9	0,89	0,00	2	56,0	78,0
Markos	11	0,73	0,00	2	36,0	64,0
Neumann	15	0,67	0,00	3	33,0	47,0
Oláh ^{+/}	5	1,20	0,00	2	80,0	80,0
Rónai ^{+/}	7	0,71	0,00	1	43,0	71,0
Sárosi	8	0,75	0,00	1	38,0	63,0
Trencsényi	14	1,06	0,07	4	43,0	71,0
<u>Átlag:</u>		0,89	0,04		43,0	63,0
<u>II. típus:</u> 64						
Dusán ^{++/}	12	-	-	-	-	-
Engel	9	0,89	0,45	-	-	-
Ferenczi	27	0,67	0,18	-	-	-
Honner	6	1,00	0,17	2	100,0	-
Péter ^{+/}	10	0,50	0,40	-	-	-
<u>III. típus:</u> 19						
Antal	7	0,57	0,00	-	-	-
Benkő	5	0,20	0,00	-	-	-
Vitéz	3	0,67	0,00	-	-	-
Zelkó	4	0,75	0,00	-	-	-
<u>Átlag:</u>		0,57	0,00	-	-	-

^{+/} Ezek a brigádok megtartották személyi órabéreibet

^{++/} A Dusán brigád egészére nem rendelkezünk megfelelő adatokkal. A brigád többségével folytatott beszélgetések alapján azonban széthuzó strukturára következtettünk.

V. számú táblázat

Az üzemben belüli és kívüli társadalmi-gazdasági
környezet főbb strukturális mutatói az I. bri -
gádtípus csoportjaiban

Csoport összetétel	Üzemi környezet mutatói						Üzemen kívüli környezet mutatói					
	Személyi		Szakkép-		Gyakorla-		Életkor		Családi		Lakásvi-	
	órábér	zettség	ti idő				/%/	állapot		szony		
/Ft/	/%/	/%/					/%/					
	Át- Szó- Szak.Bet.	10 év	30 év	Nőt- Tulaj.Egyéb	Főbbér- jog-							
	lag rás munkás	alatt felett	alatt fe-	len	lő jog-							
			lett		cim							
Csoport összesen	8,35	0,64	80,3	19,7	47,0	53,0	34,9	65,1	77,7	22,3	60,8	39,2
1. Klikktagok, átlag, összesen	9,20	0,27	90,6	9,4	15,1	84,9	13,2	86,8	94,3	5,7	90,6	9,4
2. Elszigetel- tek, átlag, összesen	7,49	0,77	69,5	30,5	78,2	21,8	63,2	36,8	65,1	34,9	38,3	61,7
Eltérés /1.-2./:	+1,71	-0,50	+21,1	-21,1	-63,1	-63,1	-50,0	+50,0	+29,2	-29,2	+52,3	- 52,3

Bérperspektíva alakulása a gyáregység lakatos
szakmunkásainál

Gyakorlati idő /év/	B é r n ö v e k e d é s			
	Személyi órabér alapján		Un. osztószám alapján	
	/Ft/	/%/	/Ft/	/%/
0 - 2	1,56	40,0	1,72	46,4
2 - 4	0,32	8,2	0,37	10,0
4 - 6	0,63	16,2	0,27	7,3
6 - 8	0,38	9,7	0,63	17,0
8 - 10	0,11	2,8	0,57	15,4
10 - 12	0,65	16,7	0,11	3,0
12 - 14	0,15	3,8	0,00	0,0
14 - 16	0,00	0,0	0,00	0,0
16 - 18	0,00	0,0	0,01	0,3
18 - 20	0,00	0,0	0,00	0,0
20 - 22	0,01	0,3	0,00	0,0
22 - 24	0,00	0,0	0,02	0,6
24 - 26	0,09	2,3	0,00	0,0
26 - 28	0,00	0,0	0,00	0,0
28 - 30	0,00	0,0	0,00	0,0
0 - 30	3,90	100,0	3,70	100,0

VII. számú táblázat

A bérek differenciáltsága és a kiegyenlítés erőssége a csoportmagon belül /I. brigádtípus/

Munka- cso- port	Cs. mag a cso- port létszám %-ában	Személyi órabér			Un. osztószám			A rela- tiv szórá- sok különb- sége
		Át- lag Ft	Szó- rás Ft	Rela- tiv szó- rás	Át- lag Ft	Szó- rás Ft	Rela- tiv szó- rás	
Czifra ^{+/}	7,40	9,50	0,46	0,05	9,50	0,46	0,05	0,00
Jancsek	26,0	9,12	0,21	0,02	9,40	0,03	0,00	0,02
Kollwitz ^z	88,0	9,17	0,25	0,03	9,17	0,25	0,03	0,00
Lázár	78,0	8,58	0,71	0,08	8,87	0,47	0,05	0,03
Markos	64,0	8,58	0,87	0,10	9,04	0,42	0,05	0,05
Neumann	47,0	8,49	0,78	0,09	9,10	0,46	0,05	0,04
Oláh ^{+/}	80,0	9,37	0,34	0,04	9,37	0,34	0,04	0,00
Rónai ^{+/}	71,0	8,80	0,30	0,03	8,80	0,30	0,03	0,00
Sárosi	63,0	8,08	0,68	0,08	8,60	0,46	0,05	0,03
Tren- csényi	71,0	8,79	0,72	0,08	9,20	0,62	0,07	0,01
Átlag:	63,0	8,85	0,53	0,06	9,11	0,38	0,04	0,02

^{+/} Ezek a brigádok megtartották személyi órabéreibet

A bérek differenciáltsága illetve a kiegyenlítés erőssége
a csoportmag és a kívülállók között

Munka- csoport	Cs.mag a létszám %-ában	Személyi órabér			Un.osztószám			A re- latív szó- rások kü- lön- sége
		Át- lag Ft	Szó- rás Ft	Rela- tív szó- rás	Át- lag Ft	Szó- rás Ft	Rela- tív szó- rás	
Czifra ^{+/}	74,0	8,72	0,78	0,09	8,72	0,78	0,09	0,00
Jancsek	26,0	8,16	0,96	0,12	8,90	0,50	0,06	0,06
Kollwitz ^{+/}	88,0	7,83	1,33	0,17	7,83	1,33	0,17	0,00
Lázár	78,0	8,39	0,19	0,02	8,68	0,18	0,02	0,00
Markos	64,0	7,84	0,74	0,09	8,59	0,45	0,05	0,04
Neumann	47,0	8,30	0,18	0,02	8,97	0,13	0,01	0,01
Oláh ^{+/}	80,0	8,68	0,68	0,08	8,68	0,68	0,08	0,00
Rónai ^{+/}	71,0	8,27	0,53	0,06	8,27	0,53	0,06	0,00
Sárosi	63,0	7,26	0,82	0,11	8,05	0,55	0,07	0,04
Trencsényi	71,0	8,12	0,67	0,08	8,52	0,68	0,08	0,00
Átlag:	63,0	8,16	0,69	0,08	8,52	0,58	0,07	0,02

^{+/} Ezek a brigádok megtartották személyi órabéreibet

IX. számú táblázat

Az üzemen belüli és kívüli társadalmi-gazdasági környezet főbb
strukturális mutatói a II. brigádtípus csoportjaiban
 /Összevetve az I. típus kívülállóival/

Csoport összetétel	Üzemi környezet mutatói					Üzemen kívüli környezet mutatói						
	Személyi órabér	Szakkép- zettség	Gyakorlati idő	10 év alatt	10 év fölött	Életkor /%/	Családi ál- lapot /%/	Nős	Nőt- len	Lakásviszo- nyok /%/	Tulaj. Főbér.	Egyéb jogcim
	/Ft/	/%/	/%/									
II. típus /1./												
Csoportta- gok átlag összesen:	7,85	1,20	78,2	21,8	74,8	25,2	67,2	32,8	51,5	48,5	32,8	67,2
I. típus /2./												
Elszigetel- tek, átlag összesen:	7,49	0,77	69,5	30,5	78,2	21,8	63,2	36,8	65,1	34,9	38,3	61,7
Eltérés /1.-2./	+0,36	+0,43	+ 8,7-	8,7 -	- 3,4	+ 3,4	+ 4,0	-4,0	- 3,6	+ 3,6	- 5,5	+ 5,5

X. számú táblázat

Az üzemen belüli és kívüli társadalmi-gazdasági környezet főbb strukturális mutatói a III. brigádtípus csoportjaiban
/Összevetve az I. típussal/

Csoport összetétel	Üzemi környezet mutatói					Üzemen kívüli környezet mutatói								
	Személyi órabér /ft/	Szakképzettség /%/	Gyakorlati idő /%/	Eletkor /%/	Családi állapot /%/	lakásviszonyok /%/	Átlag	Szórás	Szak.Bet. munkás	10 év alatt felett	30 alatt felett	Nőtlen	Tul. Főb.	Egyéb jogc.
III. típus /1./														
Csoporttagok átlag összesen:	8,23	0,38	50,5	49,5	58,9	41,1	15,7	84,3	73,7	26,3	78,9	21,1		
I. típus /2./														
Csoport összesen:	8,35	0,64	80,3	19,7	47,0	53,0	34,9	65,1	77,7	22,3	60,8	39,2		
Eltérés /1.-2./	-0,12	-0,26	-29,8	+29,8	+11,9	-11,9	-19,2	+19,2	- 4,0	+ 4,0	+18,1	-18,1		

XI. számú táblázat

A szakmai fejlődéssel kapcsolatos munkás-vélemények

A munka munkaszituáció	Értékelés szempontjai	Uj dolgozat tanulsjon	Elképzeleseit felhasználja	Erdekes munkát végezzen	Felhasználja képeségeit
1. Munkájában mennyiben van lehetősége arra, hogy.....		1,40	1,70	1,58	1,95
2. Munkájában mekkora lehetőséget szeretne arra, hogy.....		2,50	2,39	2,90	2,74
Eltérés /1.-2./:		-1,10	-0,69	-1,32	-0,79

/Megjegyzés: A munka jellegével és a művezetővé válással - következő táblázat - kapcsolatos tényezőket értékeltették. A dolgozók egyes, kettős, ill. hármas számjegyekkel "osztályoztak". A legmagasabb érték a hármas, a leggyengébb az egyes volt. Ha például a munkás véleménye szerint a vállalatnál eltöltött idő kiemelkedő szerepet játszik a művezetők kinevezésekor, akkor hármast adott. Ha csak többé-kevésbé játszott szerepet, akkor kettést. Ha egyáltalán nem vették figyelembe a vállalatnál eltöltött időt: egyest. A táblában lévő számok a gyáregység munkásai által adott osztályzatok átlagát mutatják./

XIII. számú táblázat

Az előrejutási perspektívával kapcsolatos munkás vélemények

Az előrejutás szituációja	Előrejutás tényezői	Kiemelkedő teljesítmény	Vállalatnál eltöltött idő	Barátok a vezetésben	Nagy szaktudás	Munkatársai akarják vezetőknek	Társadalmi funkciót tölt be
1. Milyen fontossággal rendelkezik az előléptetés következő tényezői üzében?		1,88	2,01	2,11	2,13	1,39	2,13
2. Milyen fontossággal kellene rendelkeznie az előléptetés következő tényezőinek?		2,34	2,28	1,07	2,50	2,32	1,31
Eltérés /1.-2./:		-0,46	-0,27	+1,04	-0,37	-0,93	+0,82

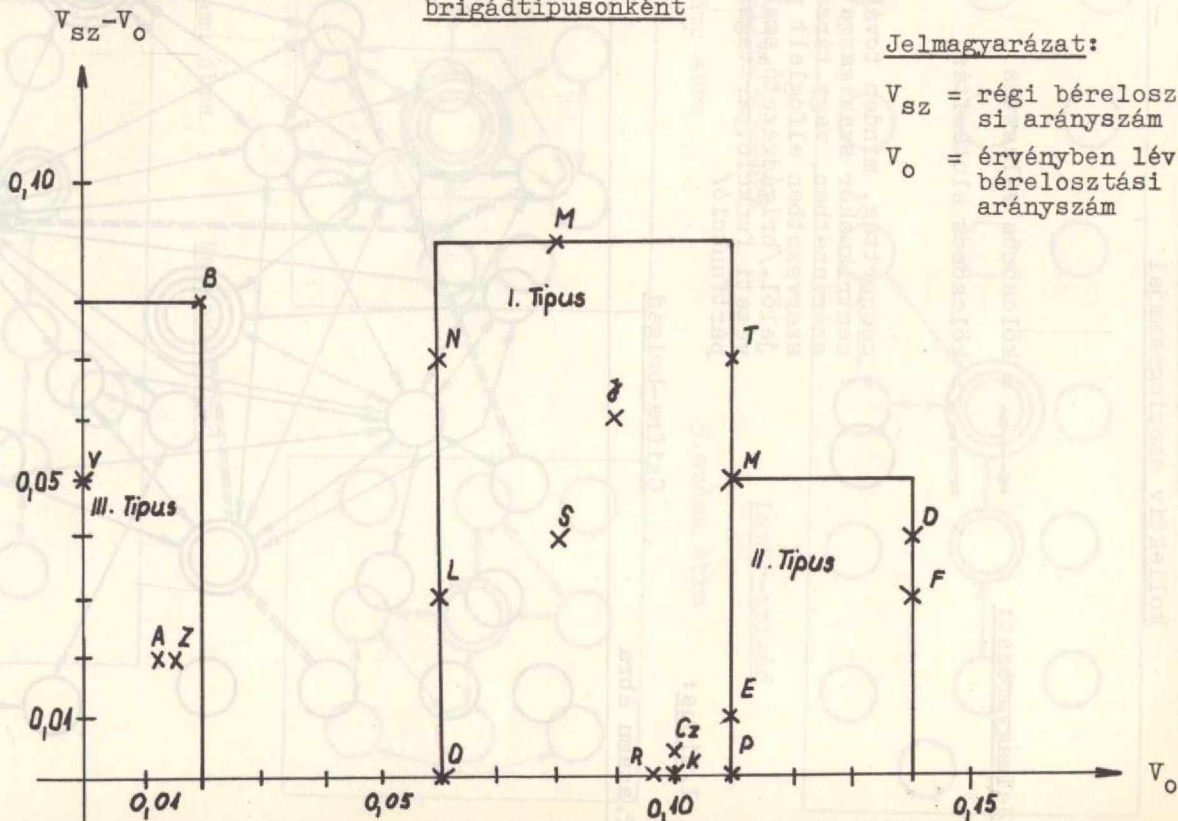
/Lásd az előző táblához fűzött megjegyzést!/

A bérddifferenciáltság színvonala és a kiegyenlítés erőssége
brigádtípusonként

Jelmagyarázat:

V_{sz} = régi bérelosztási arányszám

V_o = érvényben lévő bérelosztási arányszám



Az egyes brigádtípusokhoz tartozó csoportok
kollektív szociogramjai

Jelmagyarázat:

↔ = kölcsönös választás

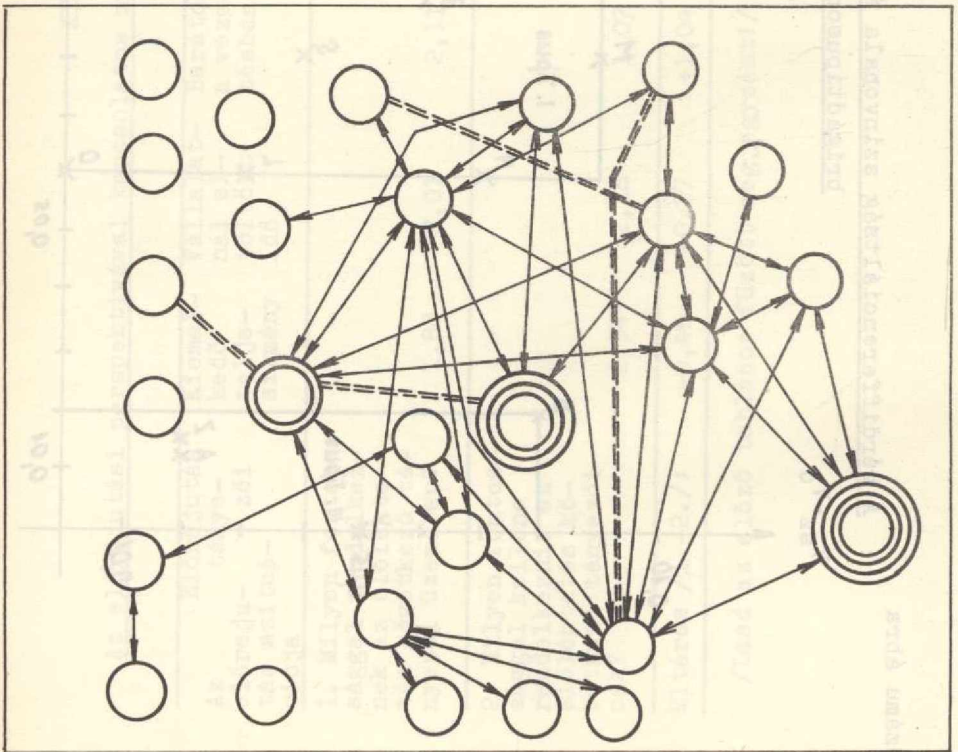
=== = kölcsönös elutasítás

○ = csoporttag, minden további koncentrikuskör szakigazgatási szervezetben, vagy társadalmi szervezetben elfoglalt pozíciót jelöl./brigádvezető, szakszervezeti funkció, párttagság, pártfunkció/

I. Típus:

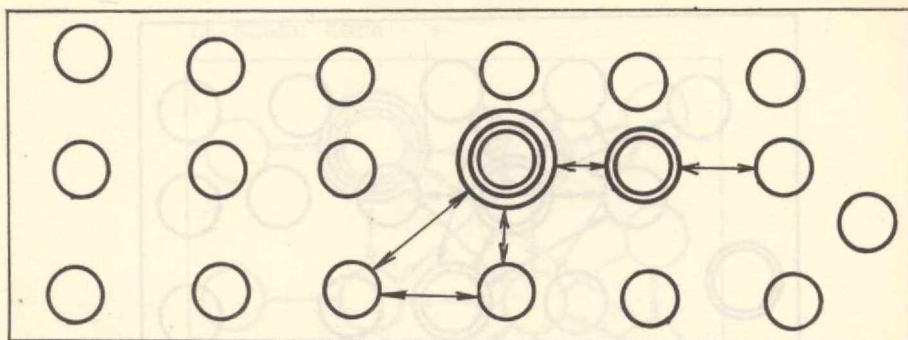
Czifra-brigád

2.számú ábra



3.számú ábra

Jancsek-brigád

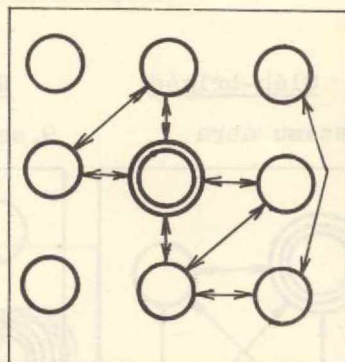
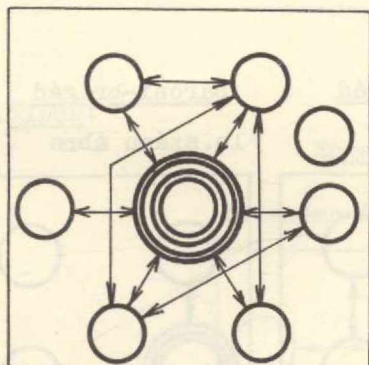


Kollwitz-brigád

Lázár-brigád

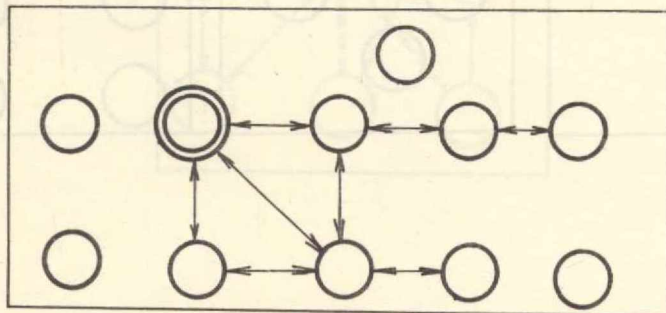
4.számú ábra

5.számú ábra



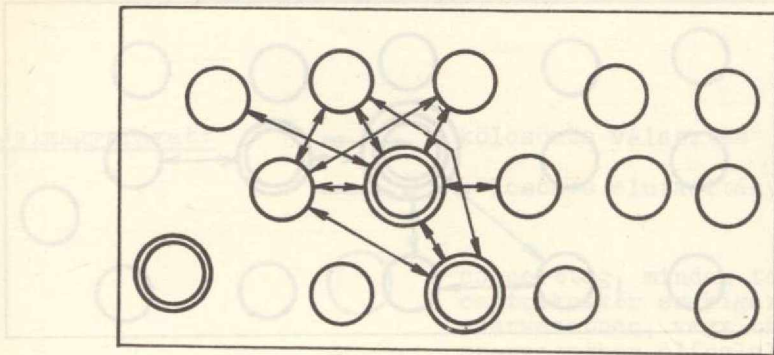
6.számú ábra

Markos-brigád



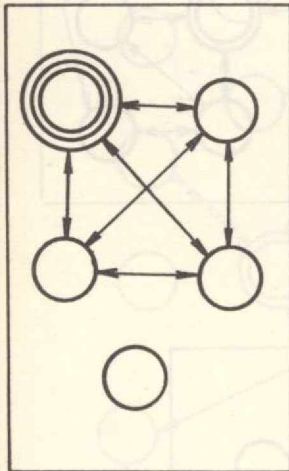
7.számú ábra

Neumann-brigád



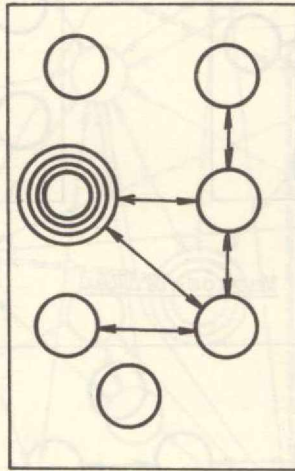
Oláh-brigád

8.számú ábra



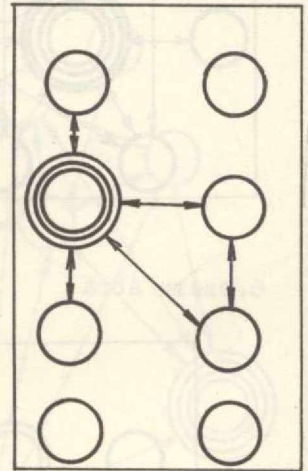
Rónai-brigád

9.számú ábra



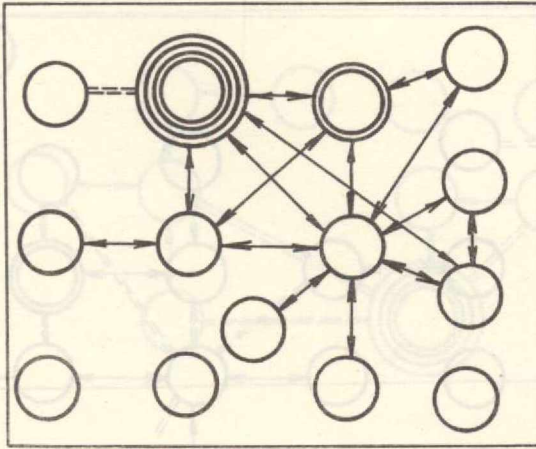
Sárosi-brigád

10.számú ábra



Trencsényi-brigád

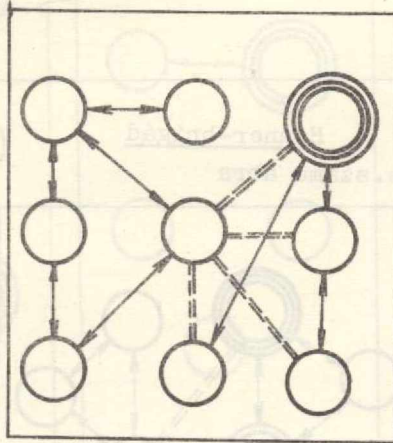
11.számú ábra



II. Tipus:

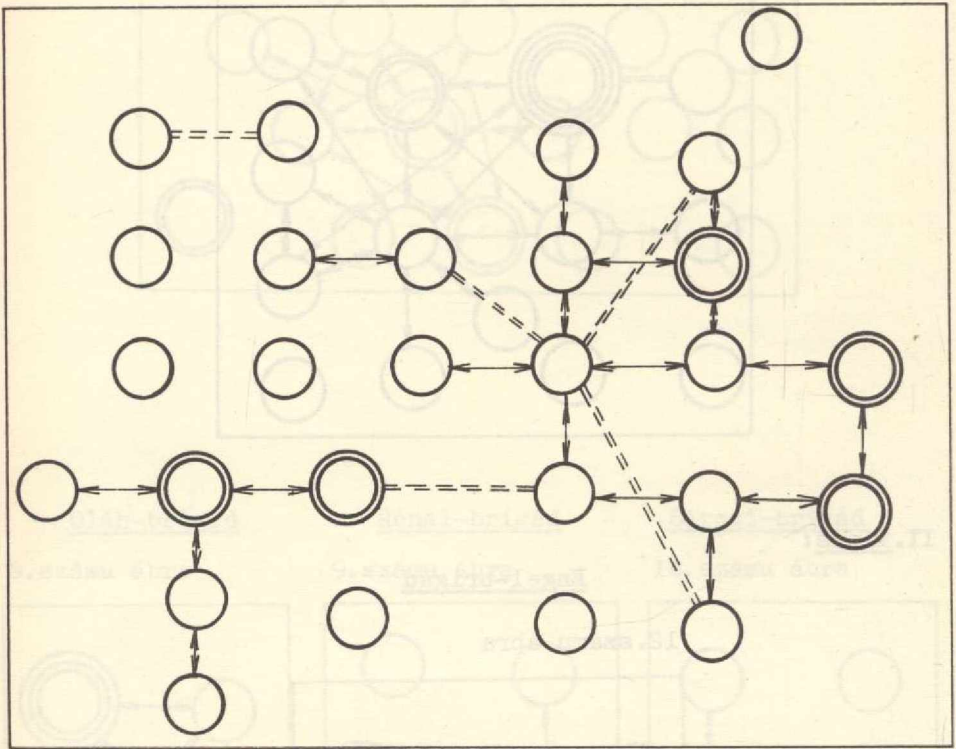
Engel-brigád

12.számú ábra



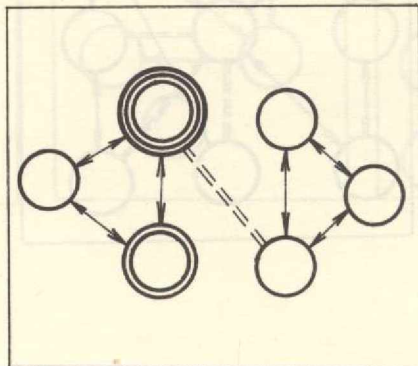
Ferenczi-brigád

13.számú ábra



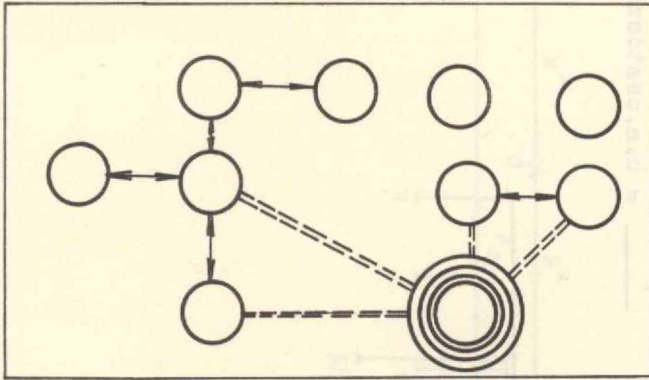
Honner-brigád

14.számú ábra



Péteri-brigád

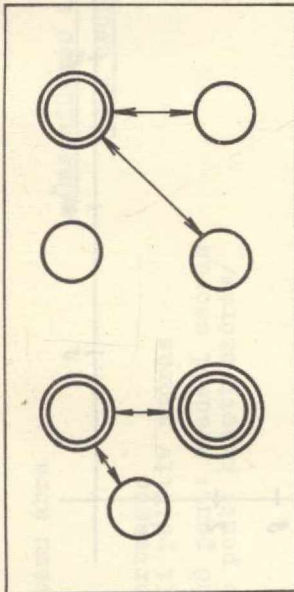
15.számú ábra



III. Tipus:

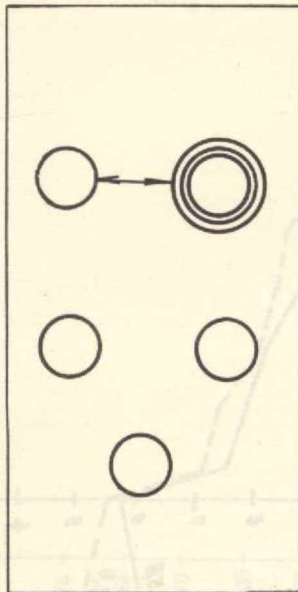
Antal-brigád

16.számú ábra



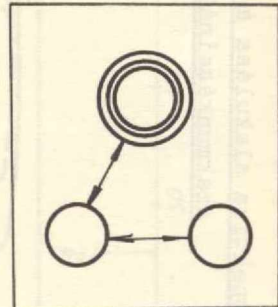
Benkő-brigád

17.számú ábra



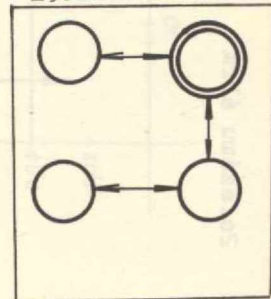
Vitéz-brigád

18.számú ábra



Zelkő-brigád

19.számú ábra

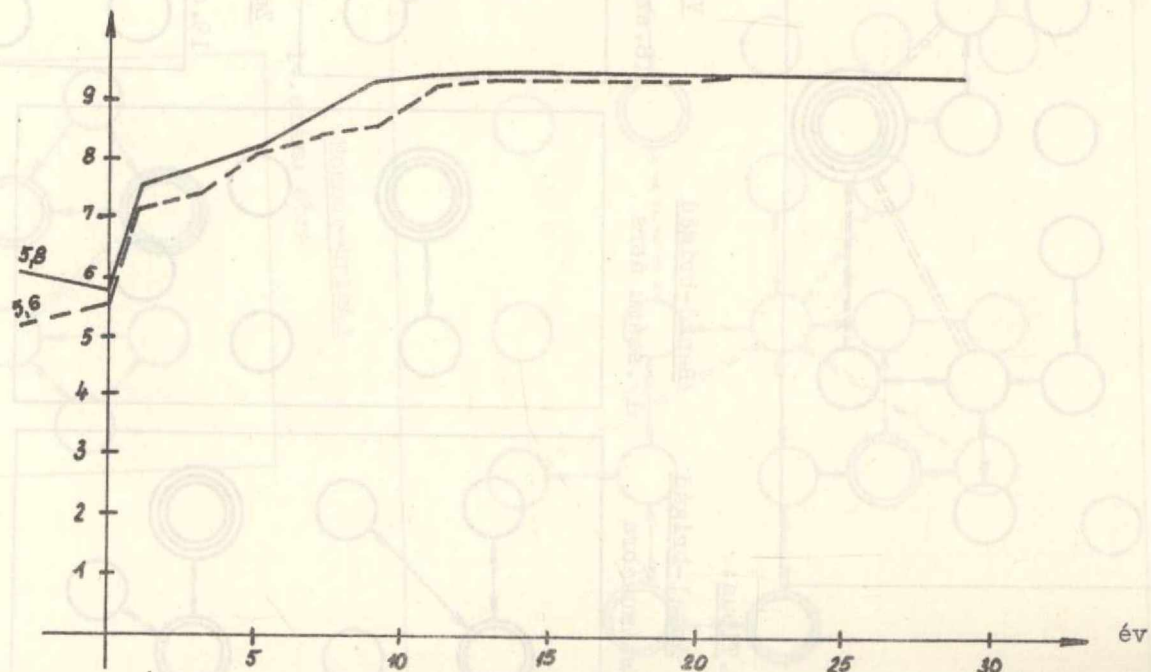


20.számú ábra

Bérperspektíva alakulása a gyáregység lakatos szakmunkásainál

Jelmagyarázat:

- = személyi órabér
- = u.n.osztószám

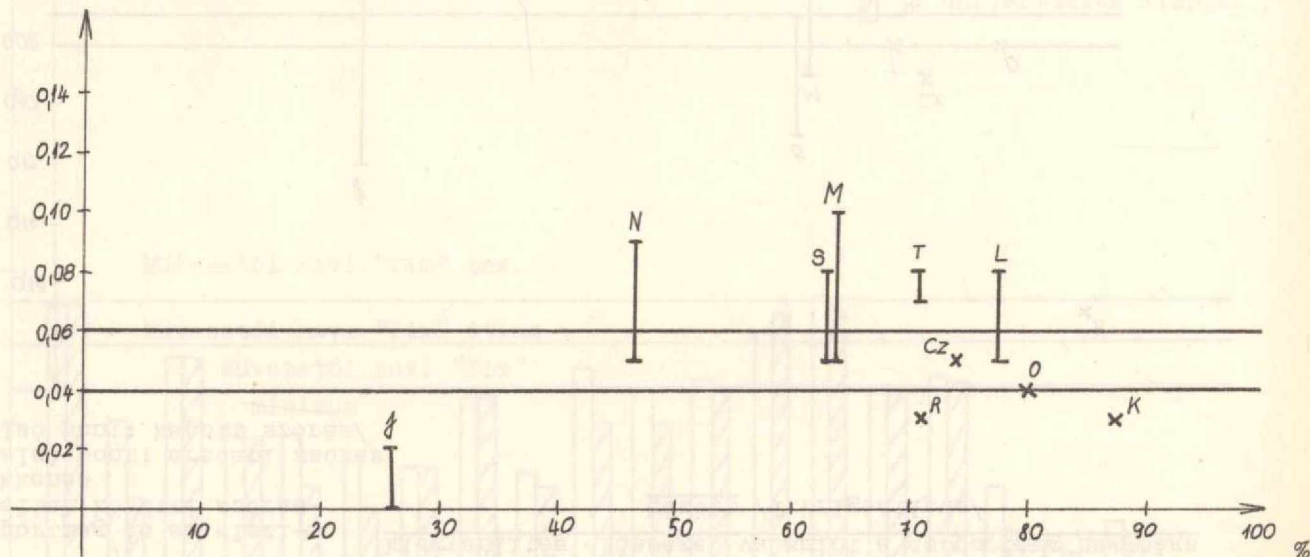


21.számú ábra

Összefüggés a csoportmagon belüli bértkiegyenlítés
és a csoportmag nagysága között /I. brigádtípus/

csoportmagon
belüli relatív szórás
/felső pont: eredeti szórás
alsó pont: kapott szórás/

163.



csoportmag a csoportlétszám százalékában

22.számú ábra

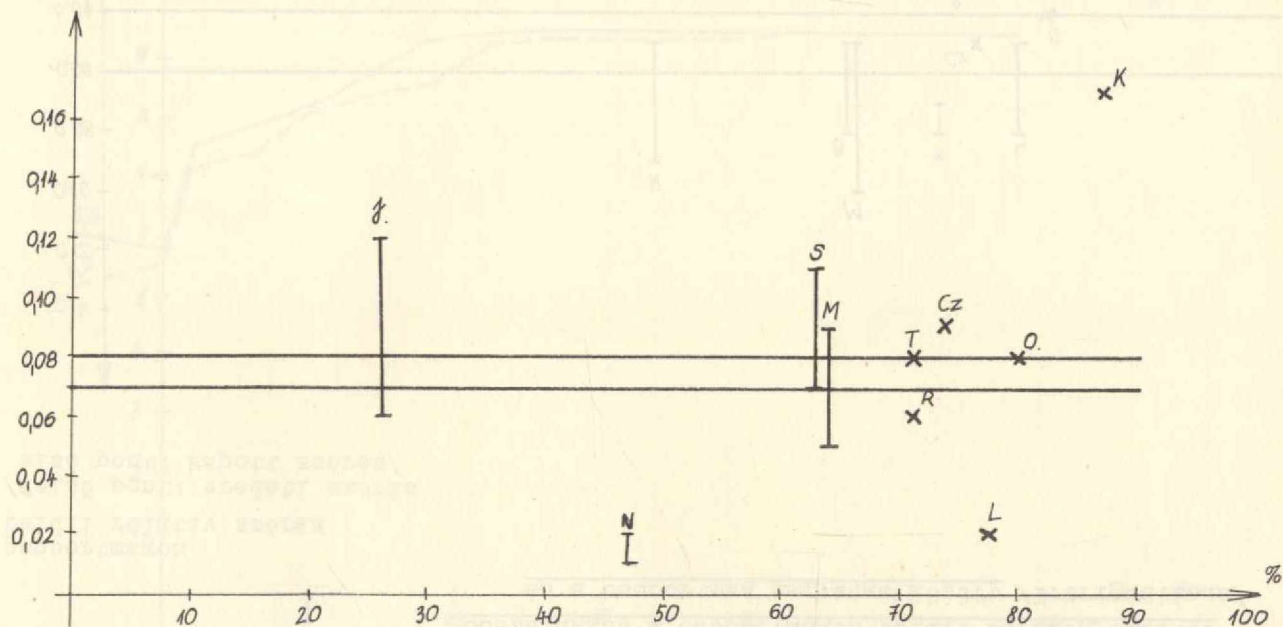
csoportmag és az elszí-
teteltek közötti szórás-
csökkenés

/felső pont: eredeti szórás

alsó pont: kapott szórás/

Összefüggés a csoportmag és a kívülállók közötti bér-
kiegyenlítés erőssége, valamint a csoportmag nagysága
között /I.brigádtípus/

164.



csoportmag a létszám %-ában

23.számú ábra

A munkacsoportok legjobban fizetett munkásainak havi átlagos keresetei az alsószintű vezetők havi fix kereseteihez viszonyítva

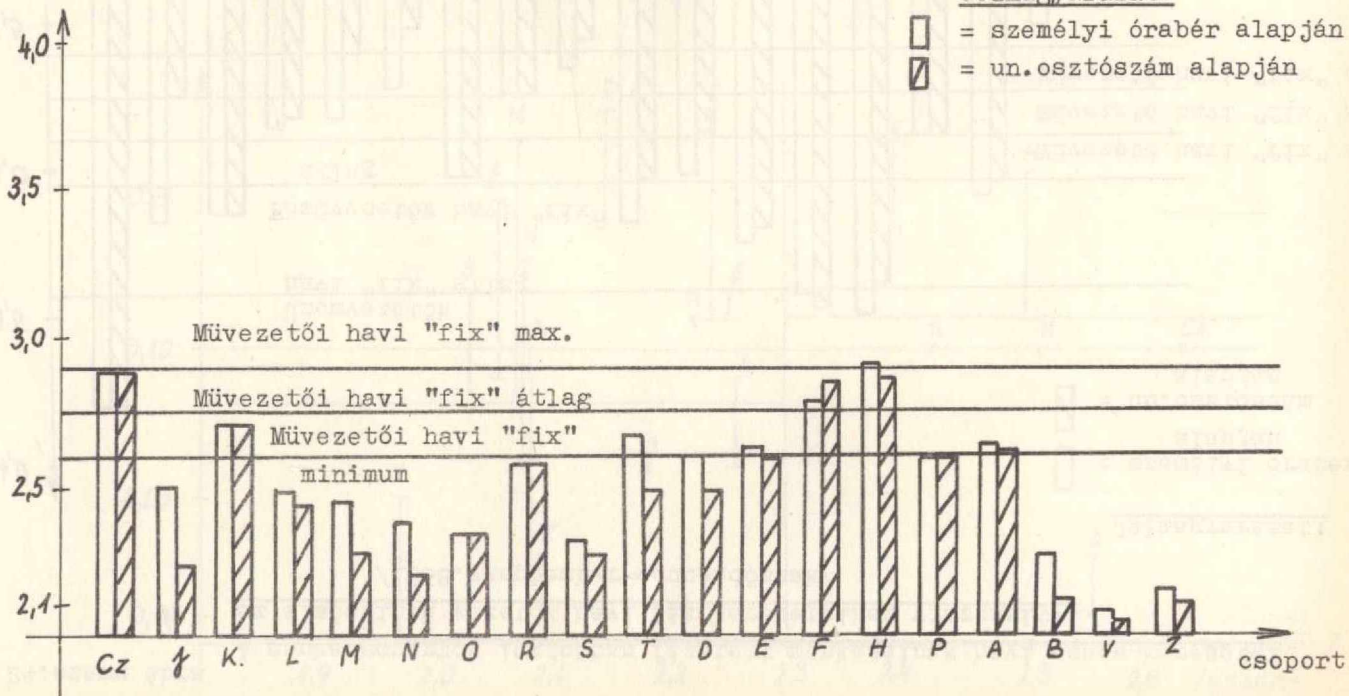
1000 Ft

/1968, éves átlag/

Jelmagyarázat:

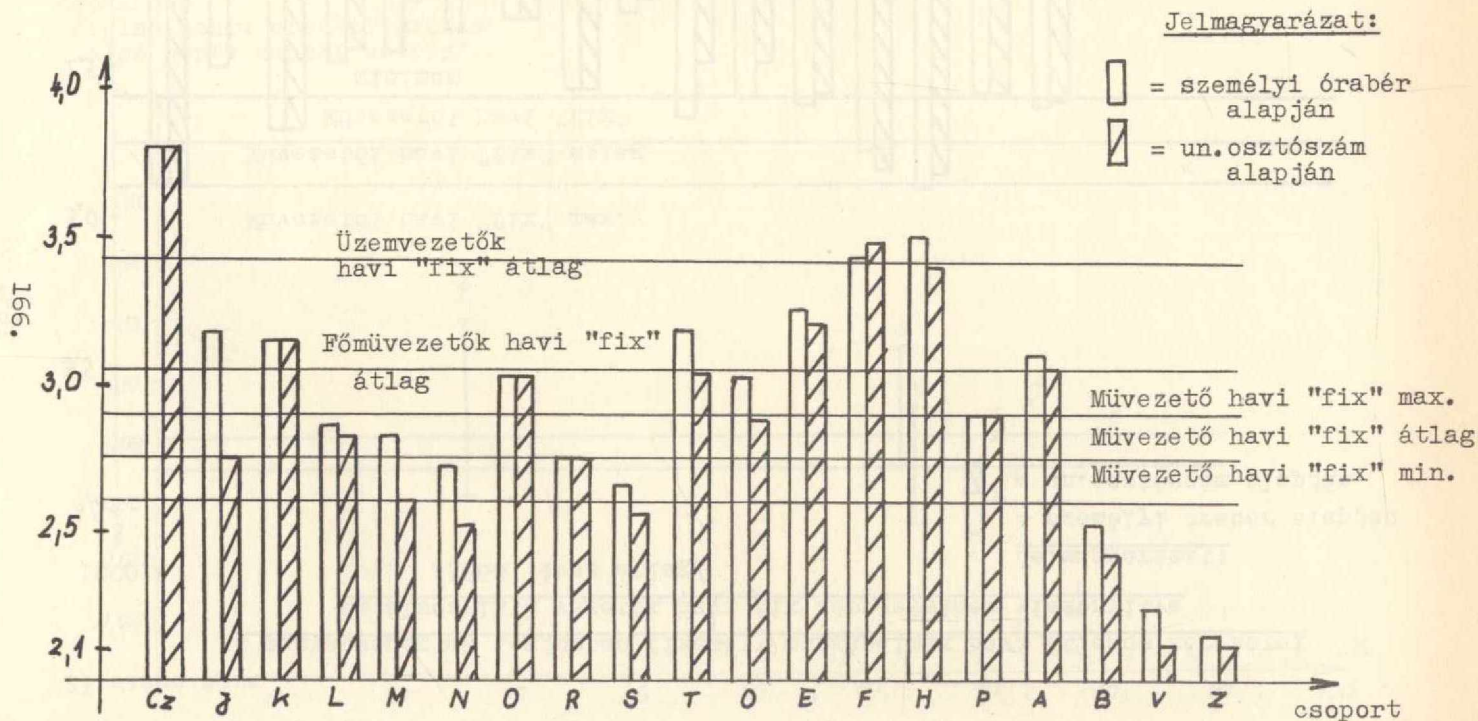
- = személyi órabér alapján
- ▨ = un.osztószám alapján

165.



24.számú ábra

A munkacsoportok legjobban fizetett munkásainak havi csucs keresetei az alsósintű vezetők havi fix kereseteihez viszonyítva /1968.szeptember-csucsidőszak/

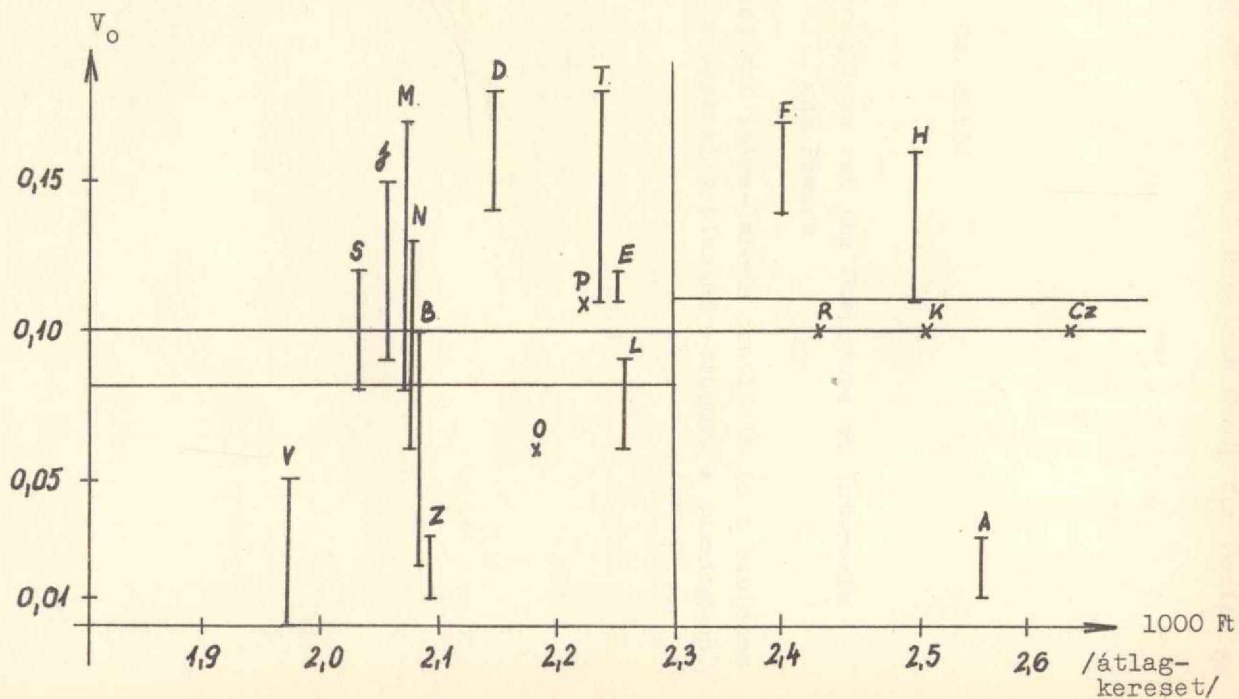


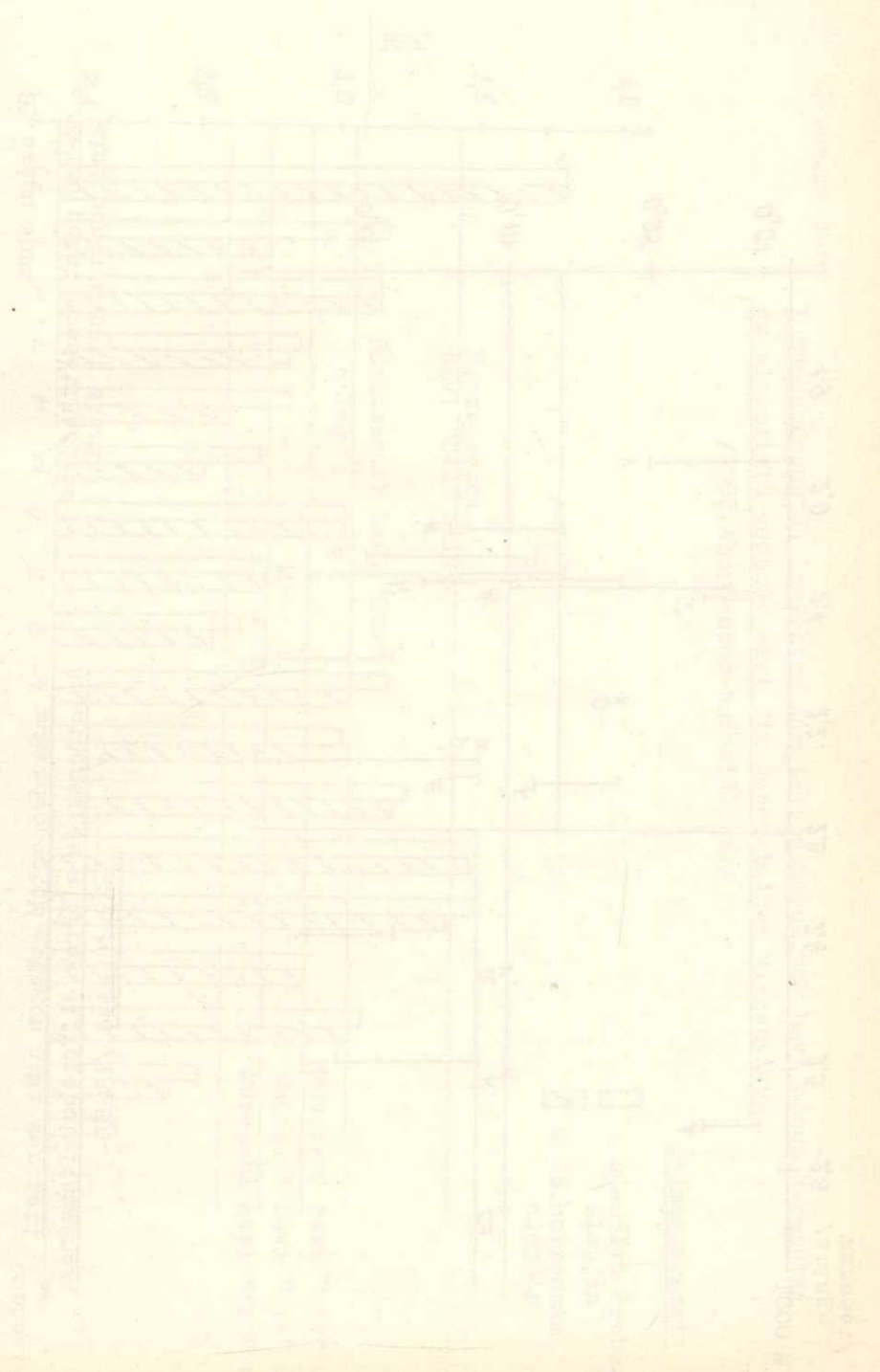
25.számú ábra

/Felső pont: eredeti szórás
alsó pont: kapott szórás/

A munkacsoportok átlagos havi kereseti szintjének és a bérek differenciáltságának összefüggése /1968/

167.





100
 90
 80
 70
 60
 50
 40
 30
 20
 10

10
 20
 30
 40
 50
 60
 70
 80
 90
 100

Room 100
 Room 90
 Room 80
 Room 70
 Room 60
 Room 50
 Room 40
 Room 30
 Room 20
 Room 10

Corridor
 Door
 Window
 Furniture

L. Héthy - Cs. Makó:

Differential Incentives and the Structure of Interests
and Powers

/Labour-management and intra-labour conflicts in a business
organization of a centrally planned economy. A summing-up./

Содержание: 1. Описание местности. 2. Описание населения. 3. Описание хозяйства. 4. Описание культуры. 5. Описание промышленности. 6. Описание транспорта. 7. Описание связи. 8. Описание здравоохранения. 9. Описание образования. 10. Описание культуры и досуга.

Итого: 10 пунктов.

Всего: 10 пунктов.

Итого: 10 пунктов.

Итого: 10 пунктов.

A prevailing belief in Hungarian society is that, in the decentralized scheme of centrally planned economy introduced two years ago, most obstacles to the growth of industrial efficiency can be overcome, directly or indirectly, by differential money incentives. For the past two years a part of the companies' profits has been used for differential incentive bonuses: up to 80 per cent of salary for top management, 50 per cent for middle managers and 15 per cent for wage-earners. The considerable share in profits has seemed to be a driving force for management: managers have made manyfold attempts to increase efficiency and profits at the companies. They have, however, usually failed in their efforts to get workers to give more contribution to company objectives: the obstacles to the growth of efficiency have often continued to exist on the shop floor.

As a general rule at several companies labour has rejected company goals: there has remained a constant gap between requirements set up by management and the everyday activities of employees. The lack of sympathy with management's objectives has been manifest in many ways: workers have resisted attempts to maintain a strict discipline, they have deliberately restricted output and performed work of poor quality etc. Many managers and economic leaders have a conviction that this constant gap between company goals and labour's behaviour can be attributed to inadequacies in money incentives, to the lack of fair wage differentials among workers. Our proposition is that causal relations are not so unambiguous and simple: inadequacies in wage incentives, though closely connected with difficulties in workshops, cannot be a root cause for discipline defects and restriction of output, as they themselves are also a problem on the surface. The root cause for difficulties including also the lack of fair wage differentials, are in the structure of interests and powers

within the organization, based on certain micro and macro factors of the social and economic environment. These factors originate from the present regulations set up by social and economic central agencies, and from the characteristics of the overall social-economic system of industry that has come into existence as a result of the development of the past few decades.

To place our argument in a sharper focus, our proposition is the following: production difficulties in workshops cannot be solved solely by the revision of the incentive system. The solution of present problems, including the introduction of efficient wage differentials, requires complex changes in the structure of interests and powers within company, that is complex modifications in the social and economic background.

+

Our proposition has been supported by the results of a sociological survey carried out in an engineering factory in Western Hungary. The company to be discussed plays an important role in the economic progress of the country. It manufactures railway coaches, tank wagons, different axles for trucks and buses mostly for export. It has just started also the production of heavy duty Diesel engines under the licence of a leading West-German firm. In its different units the company employs about a total of 15 thousand physical workers.

The unit, where our sociological survey took place, manufactures bodies for railway coaches. Its employees, about two hundred locksmiths and welders, work in groups by the nature of their tasks. The workgroups are paid directly on the basis of how much they produce, according to a

straight piece rate system. As the group's productivity increases, its earnings also increase, and conversely as its output falls, there is a corresponding drop in wages. Within the group earnings are not divided equally, but on the basis of the personal wage rates of the members. The wage plan thus has the purpose of functioning as a group incentive and as an individual incentive at the same time. The activities of groups are directed by nine foremen and two senior foremen.

The management of the company was not satisfied with discipline and work intensity at the unit, as individual workers and even groups often restricted output and showed a large-size mobility endangering the continuity of production in workshops. That's why the managers revised the wage plan /1968/. The revision was based on the wide-spread belief that setting proper wage differentials would give solution for the problems.

The wage plan, as a group incentive, seemed to be all right. But, as an individual incentive, it seemed to be irresponsive to the management's efforts geared directly to the quantity of output. The personal wage rates, regulating the relative ratio of individual earnings within the group, had been set according to a central service and merit rating system. The favourite factors of the system, the period of company service and the qualification of professional skill, were irrelevant to individual output, namely neither professional practice nor qualification was needed by the highly routinized nature of work. Thus personal wage rates had two major insufficiencies: 1. they did not reflect properly individual efforts and ensured different earnings to workers of equal performance. 2. the scale of individual wage differentials, originating from the rates, did not reflect the possible differences in individual output, as it was too narrow. To correct these inadequacies the management

abolished the central service and merit rating system and authorized the foremen and the workgroups, having the most adequate and accurate information about the efforts of individuals, to set new personal wage rates.

The new personal wage rates, set by foremen and labour, were however even less responsive to the management's objectives than the previous ones. Individual wage inequities continued to exist and the scale of individual wage differentials became even narrower. /Previous index of differentials: 0.13, new index: 0.10/ That is how foremen and workers made a step to defeat the purposes of the wage plan.

In the course of our survey we examined empirical and logical connections among the level /scale/ of individual wage differentials approved by the employees, the structure of interests and powers within the organization, and the social-economic environment in the background. Our survey endeavoured to cover all the important factors motivating the behaviour of workers and foremen. The information needed came from three sources: 1. structured interviews with each worker in the unit, by the help of a substantial questionnaire. 2. unstructured interviews with the majority of workers, with the foremen and the representatives of top management. 3. data collected by the bureaucracy of the company.

+

The long run economic success of a business organization requires workable cooperation between the two major participants of production, managers and workers: the formation of company goals acceptable to both of them. Cooperation and working out common goals can be based only on the solution of conflict situations, produced by divergencies in the interests

of management and labour, on the existence of compromise situations, in which the two major participants have a relatively good bargain in comparison with their contributions to the success or organization. Compromise, however, does not develop automatically from conflicts, a certain balance of power and influence is necessary between management and labour to advance the process.

In case of the company examined the cooperation between managers and workers was not satisfactory: the employees rejected the goals which the employers had prescribed for them. Conflict situations seemed to be lasting and the equilibrium of opposing powers seemed to be upset.

On the assumption that the structure of divergent interests and various powers is profoundly determined by social and economic environment, we have examined all factors that might have had a direct or indirect effect on the interests, goals, influence and behaviour of people within the framework of the organization. As the company belongs to a centrally planned economy, we have paid special attention to regulations by the central agencies.

The clashes between the interests of management and labour focused on wages and output. /The two were closely connected in the piece rate system employed./

The management, stimulated by its considerable share in profits, using the prices of the international market as guides, tried to choose a profit-maximizing bundle in its production possibility set. /The plant managers have had remarkable freedom in such decisions since the introduction of decentralized scheme in 1968./ It made attempts to develop new dynamic and profitable branches /the production of heavy duty Diesel engines etc./, as traditional branches, including the manufacturing of railway coaches, proved to be unprofitable and subsidies were to be cut off by the

central agencies. Railway coaches could not, however, be shut down right away and that is why cuts in the production costs were necessary. In the workshops there was no possibility for introducing improvements or innovations in the obsolete technology that had been used for decades and thus the management decided to cut labour costs, decrease wages per unit of output.

The labour, as its share in profits was low, was motivated by wages. Workers were ready to make extra efforts for extra pay and aimed their activities at maximizing earnings. The people in the workshops, mostly of agricultural origin, were hard-working people, in whose thinking wages were fundamental in relation to their families' living standards and also the measures of their importance in relation to others in and out of the factory. The workers, consequently, opposed the managers' goals directed at "sweating" them simply to "fill the company coffers."

Responsibility for the divergences of management and labour interests cannot, however, be fixed entirely on the profit sharing system, on the high level of production costs in comparison to prices, owing to a backward technology, on cutting governmental subsidies and on other economic factors mentioned. In the lasting confrontation a prominent part was played by the control of central agencies over the level of wages. The central regulations practically pegged wages per capita on a roughly equal level in all industrial organizations. Any noticeable increase had to be covered by the managers from the little amount of the share of profits to be divided among the participants of production. Thus the management made attempts to cut wages per unit of output and at the same time to keep wages per capita unchanged: required extra efforts from its employees without willing to, or in fact, being capable to give them any extra reward.

Only on the basis of the conditions of the company and of the specified rules the management was obliged to follow, can we understand the contradictory features of its incentive policies. The management pressed the workgroups for increasing production and to this end it employed an efficient group incentive, the piece rate system without - at least theoretically - any ceiling on earnings. It promised extra reward for extra output. Moreover, as we have said, the management made attempts to improve also individual incentives, by revising its service and merit rating system. But when workgroup productivity and wages rose appreciably it arbitrarily reset piece rates, cutting also wages per capita and pegging them in one year's average to the level permitted by the central agencies. Piece rates were being continually cut. In 1969 they were cut twice and that meant a twenty per cent loss for labour in wages.⁺

The series of management victories and labour defeats, good bargains on one side and poor bargains on the other, resulted in a lasting confrontation, the existence of which reflected also a lack of equilibrium of powers, and inequity of opposing forces at the company. The management was wielding an overwhelming power that the trade union, destined for the defence of the interests of labour, was incapable or unwilling to counterbalance. Incentive policies

The regulations of the central agencies do not necessarily call into existence such management policies. In several engineering companies the poor standards, the poor scheduling of jobs, the insufficiencies in the supply of material and in the maintenance of tools automatically prevent management from building up workable incentive systems. Management in other firms, enjoying vast subsidies and favourable internal market conditions set by the central agencies, naturally refrains from pushing workers to increased efforts. In all these cases a tacit agreement is forced by management on labour: it does not offer extra pay and does not require extra work either.

at the company, including the continual cuts in piece rates, were approved also by the executive of the trade union. The trade union, as a heritage of a previous period, united in its ranks all sorts of members of the business organization, from unskilled workers to top managers. Several trade union positions were occupied by foremen, by middle managers and even top managers. Its executive had a considerable share in company profits. In fact, trade union top leaders and company top managers, despite occasional spectacular discussions between them, seemed to be a monolithical group even to workers having low-level trade union posts. The functioning of the institution of workers' direct participation in management decisions relevant to their interests, proved to be profoundly formal. The dominant push from labour might have come only through the informal organization of workers, which sometimes had substantial powers, rival to those of management, but in most cases was rather weak.

+

It has been suggested that the core conflict is between management and labour and it arises from certain micro and macro economic and social factors, created by the present regulations of the central agencies and by the realities of the social-economic progress of past decades. On the assumption, however, that people generally act under the influence of their environment, it seems obvious that neither company managers, nor factory workers are a homogeneous social unit, both are divided into several strata, representing also divergent interests and goals. Thus the next step of our examination was to take under scrutiny the intra-management and intra-labour structure of interests and powers, which modifies also the course of overall company clashes.

Within management, the foremen and other low-level supervisors formed a separate stratum with objectives often contradicting the interests of top-managers. These "men in the middle" had substantial powers to influence the production and wages of work-groups. Namely, the functional departments of the management were incapable to control production problems, including supply of material and maintenance, and their solution was up to the foremen. But top managers, still believing in the efficiency of centralization within the company, did not take into consideration the influence of these people. Accordingly, nothing had been done to ensure their cooperation: foremen had got a salary inferior to that of the best workers, and this state of affairs practically stagnated regardless of their special efforts or negligence. As a result, management policies were indifferent to foremen. They did neither promote, nor hinder the success of management's attempts to encourage work group and individual output. They restricted their activities to the performance of routine tasks. Their substantial powers mostly remained potential and their role in the discussions between top management and labour was only of third rate importance.

Labour was also divided into separate strata. Wages held a top place in each worker's evaluation of his job. The reason for that is partly in the present level of living standards, partly in certain aspects of the environment that hindered the satisfaction of higher-level needs of workers within the factory. Working people were frustrated by the monotony of the routinized job, by their inability to advance in professional knowledge, by the pressures to which they were subject as they tried to do work of quality instead of quantity, and by their inability to achieve a measure of respect and autonomy. Practically there was no possibility for promotion to the positions of foremen and middle

managers. Though their rights were ensured for participation in company affairs, they had no proper platform and means to do so etc. For the lack of satisfaction of their higher-level needs, workers sought compensation mostly in money. They often told us: "We do not come here to produce railway carriages, but to earn a living." Each worker rejected management's incentive policies and protested against it. However, personal wage rates, seniority with the organization, professional skills, household expenses, structure of consumption and other factors produced a similar compartmentalization within them that occurred at management level. The two major factors responsible for the division of labour were the following:

1. The actual level and the future prospect of the individual's earnings, in fact, his actual and expected economic position in the organization. Both were dependent on wages per capita in the workgroup the individual belonged to, and on his personal wage rate. As wages per capita were pegged by the company on roughly the same level in all the groups, differences in the actual and expected economic positions could be caused only by personal wage rates. These rates, set primarily on the basis of company or professional service, moved rapidly upward until the age of 30 of the individual and then they definitively stopped. As a result workers above 30 earned a relatively good living, while their fellow-workers below 30 were making rather bad. The reverse of the medal: Workers above 30 had no prospects of wage increase and management policies put them in a hopelessly weakening, deteriorating position, while younger workers enjoyed rapidly growing wages and in this way they were partly compensated for losses caused by piece rate cuts.

2. The individual's actual and expected economic position out of the organization. /This factor is closely

connected with the previous one, as the main sources of the worker's income are his wages./ People above 30 usually had a well-balanced household budget. They generally had their own family-houses, well-furnished and mechanized. They had ended debts connected with the building or purchasing their homes. They were oriented on obtaining the available durable goods, like television sets, refrigerators, washing machines, motor cycles etc. To the wages of the head of the family also the earning of the wife was added: she could also have a job, as their children reached the age of schooling. Workers below 30, on the other hand, carried the vast burdens of fundamental investments connected with the establishment of family life. They were indebted to the savings bank, as they turned vast sums of money to building or getting a house, to furnish it etc. Moreover, as their children were small, their wives usually could not take a job. /In the differences of the economic positions of a families, as we have seen, a dominant role was played by the housing shortage of the country, that exerted a very strong pressure on household budgets for several years in the worker's life./

On the basis of these two economic factors and of some others connected with them, workers were divided into two major strata with divergent interests and various powers. The age of 30 seemed to be the economic /and not demographic/ dividing line.

Workers above 30 vigorously resisted the management's efforts aimed at the unconditional maximization of workgroup turn-out. Instead, they were in favour of the optimization of group output. Optimization meant a temporary maximization /to exploit the upward trend of production and wages stimulated by management/, followed by a temporary slowdown /to avoid the scope of piece rate cuts, jeopardizing their actual positions/. Their objective represented a form of rational

accomodation to the contradictory features of the management's incentive policy and, was based on the consideration of the state of their household budget as well. Slowdowns and drops in wages /connected with optimization/ were made possible by their flexible needs for money, by their relatively high earnings within the organization and by the sound economic position of their families.

Workers below 30, on the other hand, had no alternatives to choose between, they acted almost entirely under the economic pressure of their positions. Their needs for money were inflexible as a result of their relatively low individual earnings and the vast expenses of household budget. Though reluctantly, they met the management's claims to maximize workgroup performnace. They aimed their activities at extracting the most possible money from the company, regardless of the consequences.

The powers of the two strata of labour, clashing within the framework of the group, were not equal. The older workers /above 30/ built up an extended informal organization and occupied nearly all formal positions of power in many workgroups. The existence of their informal organization, based on the compromise of fairly flexible individual interests, originated from the members' being cornered by management and, in a sense, by younger workers as well. People below 30 usually had less powers and were at the mercy of their environment also within the factory. The pattern of conflicting interests and powers within labour, which the managers tried successfully to exploit on the principle of divide et impera, had an effect also on the sharpness of overall confrontation between employers and employees. Labour, torn by internal clashes, was disabled in most cases to build up an efficient resistance against management, and that made a considerable contribution to the permanence of chronic disagreement.

Workgroups showed significant differences in their behaviour concerning performance and personal wage differentials. In accordance with our proposition, they did also show corresponding significant differences in their patterns of interests and powers. The various characteristics of workgroup behaviour can be deduced from the conflicting and interacting interests and powers of the two major strata of workers, those of labour and management and from the social-economic environment in the background.

We have found three significant types of work group behaviour in the fields discussed:

	Number of groups	The level of individual wage differentials, approved by group	Group attitude toward performance
Type I.	10	medium /index:0.09/	optimization
Type II.	5	high /index:0.13/	maximization
Type III.	4	very low/index:0.01/	maximization

Type I. The great majority of group members were older workers /above 30/, while younger people /below 30/ were in minority. The older worker were instrumental to one another in the following way: they joined together, built up a powerful informal organization, covering an average 70 per cent of group membership, and they seized all possible means of formal power, occupying the positions of group leaders, trade union functionaries and having also several communist party members among them. The informal organization served as an agency through which members obtained and evaluated information about their environment. It worked out normative rules for collective activity in order to control the aspects of economic and social environment, which were of consequence to individual members. It functioned as a defence, endeavoured to protect its members and to extract the most

possible for them from their common enemy. It carried out the optimization of workgroup productivity, obstructing the deterioration of the economic positions of workers and keeping their wages, in comparison with their efforts, at a maximum. Younger workers /below 30/ were isolated individuals out of the framework of informal organization. They were forced, by the substantial powers of the older people, to adopt optimization of output. Though it did not always suit their interests, their inflexible and pressing needs for money, they could perceive its advantages and worked in a relatively peaceful coexistence with the others. The members of the informal organization, though a decrease in individual wage differences momentarily contradicted their interests, set personal wage rate differentials on a medium, /0.09/ instead of a high level. In such a way they gave a concession to the younger, to ensure a better cooperation within the workgroup against management. Groups in Type I, due to their highly-developed and one-centered informal organization were capable to counterbalance, to a remarkable extent, the powers of the management. Sometimes they successfully undermined management attempts directed against them, other times they suffered defeats, but they did never capitulate and that is why they usually lived in a peaceful atmosphere in the organization. Some groups, owing to their extraordinary cohesiveness and to their monopolistic position in the process of production, managed to reach even very high average wages far beyond the level pegged by the company.

Type II. The membership of workgroups was formed by a great majority of younger workers /below 30/ and a small minority of older people /above 30/; in fact the composition was opposite to groups of Type I. As a result, the informal organization, was weak and divided into opposing units, as

both the older and younger workers created their own informal bonds of solidarity to protect their interests. At the same time the means of formal power were also divided between the two strata: both occupied group leader, trade union functionary and communist party positions. Older workers, as they were in small minority and their powers proved to be weak, were enforced to give up their original objectives and surrender to the maximization of output urged by their younger fellow-workers and by the management as well. This capitulation resulted in a permanent deterioration of their positions, caused by continual "bloody" piece rate cuts. Thus confrontation, in a rather sharp form, became lasting within the groups. The high level individual wage differentials /0,13/ can be explained on the basis of these intra-labour clashes. Workers above 30 were unwilling to give a concession to younger people, as cooperation against the management was by no means possible. They were fighting with considerable success, to preserve a high level of personal wage rate differentials, favourable to them. The workgroups, torn by internal struggles, could not counterbalance the powers of the management. The older workers, brought to bay by their mates, suffered deeply hurting defeats by continual piece rate cuts, while younger people - though somewhat compensated by the growth of their personal wage rates - were also hurt.

Type III. The members of these workgroups belonged to the strata of older workers, whose best interests, under the circumstances of the company, required the optimization of output. This form of self-defence and deliberate exploitation of the company was however made impossible here by certain factors of physical and economic environment not mentioned before. The primitive preparatory operations in the unit were done by these groups, while the others were engaged in the more complicated building of the railway

carriage's body. The existence of a group incentive in Types I and II was justified by the collective nature of work, while in these groups it was introduced to simplify administration. The workers, only a few in number, performed their tasks separated from each other in the different corners of the shop and in more shifts. The nature of work, the lack of permanent collective activities, kept people back from forming strong informal bonds among themselves that were essential for the optimization of output. Furthermore, wages per capita, being on a roughly equal level in all the other groups, here were kept very low by the management, also as a result of the primitive individual tasks. Under the pressure of these circumstances, the only choice for groups was the maximization of productivity: people were forced to make increasing contribution to company objectives for nearly the same amount of money. As a primitive form of defence they decreased differences in personal wage rates to minimum /0.01/. However, their defencelessness reached high measures and tension with management was intensive.

+

The experiences of the sociological survey convincingly seem to support the proposition put forward: difficulties on the shop floor, including also the inadequacies of the incentive system, have their root cause in the structure of divergent interests and various powers within the company. The decrease in individual wage differentials carried out by labour opposite to management's goals, the occasional deliberate slowdown of production by a remarkable number of workgroups and the high level mobility of manpower, all are symptoms of labour-management and intra-labour conflict situations and those of disequilibrium of powers too. In this respect, the indices of mobility are also worth

mentioning. In Type I - where tension was relatively low, due to the considerable powers of workers - only 21 per cent of members left the company during one and a half years. In Types II and III - where confrontation was especially sharp, owing to the defenceless situation of certain strata - about 60 per cent of workers gave a warning to the firm in the same period.

The features of the structure of powers played an especially important role. The lack of the proper division of the means of power among the participants of production resulted in very grave consequences. We had also an impression that not only the division of power was imperfect but the whole amount of means at the disposal of the organization was insufficient. The company seemed to be too much tied up by central regulations to be capable of finding more satisfactory solutions for its pressing problems. The participation of labour can scarcely be imagined, if the management itself does not have enough freedom in vital decisions.

As the structure of interests and powers is basically determined by the social-economic environment, the difficulties in the workshops can be overcome only by fundamental coordinated modifications in the complex of micro and macro social-economic factors. The prevailing belief in Hungarian society that problems with the attitude of labour can be solved by the revision of incentive plans, by the introduction of fair wage differentials, that is by the change in a sole micro economic factor, is profoundly naive, as proved also by the example of the company examined. The major factors having an influence on the course of happenings within the factory are the following:

1. In macro /that is national/ measures: the regulations of the central agencies of economy, such as the

profit sharing system, the control over wages per capita, the practice of setting prices at the internal market and of giving subsidies for business organizations, the system of credits for company investments, in one word: the state of the decentralized scheme of the centrally planned economy, introduced in 1968. We can enlist here also regulations directly effecting labour: the central measures directed at the welfare of the population /the social insurance system, the housing programm/, the policy of taxation etc. Rules outlining the construction and functioning of social institutions, like trade unions, should also be mentioned here. The central regulations are based on a scientific analysis of the economic and social realities that have been in existence for the past few decades, and include complicated social, humanitarian and political preferences. That is why their changes, though required by a number of negative side-effects, cannot be a rapid process.

2. In micro /company/ measures the main factors are: the incentive policies of the management /the wage plan of the workers, the system of personal wage rating, the incentives for foremen and other middle managers, the practice of piece rate setting etc./ the aspects of promotion, the functioning of trade union and other social organizations, the state of the decentralization of internal decisions, the construction of institutions for labour's participation, the existence and stability of informal organization, the social composition and stratification of workers, the effects of their out-of-factory environments and traditions and so on. Though all these micro factors are closely connected with the macro ones, certain improvement in the solution of conflict situations can be achieved even by their revision within the limits of the company's possibilities, if the modifications are based on careful consideration.

The following step forward, however, requires the contribution of social sciences: much more emphasis should be laid on defining the main groups of participants and the conditions under which they are motivated to participate and to produce, on the processes by which multiple centres of power and influence develop, and on conflict resolution as a subject which is important not only in labour-management relations but in most other intergroup relations within the firm as well.