MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
SZOCIOLÓGIAI INTÉZETÉNEK KIADVÁNYAI

Héthy Lajos — Makó Csaba

# A vállalati kontroll mechanizmus és a szervezetlenség

BUDAPEST
1972

Felelős kiadó: Dr Kulcsár Kálmán

725588 MTA KESZ Sokszorosító. F. v.: Szabó Gyula

TARTALOM

# I. A VÁLLALATI SZERVEZETLENSÉG ÉS A KONTROLL MECHANIZMUS ÖSSZEFÜGGÉSE

## A tanulmány: kutatási jelentés

A jelen tanulmány szövege, néhány módositástól eltekintve, megegyezik annak a jelentésnek a szövegével, amelyet egy fővárosi lakásépitő vállalatnál 197o/72-ben végrehajtott iparszociológiai vizsgálatunknak az eredményeiről a megrendelők számára készitettünk. A tanulmány ilymódon nem annyira a saját szakmabeliek, a szociológusok számára készült elméleti igényü mü, hanem az épitőipar és általában az ipar szakemberei számára készitett gyakorlati munka. Természetesen megállapitásai, mindennek ellenére, nem nélkülözik a megfelelő elméleti alapot. Arról van inkább szó, hogy elméleti fejtegetéseink - amelyeket közben valamelyest már ki is egészitettünk - háttérbe szorulnak a vizsgálat során nyert empirikus anyag gyakorlatias elemzése mellett. Ezt azonban a szociológusok sem igen fogják hiányolni, hiszen a jelen tanulmány alapjául szolgált elméleti alapok bővebb kifejtése számos más munkánkban megtalálható. Ugyanezek a munkák tartalmazzák azokat az irodalmi hivatkozásokat is, amelyeket a jelen tanulmány összeállitásánál mint nélkülözhető, jóllehet nem felesleges, elemeket többnyire mellőztünk.[1/]

A jelen tanulmány, mint kutatási jelentés, megállapitásaink árnyaltságában, részleteinek csiszoltságában számos kivánnivalót hagy hátra. Mindezekkel tisztában vagyunk s bizonyos szükséges finomitásokat, árnyalásokat máris végrehajtottunk rajta, hiszen az eltelt néhány hónap alatt módunkban állt alaposabb végiggondolása. Ez a folyamat azonban csupán igen enyhe reviziókat, módositásokat követelt és még egyszer megerősitette azoknak a megállapitásoknak a lényeges pontjait, amelyeket már az eredeti kutatási jelentés is tartalmazott. Természetesen további árnyalások és finomitások szükségességét mindez nem zárja ki. Ugy véljük azonban, hogy hazánkban

napjainkban, amikor a szervezetek, a vállalatok belső müködését illetően az információk hallatlan szegénysége mutatkozik meg s a vezetői apparátus igen nagy "információ éhsége" tapasztalható, az iparszociológusnak nem annyira az általa adott eredmények "tökéletességére", mint inkább a megfelelően megbizható, jóllehet esetleg részleteiben "durva" információszolgáltatás gyorsaságára kell törekednie. Ennek a célnak a szolgálatán tul más választás egyébként sincs. Hiszen a tökéletesség ideáljának elérésére való törekvés is eleve azt feltételezi, hogy a még részben csiszolatlan közbeeső eredmények se maradjanak az "iróasztal fiókjában", hanem azokat az ipari szakemberek, a kapcsolódó tudományok müvelői és más szociológusok állandóan ellenőrizzék, gazdagitsák. Ezen a felismerésen alapul a jelen tanulmány közrebocsátása.

A kutatás szinhelye és feladata.

Az épitőipari vállalat, ahol 1970/72-ben kutatásunkat folytattuk, jelentős létesitmény. Fontosságát nem annyira a magyar gazdasági életben eddig megszerzett presztizse és eredményei, hanem a jelen ötéves tervben rá kirótt feladatok adják. A vállalat feladata, hogy a terv során Budapesten felépitendő mintegy 90.000 lakás egyhatodát produkálja. Erre pedig az elmult évek tapasztalata vajmi kevés garanciát ad. A vállalat 1967-ben létesült, még pedig ugy, hogy két kisebb lakásépitő vállalatot /a továbbiakban "A" és "B" vállalatoknak nevezzük őket/ összevontak és szakiparos illetve mélyépitő részlegekkel kiegészitettek. A létrejött létesitmény több mint 4.000 főt foglalkoztató, gyengén gépesitett vállalat lett.

Az "A" és "B" elődvállalatok, az egyesülést megelőzően, összesen közel 3.000 lakást tudtak egy év alatt felépiteni. Az egyesülés után, 1968-ban, a felépitett lakások száma valamivel több mint 2.500, 1969-ben már kevesebb, mint 2.300, 1970-ben pedig csupán mintegy 1950 volt. A termelési eredmények tehát katasztrófálisan romlottak. Mindez természetsze-

rüleg szükségszerüen magával vonta a felettes szakigazgatási és pártszervek intervencióját. 1969/7o-ben bekövetkezett a tipikus beavatkozás: a vállalat pártvezetésének és szakigazgatási vezetésének lecserélése. Számos személyi változás történt, "fejek hullottak".

Ugyanakkor kaptuk meg mi is a megrendelést, hogy az iparszociológia sajátos eszközeivel próbáljunk választ adni az alapvető kérdésekre: miért történt mindez és hogyan lehet tovább jutni? Kutatásunk hivatalosan tulajdonképpen csak a termelési tevékenységben kulcsszerepet játszó alsószintü vezetők /müvezetők, építésvezetők/ müködését érintette, de ténylegesen a munkásoktól a legfelső vezetőkig a vállalati szervezet egész aktivitását átfogta. /Ezzel magyarázható, hogy jelentésünkben, illetve jelen tanulmányunkban is kiemelt helyen foglalkozunk az alsószintü vezetőkkel, de ugyanakkor a vállalat egészéről is beszélünk./ A munkásokkal kapcsolatos kutatási eredményeink lényegében megerősitették, illetve tovább gazdagitották azokat a megállapitásokat, amelyeket ezen a területen gépipari vizsgálataink tapasztalatai alapján tettünk. Számos uj eredményt hozott azonban a kutatás az eddig nagyrészt ismeretlen terület, a vezetés vonatkozásában.

Általános tünetek vagy egyedi eset?

A vizsgált építőipari vállalat - mint ez a termelési eredmények leirt alakulásából kiderül - semmiképpen sem tipikus hazai építőiparunkban. A szakemberek általános véleménye szerint a vállalat talán az építőipar leggyengébben produkáló létesitménye. Mindez felveti a kérdést: a kutatás során nyert eredmények mennyiben általánosithatók?

A vállalat, ugy hisszük, a szociológiai kutatás szemszögéből nézve képletesen megfelel a sokat idézett "állatorvosi ló" fogalmának, azaz szinte mindazon "betegségeknek" a tüneteit mutatja, amelyek egy gazdasági szervezetnél jelentkezhetnek. Teljesen nyilvánvaló, hogy a tapasztalt hiányosságok összességükben és ilyen konstellációban az építőipar vagy az

ipar többi létesitményeinél nincsenek meg. Nem tagadható viszont, hogy az összes "lóbetegségeket" illusztráló "állatorvosi ló" nem valamiféle sajátos "betegségek" tüneteit mutatja, hanem azokat, amelyek az összes többi "lovaknál" előfordulhatnak és elő is fordulnak. Következésképpen a vizsgált vállalatnál tapasztalt jelenségek, jóllehet az adott konstellációban egyedi esetet jelentenek, külön-külön és más konstellációkban általánosnak tekinthetők, olyanoknak, amelyek más vállalatoknál is jelentkezhetnek és jelentkeznek is.

A "ló" és ló" között, biológiailag szemlélve, a különbség csekély s az "egyik ló környezete", amelyben él, létezik, nagyjából megegyezik "a másik ló környezetével". Ugyanigy az épitőipar egyik vállalata, felépitését, konstrukcióját, emberanyagát, technikai felszereltségét, valamint a központilag tervezett gazdaság által teremtett környezetét tekintve nagyjából megegyezik bármely más vállalatéval. Ebben a megfogalmazásban persze, ismételten hangsulyozzuk, különleges nyomatékot kell helyeznünk a "nagyjából" szóra, amely az "egyedi" és az "általános" fogalmak dialektikus egységében a két fogalom közötti igen finom választóvonalat jelöli meg.

A mikro és a makro világ.

Amióta a szociológia tullépett a taylorizmus által felrajzolt "izolált szervezet" koncepción és - a strukturalista iskola munkálkodása nyomán, a marxizmussal összhangban - bizonyitottá lett, hogy minden gazdasági szervezet, vállalat /mikro világ/ müködése szoros összefüggésben áll a makro környezet /a makro világ/ jelenségeivel, aligha tehetjük kizárólag magukat a vállalatokat felelőssé a müködésükben mutatkozó minden hiányosságért.

A tárgyalt vállalat "bajai", jóllehet aligha menthető fel a felelősségtől, bizonyos iparági és országos környezeti hatásoktól sem függetlenithetők. Ezek a hatások jelen vannak minden megállapitásunkban, kisértenek minden kritikai meg-

jegyzésünkben. Mégis, hangsulyozásuk kutatási jelentésünkben bizonyos fokig háttérbe szorul. Ebben semmi különös sincs, hiszen a jelentés a vállalat, illetve felettes szervei számára készült, azaz adottságként kellett kezelnie mindazokat a körülményeket, amelyeket az emlitettek egyébként is csak kevéssé befolyásolhatnak és azokra a feltételekre kellett koncentrálnia, amelyek vállalati vagy minisztériumi szinten esetlegesen módosithatók, korrigálhatók. Hogy a makro környezet szerepét kellően aláhuzzuk, korábbi munkáinkra utalunk vissza, illetve a jelen tanulmányt, az eredeti jelentés szövegéhez képest, bizonyos kiegészitésekkel láttuk el.

## A szervezetlenség és a szervezeti kontroll

A vállalattal kapcsolatos kutatási tapasztalataink egyetlen szóban igy összegezhetők: szervezetlenség.[2/]

A szervezetlenség, amióta szervezetek léteznek, mindig volt. A szervezettség és a szervezetlenség dialektikusan összefüggő, ellentétes fogalompárt alkotnak. A szervezetek, legalábbis saját korlátaikon belül, állandóan arra törekszenek, hogy a szervezettséget fokozzák, a szervezetlenséget kiküszöböljék s valóságos állapotuk mindig valahol a kettő között van, anélkül, hogy teljes mértékben bármelyik is diadalmaskodna. Komoly probléma akkor van, amikor ez az állapot igen közel kerül a szervezetlenség szélső esetéhez, ami gátolja a müködést, hanyatlást idéz elő a szervezet rendeltetésének megfelelő tevékenységben - mint ez a tárgyalt vállalatnál történt - s végsősoron az egész szervezet fennmaradását veszélyezteti, összeomlást hoz magával.

Mind a szervezettség, mind a szervezetlenség a szervezetek lényegéből fakadó jelenségek.

A szervezetek egész felépitése a munkamegosztás klaszszikus követelményén nyugszik. Az épitőiparban számtalan szakma van /kőmüvesek, ácsok, asztalosok, lakatosok, festők stb/, de szakositott az egyes üzemek, épitésvezetőségek, főépitésvezetőségek munkája is /előregyártó üzemek, ahol a

blokkokat, vasbetonelemeket, vasszerelvényeket stb. készitik, magas- és mélyépitő főépitésvezetőségek, villanyszerelő, csőszerelő, burkoló, festő stb részlegek/. A vállalatok termelési vonalához hasonló munkamegosztás érvényesül a "központban", müszaki illetve adminisztrativ vonalon is: külön osztályok foglalkoznak a termelés előkészités, a technológia, az anyagellátás, a gépellátás, a szállitás, a munkaerőellátás stb. problémáival.

A munkamegosztás természeténél fogva anarchikus tendenciákat hordoz magában, amit az irányitás és ellenőrzés, a kontroll egysége hivatott ellensulyozni. Mivel egyetlen személy csak korlátozott beosztott tevékenységet képes irányitani, ellenőrizni, az alárendelt terület viszonylag szük. A termelési vonalon, a tárgyalt vállalatnál általában 10-100 munkás fölé állitanak egy müvezetőt, három-öt müvezető fölé egy épitésvezetőt stb. Az igy létrejött, a beosztottak tevékenységének minden szférájára kiterjedő egyenes /line/ kontrollt, az egyes specifikus szférákra vonatkozó funkcionális kontroll egésziti ki, amelyek a központ osztályai valósitanak meg.

A munkamegosztás és a kontroll egysége együttesen hierarchikus felépitésü szervezetet eredményez, amelynek zökkenőmentes müködését intézmények egész rendszere /posztok, feladatok, felelősségek, döntések, alá- és fölérendeltségi viszonyok, stb/ hivatott biztositani. Ugyanakkor a szervezet létrehozott egy külön intézményt is, amelynek egyetlen specifikus feladata van: az emberek cselekvése fölötti ellenőrzés biztositása; az emberek, gazdasági- és nem-gazdasági értelemben vett jutalmazása, illetve szankcionálása. Ezt az intézményt nevezzük kontroll mechanizmusnak.

A vállalaton belüli szervezetlenség eluralkodásában kétségtelenül kulcsszerepe van a kontroll mechanizmus hiányosságainak. Kétségtelen ugyanakkor az is, hogy mivel a szervezet logikusan elrendezett, egymással szorosan összefüggő és egymással kölcsönhatásban álló részekből felépitett

egész, a kontroll mechanizmus hiányosságai aligha függetlenithetők az egyéb szervezeti intézmények torzulásaitól, illetve a szervezeti struktura egészének elégtelenségeitől. A szervezet egésze felelős azért, hogy a kontroll képtelen a munkamegosztás anarchikus tendenciáit ellensulyozni.

Jelen tanulmányunk témája a vállalati kontroll mechanizmus müködésének elemzése, de amennyire a szük keretek között lehetséges az egyéb szervezeti intézmények funkcionálását is érintjük.

A kontroll mechanizmus szerepe a gazdasági szervezetben.

A vállalatnak, a komplex gazdasági szervezetnek[3/] az intézményei /a hierarchikus szervezeti konstrukcióban elhelyezkedő posztok, a rájuk kirótt feladatok, felelősségek, kötelességek, az egész szervezeti konstrukciót átfogó döntési mechanizmus, információs rendszer stb/ önmagukban üres formák. Ahhoz, hogy ezek az intézmények mozgással telitődjenek, a szervezet müködjön, összhangot kell teremteni a szervezet céljai, szükségletei és érdekei, valamint az egyes szervezeti posztokon lévő emberek céljai, szükségletei és érdekei között. Ezek a cél-, szükséglet-, és érdek-csoportok részben alátámasztják egymást. A vállalati termelés növekvő eredményei, fokozódó hatékonysága, a munkavégzés magasabbszintü racionalizáltsága elvileg lehetővé teszik, hogy emelkedjék mind az alkalmazotti, mind a fizikai állományu dolgozók jövedelme és életnivója. Ugyanigy a vállalat növekvő presztizse és tekintélye növelheti a kötelékében dolgozó egyének, csoportok és rétegek presztizsét és tekintélyét. Mindez forditva is igaz lehet: a vállalat gyengébb termelési eredményei, rosszabbodó hatékonysága elvileg leronthatja a szervezetben müködő emberek kereseteit, életnivóját, stb. Amig a szervezet céljai, szükségletei, érdekei, valamint a dolgozók céljai, szükségletei, érdekei között a kapcsolat szoros, a szervezeten belül az emberek tevékenysége szinte automatikusan igazodik a szervezet követelményeihez. A probléma azonban éppen az, hogy ez

az összhang sohasem lehet a különböző posztokon elhelyezkedő csoportok, rétegek eltérő szükségletei, érdekei következtében teljes és esetenként nagyonis tökéletlen. Hiszen a növekvő vállalati hatékonyság, a jobb termelési eredmények korántsem feltétlen hoznak minden egyes vállalati rétegnek, csoportnak, egyénnek növekvő jövedelmet, a szervezet növekvő presztizse sem feltétlenül eredményez minden dolgozójának növekvő presztizst. Ugyanigy nem érvényesül a rosszabb eredmények direkt hatása sem. Következésképpen a szervezeti illetve a réteg-, csoport- és egyéni célok, szükségletek és érdekek olykor tartósan elszakadnak egymástól. Az összhangnak ez az időnkénti vagy tartós hiánya indokolja, hogy a komplex gazdasági szervezetnek a kontroll külön intézményeit, mechanizmusát kellett létrehoznia ahhoz, hogy - egyes emberi szükségletek közvetlen, mások kompenzációs kielégitésére épitve - biztositsa szervezet tagjainak a szervezeti célokkal egybeeső cselekvését. A kontroll mechanizmusnak, azáltal, hogy az egyéb szervezeti intézményeket /posztok, kötelességek, felelősségek rendszere, döntési mechanizmus, információs csatornák, stb/ tartalommal, mozgással tölti meg, kiemelt szerepe van a vállalatnál. A kontroll mechanizmus hivatott végsősoron a dolgozók anyagi és nem-anyagi érdekeltségének biztositásá- Tárgyalása ezért a kutatásunk témáját képező, a vállalati belső mechanizmus müködése szempontjából központi szerepet betöltő alsószintü vezetés tevékenységének elemezése szempontjából is kulcsfontosságu.

A gazdasági szervezet kontroll mechanizmusa alapjában véve utilitáriánus jellegü: főleg gazdasági eszközökkel jutalmaz és szankcionál, kiván összhangot teremteni a szervezet és a kötelékében dolgozó emberek szükségletei, céljai és érdekei között. Eszközei közé tartozik a munkabérek, jutalmak, prémiumok stb. szabályozása, egyszóval a gazdasági /anyagi/ ösztönzés egész mechanizmusa. A gazdasági elemek domináló hatása természetszerüleg nem zárja ki a nem-gazdasági /normativ/ elemek érvényesülését. A vállalat már maguknak az anyagi előnyöknek a nyujtásával illetve megvonásával sem csupán az

embereknek a "gazdasági haszon", a magasabb életnivó iránti szükségletére, hanem a társadalmi megbecsülés, presztizs, tekintély igényére is épit. Hiszen társadalmunk bonyolult strukturájában az egyéb presztizsjelek nehéz áttekinthetősége miatt az anyagi helyzet a társadalmi presztizs, a munkáért nyujtott társadalmi megbecsülés legkézenfekvőbb fokmérője. Igen differenciált gondolkodást és nagyfoku tájékozottságot kiván annak pontos megállapitása, hogy egy bonyolult vállalati szervezetben X vagy Y milyen fontos, mekkora tudást és tehetséget igénylő munkát végez és ez milyen fontos másokéhoz képest. A pénz sokkal egyszerübb mutató, s az emberek, akiket a presztizsre való érzékenységük állandó "mérésekre" késztet, természetszerüleg ezt használják. A külső társadalom számára például igen keveset mond az, hogy a tárgyalandó épitőipari vállalatnál valaki rayonvezető. Az azonban már igen sokat jelent, hogy az illető "fix" keresete - mondjuk - 4500-5000 forint. A gazdasági ösztönzés rendszeréhez hasonlóan keverednek a gazdasági- és a nem-gazdasági jellegü elemek a kontroll mechanizmus másik igen fontos alkotórészében, az <u>előrejutás mechanizmusában</u> is. Az előrejutás mechanizmusa azokat a feltételeket szabályozza, amelyek alapján az egyének a szervezeti hierarchia több pénzt és nagyobb presztizst nyujtó magasabb posztjaira léphetnek elő. Az, hogy egy munkásból - az idők folyamán - brigádvezető, segédmüvezető, müvezető, majd épitésvezető, esetlegesen főépitésvezető, sőt termelési vagy egyéb osztályvezető válhat, az illető számára nyilvánvalóan nemcsak a magasabb bérbesorolási kategóriába való jutás miatt vonzó, hanem a magasabb szinvonalu munka, a nagyobb társadalmi tekintély és hatalom miatt is.

Az alsószintü vezetők érdekeltségének vizsgálatánál a kontroll mechanizmus két fő alkotó részét a <u>gazdasági ösztönzés mechanizmusát</u> és az <u>előre-jutás mechanizmusát</u> veszszük elemzés alá. Természetszerüleg ez nem jelenti azt, hogy a kontroll mechanizmus területén mutatkozó problémákat ezzel teljes egészében kimeritettük volna. A vállalati szakigazga-

tás kontroll mechanizmusában még számos fontos, bár jelentőségében az emlitetteknél kisebb, tényező játszik szerepet, amelyeket megfelelő helyen ugyancsak érinteni kivánunk. Igy például a magasabb hierarchikus posztokon helyet foglaló vezetők vezetési stilusa az alsóbb szinteken állókkal /beosztottaikkal/ szemben, az utóbbiaknak a magasabbszintü döntések hozatalába való bevonása és igy tovább. Meg kell emlitenünk azt is, hogy a komplex gazdasági szervezetben a vállalati szakigazgatás kontroll mechanizmusát - az azonos vagy hasonló célok elérésére való törekvés folytán - sajátos módon kiegészitik a szakszervezet és a pártszervezet saját kontroll mechanizmusai is, amelyek elsősorban nem-gazdasági eszközök alkalmazásán keresztül fejtik ki hatásukat. A szakszervezet, de főleg a pártszervezet a dolgozók öntudatára, belső meggyőződésére, elvi elkötelezettségére épit.

A kontroll mechanizmus és a teljesitményelv.

A gazdasági szervezet kontroll mechanizmusa csak akkor müködhet sikeresen, ha a /szélesebb értelemben vett/ jutalmakat és szankciókat következetesen, a szervezeti célok és az egyéni, illetve kollektiv cselekvések állandó egybevetése, mérlegelése alapján alkalmazza. A kontroll mechanizmus sikeres müködését biztositó alapelv a teljesitményelv, amelynek érvényesitését a szervezet intézményes biztositékok /bérezési konstrukció, besorolási rendszer, a nyereségelosztás rendszere, az egyes posztok betöltéséhez szükséges személyi feltételek körülirása, stb./ létesitésével próbálja elérni.

A gazdasági ösztönzés mechanizmusában, a vállalati szervezet elsődleges anyagi-gazdasági eszközökre épülő kontroll rendszerében, a teljesitményelv egyértelmü az ugynevezett munka szerinti elosztás elvével. Ez azt jelenti, hogy a vállalati szervezet a céljaival, szükségleteivel, érdekeivel egybeeső cselekvéseket arányosan jutalmazza, mig a tőlük eltérő illetve velük szembekerülő cselekvéseket arányosan bünteti. Az arányosság megkivánja, hogy a szervezetben müködő

egyének, csoportok, rétegek a szervezet sikereihez való hozzájárulásuk mértékében élvezzenek gazdasági előnyöket illetve - "negativ" cselekvések esetén - szenvedjenek gazdasági hátrányokat. Az arányosság követelménye természetszerüleg nem korlátozható a vállalati szervezet egyik vagy másik hierarchikus szintjére illetve annak belső viszonyaira. A munka szerinti elosztás elvének kell meghatároznia valamennyi hierarchikus szint belső, valamint a hierarchikus szintek egymás közötti kereseti arányait is.

A kontroll mechanizmus, továbbmenve csak akkor orientálhatja helyes irányban a szervezet tagjait, ha a teljesitményelv nem csupán a szük értelemben vett gazdasági ösztönzés mechanizmusára terjed ki, hanem az előrejutás mechanizmusát is átfogja, illetve a kontroll valamennyi más elemében is érvényesül. A vállalati célok megvalósulása szempontjából nyilvánvalóan káros hatása van annak, ha a szervezet gazdasági ösztönzési rendszere a szervezeti céloktól eltérő tevékenységeket jutalmazza, a velük megegyező tevékenységeket pedig bünteti vagy egyiket sem teszi. De hasonlóan káros hatásokat idéz elő az is, hogyha a gazdasági ösztönzők területén a teljesitményelv érvényesül, de az előrejutási rendszerben már nem.

Az alsószintü vezetés érdekeltségének jelen vizsgálatánál tehát a teljesitményelv érvényesülésének elemzése központi fontosságu kérdés. Tulajdonképpen a teljesitményelv érvényesülésének elemzése jelenti a vezérfonalát annak a vizsgálódásnak, amelyeket a kereseti arányokat illetve az előrejutást befolyásoló tényezők hatásaival kapcsolatban végeztünk.

Jegyzetek

1./ Héthy-Makó: Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó. Szociológiai Tanulmányok sorozat /megjelenés alatt/, valamint Héthy-Makó: Munkásmagatartások a termelés és az elosztás területén. /Az MTA Szociológiai Kutató Intézet belső kiadvány, stencilen 1972./

2./ Építőipari kutatásunk a szervezetlenség és a kontroll mechanizmus összefüggésein tul kiterjedt azoknak a jelenségeknek a feltérképezésére, amelyek a vállalati tevékenység egyes területein /tervezés, munka előkészités, anyagellátás, szállitás stb/ a szervezetlenséget mutatják. Ennek eredményeiről egy későbbi tanulmányban kivánunk beszámolni.

3./ A komplex gazdasági szervezet három különböző szervezetből tevődik össze: a tényleges vállalati szervezetből, a szakszervezetből és a pártszervezetből. A három szervezet végső soron - deklaráltan - azonos, illetve hasonló célokat követ. Funkcióik, feladataik bizonyos fokig elkülönülnek, de ezek között - mint éppen a jelen tanulmány empirikus anyaga is bizonyitja - pontos határvonal nem mindig huzható. Mindhárom szervezet tagsága ugyanazokból az emberekből verbuválódik /jóllehet tagságát tekintve a szakszervezet kisebb a vállalati szervezetnél, a pártszervezet pedig csupán töredéke annak/. Vezető gárdájuk - a társadalmi szervezetek függetlenitett felső vezetésének kivételével - nagyrészt összefonódik.

## II. A VÁLLALATI ELŐREJUTÁSI MECHANIZMUS MÜKÖDÉSE

### Az előrejutási mechanizmus vizsgálatának indokoltsága 1/

Az előrejutási mechanizmus a gazdasági szervezetben igen fontos szerepet tölt be azáltal, hogy ellenőrzi a vezetői gárda kiválasztódásának, ujratermelődésének folyamatát és egyfajta nem-gazdasági /jóllehet gazdasági elemektől sem mentes/ ösztönzőként hat, illetve hathat. Gyakorlatiasabban fogalmazva: hatással van arra, hogy milyen kvalitásu, rátermettségü, képzettségü vezetők kerülnek a hierarchia egyes posztjaira, illetve arra is, hogy az egyes funkciókban lévő egyének /sarkallva előrejutási ambicióiktól, vagy közömbösen az előrejutási lehetőségek hiánya miatt/, hogyan dolgoznak.

A vezetők kiválasztódási folyamata és ösztönzése azonban csak a két legkézenfekvőbb terület, ahol az előrejutási mechanizmus sajátosságainak befolyása kimutatható. A tényleges hatások sokkal szélesebb körüek.

A vizsgált épitőipari vállalat jelenlegi, uj vezetésének egyik legsulyosabb problémája - tapasztalataink szerint - az, hogy saját "politikáját", koncepcióját nem tudja a vállalati vezetés egyes rétegeivel megfelelően elfogadtatni. Helyesebben fogalmazva: egyes vezetői rétegek /például az épitésvezetők/ viszonylag egyöntetüen elfogadják az uj vezetés elképzeléseit, mig mások nem. Az uj vezetésnek külön-külön meg kell birkóznia a Termelési Vonallal és a Központtal. Itt azonban az a nehézség merül, illetve merült fel, hogy a Termelési Vonal és a Központ képtelen együttmüködni, ugyanazt az egységes politikát, koncepciót képviselni. Továbbmenve, mig a Termelési Vonal önmagán belül viszonylag homogén, együttmüködésre képes egység, addig a Központ hallatlanul heterogén, önmagán belül sem képes a kooperációra. Beszélgetéseink során általában azt tapasztaltuk, hogy mig a Termelési Vonal általában tisztában van azzal, hogy az uj vezetés mit akar és - lelkesen vagy passzivan - engedelmeskedik az uj koncepció-

nak, addig a Központon belül az egyes osztályoknak nincs határozott álláspontjuk a vállalati politikával kapcsolatban, minden osztály más elveket követ müködésében és egy jelentős részük várakozó helyzetben van. Ilyen körülmények között hallatlanul nehéz egy teljes vállalati szervezetet dinamizmussal megtölteni és az összehangolt, hatékony tevékenység irányába mozgatni.

/Ellenpéldaként megemlitjük korábbi kutatásaink szinhelyét, azt a gépipari vállalatot, ahol a Termelési Vonal - a gyáregységvezetők, üzemvezetők, müvezetők - és a "központ" - a funkcionális osztályvezetők, csoportvezetők - egyaránt fehéren-feketén tisztában vannak a "vezér" koncepciójával, szándékaival, a vállalati politikával. A Termelési Vonal és a Központ között - bizonyos zökkenőktől eltekintve - az együttmüködés ideális. Ugyanigy közel zökkenőmentesnek mondható a két területen belüli kooperáció is és alig merül fel kétség az iránt, hogy mit kell tenni./

Hogyan kapcsolódik az egységes vállalati politika megvalósitásához az előrejutási mechanizmus müködése?

Az egységes vállalati politika elfogadtatásának és végrehajtásának számos feltétele van. Ezek részben agitativak, ami szorosan kapcsolódik a vállalati információs csatornák müködéséhez. Az egyes hierarchikus szinteken lévő vezetőknek meg kell magyarázni, hogy a legfelső vezetés mit akar és miért akarja azt. Hiba lenne azonban a problémát csupán agitativ, tudati jellegünek felfogni. Aligha elegendő ugyanis a Termelési Vonalnak és a Központnak megmagyarázni, hogy bizonyos vállalati politikát egymással szoros együttmüködésben végre kell hajtaniok, /pl. az átlagbér, termelékenység, létszám, stb. mutatók megfelelő szinten tartása/, amikor egyrészt ennek az együttmüködésnek nincsenek meg a strukturális feltételei, másrészt pedig az egyes posztokon lévő emberekben nincs meg a kellő gazdasági- és nem-gazdasági érdekeltség, a szükséges "belső elkötelezettség" a célok elérése iránt. Az egységes vállalati politika megvalósitásának egyik struktu-

rális faktora pedig éppen az előrejutási mechanizmus megfelelő működése, egy másik fontos tényezője pedig a gazdasági ösztönzése.

Az előrejutási mechanizmus elemzése ad választ olyan fontos kérdésekre, hogy a Központ és a Termelési Vonal miért nem tudott egymással együttműködni, illetve miért nem jöhetett létre a megfelelő együttműködés magán a Központon belül sem. Ugyanez az elemzés hozzájárulást nyujt annak megértéséhez is, hogy egyes szinteken miért voltak a vezetők közömbösek a vállalati célok iránt. /Ez utóbbi kérdésben természetesen a gazdasági ösztönzésnek is hallatlanul nagy szerepe van./

Az előrejutási mechanizmus vizsgálatának módszerei[2/]

Az előrejutási mechanizmus vizsgálata két főbb területet érintett:

1. a mechanizmus működésének átfogó vonásait, jellemzőit,
2. az előrejutás faktorait.

A két terület, magától értetődően, szorosan összekapcsolódik. Az előrejutási mechanizmus működésének átfogó vonásai, így a vállalaton belüli illetve a külső környezettel végbemenő mobilitás irányai, az egyes vállalati rétegek utánpótlásának alakulása /mint bizonyos értelemben felszini jelenségek/ az előrejutási faktorok mélyebb mozgásának /mint lényegi folyamatnak/ a tükröződései.

A vizsgált előrejutási faktorok:

A vizsgálat során /előzetes hipotézisünk alapján/ a következő tényezők szerepét értékeltük:

a. Formális faktorok

Formális faktorokon azokat a vállalati szervezet által intézményesitett /kollektiv szerződésben és egyéb dokumentu-

mokban foglalt/ tényezőket értettük, amelyektől hivatalosan azaz "formálisan" az egyénnek a szervezeti hierarchiában történő előrejutása függött. Ilyen faktor volt az iskolázottság és a gyakorlati idő.

b. Informális faktorok

Az informális faktorok, értelmezésünk szerint azok a tényezők, amelyek ugyan a vállalati szervezet által nincsenek intézményesitve, szerepük hivatalos dokumentumokban nincs elismerve, mégis befolyással birhatnak az egyének előrelépésére. A fontosabb ilyen faktorok, feltételezésünk szerint az életkor, a vállalati eredet, /az "A" vagy "B" elődvállalathoz való tartozás/ a párttagság, a pártfunkció illetve a szákszervezeti funkció voltak.[3]

Az információk összegyüjtése:

Az előrejutási mechanizmus müködésének elemzéséhez /átfogó vonásainak feltárásához, az egyes előrejutási faktorok illetve faktorcsoportok szerepének leirásához/ szükséges információkat az alábbi forrásokból szereztük be:

1. A vállalati szervezet, a pártszervezet és a szakszervezet hivatalos nyilvántartásából. Az igy összegyüjtött, egyes vezetőkre vonatkozó információk a vezetők egyéni Adatlapjaira kerültek. /Lásd az Adatlap formanyomtatványát a Függelékben./

2. A vállalati szervezet hivatalos dokumentumaiból /elsősorban a kollektiv szerződésből/.

3. A kutatás során készitett strukturált interjuk anyagából. Mind a müvezetőkre, mind pedig az épitésvezetőkre vonatkozó kérdőiv kérdéseket tartalmaz az előrejutás faktorainak szerepére vonatkozóan. /Lásd a kérdéseket a Függelékben/ Ugyanakkor ezek a strukturált interjuk számos olyan kérdést is tartalmaztak, amelyekre a válaszok az előrejutási mechanizmus adott funkcionálásának kihatásait ábrázolták, amire a jelen anyagban ugyancsak kitérünk.

4. A kutatás során készitett strukturálatlan interjukból. Ezekből az ugynevezett "kötetlen" beszélgetésekből számtalan olyan ismétlődő információt, sztereotipeket nyertünk, amelyek ugyan adatszerüen nem dolgozhatók fel, de orientációt adnak az egyes problémák megitéléséhez. A beszélgetésekre tanulmányunkban többször is hivatkozunk.

Az információk feldolgozása:

Az információk feldolgozásához a vállalati vezetést kategórizáltuk. Az egyes kategóriák a vállalati hierarchiának, sajátos szempontjaink alapján különválasztott rétegeit egyesitették magukban. A vállalati Központ vezetőit feldolgozási rendszerünkben az I-es kategória képviselte, mig a Termelési Vonalat a II-IV-es kategóriák. Részletes bontásban a vezetési kategóriák a következőképpen alakultak: /a zárójelben feltüntetett szám az 197o-es kollektiv szerződés vonatkozó munkaköri száma/.

I. kategória:

müszaki vezető I. /3/, müszaki vezető II. /4/, müszaki-gazdasági tanácsadó /9/, kiemelt mérnök /1o/, anyag és áruforgalmi vezető /41/, gazd.adm. vezető I. /42/, gazd. adm. vezető II. /43/, kiemelt közgazdász /49/.

I/a. kategória:

müszaki vezető I. /3/, müszaki-gazdasági tanácsadó /9/, kiemelt mérnök /1o/, anyag- és áruforgalmi vezető /41/, gazd.adm. vezető I. /42/, kiemelt közgazdász /49/.

I/b. kategória:

müszaki vezető II. /4/, gazd.adm. vezető II. /43/.

II. kategória:

főépitésvezető, főszerelésvezető /29/.

III. kategória:

épitésvezető, üzemvezető, szerelésvezető /22,23, 3o,31/.

IV. kategória:

müvezető /26, 27, 28/.

A vállalat vezetői közül, felosztásunk alapján, 41-en kerültek az I. kategóriába /I/a.: 22, I/b.: 19/, 1o-en a II. kategóriába, 34-en a III. kategóriába és 89-en a IV. kategóriába. /Lásd az 1. táblát/[4/]

Az előrejutási mechanizmus müködésének átfogó vonásai

A vezetők"importja" és a belső előléptetés.

A gazdasági szervezet, amikor vezetői apparátusát kiválasztja, ujratermeli, a megüresedett vagy frissen létrehozott hierarchikus posztjait betölti, kétféleképpen járhat el:

a./ a pozíciókba kivülről "importál" személyeket, azaz valamely más szervezet /sokszor más iparág/ kötelékébe tartozó egyént vesz saját állományába. Ilyen eset például, amikor egy megüresedett épitésvezetői státuszba nem saját müvezetői vagy technikusai közül nevez ki valakit, hanem más vállalattól "hoz be" vezetőt.

b./ a pozíciókba saját személyi állományából nevez ki /léptet elő, vagy ritkább esetben degradál/ személyeket. Ilyen eset például, amikor egy müvezetőt épitésvezetővé, egy csoportvezetőt osztályvezetővé neveznek ki. Példa a forditott esetre is van, amikor vagy épitésvezetőt müvezetővé degradálnak.

Arra, hogy a vezetői apparátus kiválasztásánál melyik az "üdvözitő" ut, átfogó recept nincs. A kérdés inkább ugy merül fel, hogy melyik uton tud az adott körülmények között

a szervezet szinvonalasabb vezető gárdát létrehozni. A kérdéses pozicióval kapcsolatos személyi döntésnél a szervezetnek azzal kell szembenéznie, hogy van-e alkalmas belső jelöltje, vagy nincs. Az "import" /mivel belső emberek előrejutási perspektiváját veszi el/ általában "rossz vért szül". De ha megfelelő belső utánpótlás nincs, nyilvánvalóan elengedhetetlenül szükséges. Ilyen eset fordult elő 1967-ben a vállalat létrejöttekor, amikor a jogelőd vállalatok /"A" és "B"/ nem rendelkeztek szak-szerelőipari részleggel, s a vállalat megfelelő szakemberei "kivülről" jöttek. Nyilvánvaló, hogy ez a szakember-import konstruktiv szerepet játszott.[5/]

A vállalat létrejötte az egyesités óta, a vállalati vezetők jelentős mértékü "behozatalát" bonyolitotta le, ami a Központra és a Termelési Vonalra egyaránt kiterjedt. Éspedig:

1. A Központ /a funkcionális osztályok/ vezető munkatársainak 31,7%-át "hozta be" kivülről. Különösen magas ez az arány a funkcionális osztályvezetők között /4o,9%/. Az adminisztrativ vezetők második sora /csoportvezetők, stb/ ugyanakkor a vállalati vezetésnek az a rétege, amely tulnyomó többségében ma is a "A" és "B" vállalatok állományából tevődik ki és csupán 21,1%-át "importálták" 1967-et követően.

2. A Termelési Vonalon a főépitésvezetők 4o,o%-a, az épitésvezetők 35,3%-a, a müvezetők 42,7%-a jött "kivülről" /lásd a 2-7. táblákat/.

A vállalatnál a vezetők "importját" többféleképpen és ellentétesen értékelik. Általában elismerik, hogy az elmult években a vállalathoz számos kitünő szakember jött mind a funkcionális osztályokra, mind pedig a Termelési Vonalra /elsősorban szakiparos vezetők/. Ugyanakkor számos ellentétes példát is emlitenek: közismert egyes utóbb "importált" épitésvezetők néhány botrányos ügye. Végsősoron arról, hogy a vezetők "behozatala" mennyiben követett helyes vagy helytelen irányokat, csupán az előrejutási mechanizmus mélyebb elemzése adhat képet. Nevezetesen annak elemzése, hogy a belső előléptetéseknél vagy vezetőknek kivülről való behozásá-

nál milyen faktorok játszottak szerepet.

A vezetők "importjának" megitélésénél ugyanakkor külön megfontolás tárgyát képezik a rövid- és hosszutávu célok.

Rövid távon /ha az emlitett szempontok alapján helyesen történik/ az import célravezető eszköz. Segitséget nyujt ahhoz, hogy "friss vérrel" egy hanyatló gazdasági szervezetet talpra állithassanak. A tárgyalt vállalat esetében különösen igy van ez, hiszen az import - bizonyos értelemben - hozzájárult egy sok vonatkozásában negativ klikk-harc /"A" és "B"/ "enyhitéséhez". /Az informális szervezetre és a klikkháborura még visszatérünk./

Hosszu távon azonban a helyzet más. A vállalatoknál, nemzetközi tapasztalatok szerint, sokkal tanácsosabb vezető gárdájukat saját állományukból kinevelni. Csupán a vállalat problémáival való hagyományos ismeretség, a vállalat személyi állományával kialakult többéves kapcsolatok jelenthetik az alapját a vezetői gárda együttmüködésének egy egységes vállalati politika érdekében. Ugyanez a belső kiválasztódás a legfontosabb alapja az országszerte szorgalmazott szocialista "tulajdonosi mivolt" kialakulásának is.

Itt kell megemelitenünk, hogy a hatékonyságuk tekintetében világszinvonalon álló japán cégek, mint ez köztudott, vezetők nemzedékeit nevelik ki saját gárdájukból és szigoruan zárt strukturák. Hasonló tüneteket mutatnak az amerikai cégek is, ahol legfeljebb a management legfelső szintjein következik be vezető-import. Mindez, egyéb tényezők mellett, igen erősen növeli a dolgozókban a céghez való tartozás presztizsét, ami tevékenységük egyik fontos nem-gazdasági ösztönzője.

Hasonló hazai példával szolgál a már emlitett nyugatmagyarországi gépipari vállalat, ahol a Termelési Vonal és a Központ szigoruan a "régi vagongyáriak" és "szerszámgépgyáriakból" adódik, /akiknek a viszonya természetesen korántsem mindig problémamentes/.

A Központ és a Termelési Vonal utánpótlása:

A vezetők importja, illetve a belső előléptetés problémája mellett hasonló átfogó kérdésként merül fel /egyébként összefüggésben az előzővel/, hogy a gazdasági szervezet hogyan biztositja a vállalatvezetés két fő területének, a Központnak és a Termelési Vonalnak az utánpótlását?

A tárgyalt vállalatnál a Központ /a funkcionális osztályok/ és a Termelési Vonal, állományuk multját tekintve, bizonyos értelemben "két külön világ". A Központ utánpótlásából nagyrészt kireked a Termelési Vonal. Ugyanez forditva is igaz: a Központban kinevelődött vezetők a legritkább esetben mennek át a Termelési Vonalra.

A kutatási eredményeink az alábbiakat mutatják:

1. A Központ müszaki és gazdasági vezetőinek csupán 7,3 %-a volt valaha is főépitésvezető, 26,8%-a építésvezető és mindössze 4,9%-a müvezető. Tekintettel arra, hogy azok a személyek, akik főépitésvezetői, építésvezetői, illetve müvezetői funkciót is betöltöttek többnyire azonosak, megállapitható: a Központ vezetőinek csupán egynegyede töltött be valaha is vezetői posztot a Termelési Vonalon. A Központ utánpótlásának biztositásában /természetesen a vállalati kereteket meghaladó módon/ egy saját körön belüli mozgás dominál. Az ottani vezetők közül 39% dolgozott már osztályvezetői, 46,3 %-uk alacsonyabb vezetői beosztásban funkcionális osztályokon.

2. A Termelési Vonalon a főépitésvezetőknek már 2o%-a volt valaha vezető poszton a funkcionális osztályokon, de hasonló eset az építésvezetőknél sokkal kevésbé fordul elő, a müvezetőknél pedig alig. A Termelési Vonal, hasonlóan a Központhoz, elsődlegesen önmagából nőtt ki. A főépitésvezetők 9o%-a volt korábban építésvezető és 4o%-uk müvezető is. Az építésvezetők közül 29,4% volt már müvezető. /Ez az utóbbi mutató meglehetősen alacsony. Arra utal, hogy utóbb az építésvezetőket nem annyira a müvezetők, mint inkább a techni-

kusok közül emelték ki./

3. A Központ és a Termelési Vonal közötti egyetlen távoli kapcsot az jelenti, hogy mindkettő vezetőinek jelentős része töltött már be alacsonyabb szintü müszaki és gazdasági adminisztrativ funkciókat. Igy a Központ embereinek 65,9%-a, a főépitésvezetők 3o%-a, az épitésvezetők 58,8%-a /!/ és a müvezetők lo,1%-a. Figyelemreméltó, hogy a mutató a müvezetőkre vonatkozóan a legalacsonyabb. /Lásd a 2-7. táblákat/

A kérdéshez szorosan kapcsolódik az, hogy a Központ vezető-importja sokszor még a nem-épitőipari vállalatokra és intézményekre is kiterjedt, mig a Termelési Vonalé meglehetősen szigoruan az épitőiparra korlátozódott.

A Központban a vezetők átlagosan o,9 nem-épitőipari jellegü korábbi beosztással rendelkeztek. Ezzel szemben a főépitésvezetők átlagosan csupán o,2-vel, az épitésvezetők o,4-gyel, a müvezetők pedig o,3-mal. Voltak olyan funkcionális osztályvezetők, akiknek 4-5 nem-épitőipari jellegü korábbi beosztása is volt.

Mindez a két terület különválasztottságát csak fokozta.

A Központ és a Termelési Vonal karriertipusai.

A Központ és a Termelési Vonal vezetői gárdája között lényegbevágó különbség mutatkozik az általuk befutott karrierek görbéjében. Mégpedig:

1. A Központban jelentős arányban találhatók olyan vezető személyek, akik korábban a jelenleginél magasabb posztot is betöltöttek és valami ok miatt "lefelé buktak".[6/] /34,1%/ Különösen magas ez az arány a funkcionális osztályvezetők között /4o,9%/. Természetesen a magasabb beosztásuk általában nem a közvetlenül megelőző volt. Voltak ugyanakkor olyan vezetők is, akik előzőleg csak alacsonyabb posztokat töltöttek be /36,6%/, azaz karrierjük folyamatosan felfelé ivelt.

2. A Termelési Vonalon ezzel szemben, a vezetők általában felfelé ivelő karriert futottak be, amig jelenlegi poziciójukban most vagy már valamivel korábban megállapodtak. A főépitésvezetők közül 4o%-nak, az épitésvezetők közül 58,8%-nak, a müvezetők közül pedig 66,3%-nak volt már azonos szintü beosztása. De csupán egyetlen főépitésvezető /1,o%/, 3 épitésvezető /8,8%/, illetve 3 müvezető /3,4%/ volt valaha is magasabb poszton. Ezek elsősorban a valami ok folytán épitésvezetővé visszaminősitett főépitésvezetők, illetve a müvezetővé visszaminősitett épitésvezetők, akik ritka kivételt képeznek.[7] /Lásd a 11. táblát/

Mindaz pedig, ami a Központ és a Termelési Vonal vezetőinek kiválasztódási folyamatát, ujratermelődését megkülönböztette egymástól, tükröződött a két terület mobilitásának eltéréseiben is.

A Központ és a Termelési Vonal mobilitása.

Az utánpótlását tekintve meglehetősen élesen szétválasztott két terület, a Központ és a Termelési Vonal mobilitásában is éles különbségek mutatkoztak. Az előbbi sokkal mozgékonyabb volt, mint az utóbbi. A kutatási eredmények szerint:

A Központban a vezetőknek átlagosan 4,1 korábbi beosztása volt. A Termelési Vonalon ezzel szemben a főépitésvezetőknek 2,9, az épitésvezetőknek 3,2, a müvezetőknek pedig mindössze 2,7.

Mindezt a hierarchikus szintek különbsége /amelyeket az embereknek többnyire fokozatosan kellett bejárniuk/ alig indokolja. Nem magyarázza ugyanakkor a két szféra mobilitásának különbségét az életkor sem, hiszen a Központ vezetői átlagos életkorukat tekintve /45/ alig voltak idősebbek, mint a Termelési Vonalon dolgozó vezetők /átlagos életkor: 47, 42, 42 év/.

A mobilitásban mutatkozó különbségeket támasztják alá azok a mutatók is, amelyek a közvetlenül megelőző, a megelőző második, harmadik, negyedik, ötödik, illetve ötnél több beosztással rendelkező vezetők %-os arányát ábrázolják az egyes kategóriákban. /Lásd a 8-10.táblákat/

Az előrejutási mechanizmus kihatása a Központ és a Termelési Vonal együttmüködésére.

Bár az előrejutási mechanizmus átfogó vonásainak leirása csak igen felszinesen mutatja a mechanizmus müködését, igen keveset mond a vezetői gárda kiválasztódásának belső törvényszerüségeiről és faktorairól, néhány hallatlanul fontos információt mégis ad. Igy például nyilvánvalóvá válik, hogy a Központnak és a Termelési Vonalnak a vállalat müködése szempontjából igen kritikus, sokszor feszült viszonya nem kizárólagosan, de eredendően az előrejutási mechanizmus sajátos müködésére vezethető vissza.

Az a tény, hogy a Központ vezetőinek mindössze egynegyede dolgozott valaha is vezető beosztásban a Termelési Vonalon nagymértékben hozzájárult annak a negativ jelenségnek a kialakulásához, hogy a funkcionális osztályok vezetésének sokszor igen csekély fogalma volt a termelés tényleges problémáiról, számos esetben képtelen volt a termelési tevékenység egyes oldalai fölött funkcionális kontrollt gyakorolni, nem volt meg a Központ és a Termelési Vonal cselekvése között a megfelelő összehangoltság, hiányzott a problémák megoldására kölcsönös erőfeszitésekkel való törekvés.

Az interjuk során a müvezetőket és épitésvezetőket egyaránt megkérdeztük, hogy bizonyos személyek a Termelési Vonalon és a Központban - véleményük szerint - mennyiben vannak tisztában a müvezetői és épitésvezetői munka nehézségeivel. A müvezetők és az épitésvezetők ugy vélték, hogy közvetlen feletteseik a Termelési Vonalon /tehát az épitésvezetők, illetve főépitésvezetők/ munkájukat jól meg tudják itélni. Kevésbé tudja ezt megtenni már a termelési osztály vezetője és

a főmérnök, bár hozzáértésüket illetően a müvezetők és az épitésvezetők véleménye megoszlott, az előbbieké kedvezőtlenebb volt, mint az utóbbiaké. A müvezetők és az épitésvezetők azonban teljesen egyetértettek abban, hogy a munkaügyi osztály vezetője /akit a Termelési Vonalon kivülálló, de a termeléshez szorosan kapcsolódó funkcionális osztályvezető reprezentánsaként választottunk ki/ szinte egyáltalán nem tudja felfogni, hogy a müvezetőknek és az épitésvezetőknek munká - jukban milyen nehézségekkel, problémákkal kell szembenézniük. /Lásd a 14-15. táblát!/

A Központ és a Termelési Vonal vezetőinek karrierjeiben mutatkozó nagyfoku elkülönültség hozzájárult ahhoz is, hogy a Termelési Vonal kritikus pontjain dolgozó vezetők /épitésvezetők, müvezetők/ és a Központ egyes vezetői között nemcsak a kapcsolattartás hiányzott, de olykor sulyos feszültség is volt. A Termelési Vonal emberei, akik lassan emelkedtek fel szakterületük hierarchiáján, sokszor "idegennek" tekintették azokat, akik számukra ismeretlen szférákból, sokszor nem is épitőipari területről és olykor más magasabb pozíciókból kerültek vállalatuk fontos, jól fizetett posztjaira.

A kapcsolattartás, az együttmüködés hiányosságait, a feszültséget csak bizonyos fokig tudták ellensulyozni azok a széleskörü nem-hivatalos /informális/ kapcsolatok, amelyek részben a vállalati /"A"-s és "B"-s/ közös mult folytán, illetve részben a pártszervezet és a szakszervezet csatornáin keresztül a Központ és a Termelési Vonal között kialakultak. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy ezek a viszonylag jól funkcionáló "drótok" is inkább a Központ vezetői gárdájának második sorához /I/b. kategória/, az alacsonyabb adminisztrativ beosztottakhoz, mint az osztályvezetőkhöz /I/a. kategória/ kapcsolták az épitésvezetőket és müvezetőket.

/Az emlitett "drótok" részletes elemzésére még visszatérünk az előrejutási faktorok vizsgálatánál, illetve az előrejutási mechanizmus müködésének értékelésénél/.

Ellenpéldaként ismét a már idézett gépipari vállalatot kell emlitenünk, ahol a Központ és a Termelési Vonal viszonylag zökkenőmentes együttmüködése annak tulajdonitható, hogy a funkcionális osztályok valamennyi fontosabb pozíciójában lévő vezető a Termelési Vonal egy vagy több posztján is megfordult. Ez, hangsulyozzuk, korántsem oldja meg a Központ és a Termelési Vonal szembekerülését, hiszen mig egy gyáregységvezető a partikuláris termelési terület sajátos érdekeit képviseli, addig a Központ osztályvezetője a vállalat egészének érdekét egy specifikus területen. De a Központ és a Termelési Vonal mindenképpen partnerek, a Központ jól érti a Termelési Vonal problémáit és igen jó kontaktus van köztük.

Az előrejutási mechanizmus kihatása a Termelési Vonal és a Központ belső viszonyaira.

Az együttmüködési képességnek és készségnek azok a sulyos problémái, amelyek a Termelési Vonal és a Központ viszonyát megterhelték, bizonyos értelemben magán mindkét területen belül is megvoltak. Kétségtelen azonban, hogy /az előrejutási mechanizmus strukturális tényezőjének sajátos hatásaiból és más okokból adódóan is/ a Termelési Vonal volt az ütőképesebb vezetői gárda. Bár bizonyos fenntartásokkal, de a tények ismeretében kénytelenek vagyunk egyetérteni azzal a több épitésvezető és müvezető által is hangoztatott véleménnyel, hogy a vállalati tevékenység terheinek jelentősebb részét a Termelési Vonal viseli. Élesebben fogalmazva: ma a Termelési Vonal az az erő /a legfelső vezetésen illetve a Termelési Osztályon kivül/, amelynek segitségével a vállalat egyáltalán müködik.[8/]

A Termelési Vonal, a vezetők eredetét tekintve egy homogén, viszonylag nagy épitőipari tapasztalatokkal rendelkező gárda. Ezzel szemben a Központ hallatlanul heterogén önmagán belül is. Csupán egy töredéke rendelkezik termelési tapasztalatokkal, egy jelentős része az adminisztrációból /sőt a nemépitőipari adminisztrációból/ jött. Külön emlitést érdemel, hogy a vezetők nem kis része magasabb pozicióból került je-

lenlegi posztjára. Mindezek alapján természetes, hogy a Központ egyes részlegei csak igen kedvező körülmények között /egyebek közt a gazdasági ösztönzés hatékony funkcionálása mellett stb./ lettek volna képesek egy egységes politika követésére, mig ennek a Termelési Vonalon belül sokkal inkább meg voltak a feltételei.

Az előrejutási mechanizmus müködésének átfogó vonásai után áttérünk a lényegre, a tartalmi vonások elemzésére, annak kimutatására, hogy a gazdasági szervezet milyen szempontok alapján válogatta össze embereit, milyen törvényszerüségek hatottak a kinevezéseknél és ezek mennyiben szolgálták a szervezeti célokat. Mindehhez az előrejutási faktorok vizsgálata szükséges.

## Az előrejutást meghatározó faktorok

A gazdasági szervezet előrejutási mechanizmusában a teljesitményelv érvényesülését egyedül az biztosithatja, ha az előrejutás legfontosabb tényezője a végzett munka, az egyén széles értelemben vett teljesitménye.

A teljesitményelvben, a végzett munkában értelmezésünk szerint szervesen benne foglaltatik a kinevezések alapelveként országosan rögzitett ugynevezett hármas követelmény, a politikai megbizhatóság, a szakmai rátermettség és az emberi alkalmasság. Ez magától értetődik, hiszen a vezetők mindennapos teljesitménye, produktuma nem csupán szakmai és emberi kvalitásaikat tükrözi, hanem politikai megbizhatóságukat is. Ezzel szemben /bár a különválasztás és szembeállitás mindenképpen mesterséges/ az iskolázottság és a gyakorlati idő csupán esetleges tükrözői a szakmai rátermettségnek, mig a társadalmi szervezetek tagsága és a bennük viselt funkció csak külső - és olykor sajnos ugyancsak esetleges - jegyei a politikai megbizhatóságnak. Az iskolázottság, a gyakorlati idő akkor esik egybe a szakmai rátermettséggel, a párttagság, a pártfunkció és a szakszervezeti funkció akkor fed politikai megbizhatóságot, ha mögöttük a jól végzett munka, a teljesit-

mény aranyfedezete meg van. A politikai megbizhatóság persze, bizonyos értelemben, a végzett munkánál többet is jelent.

A végzett munka:

A végzett munkában benne foglaltatik annak a tevékenységnek minden fontosabb oldala, amelyet a vezető a vállalat céljainak elérése érdekében kifejt. /Szakmai irányitás, szervezési tevékenység, adminisztrativ munkák, kapcsolattartás a beosztottakkal, felettesekkel, vállalaton kivüli személyekkel, felelősségviselés és igy tovább/.

A végzett munka faktorának érvényesülése igen fontos, mert:

a./ kizárólagosan a végzett munka gondos mérlegelése vezethet oda, hogy a vállalati vezetés hierarchiájának ujratermelődési folyamata egy egyre jobb képességü, jobban és hatékonyabban dolgozó vezetői gárdát eredményezzen.

Mindez persze nem egyértelmü azzal, hogy egy igen jól dolgozó müvezetőből feltétlen jól dolgozó épitésvezető lesz. Az viszont bizonyos, hogy rosszul dolgozó müvezetőből soha nem lehet jó épitésvezető. Az épitésvezetők általános véleménye szerint csak az tudja feladatkörét jól ellátni, aki müvezetőként már "bizonyitott". Nagyjából ugyanez igaz a felsőbb szintekre is.

b./ Az előrejutás lehetősége csak akkor adhat ösztönzést az egyes vezetői szintek munkájához, ha az előrejutás fő faktora a végzett munka. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az ambiciózus vezetők soha nem fogják magukat "összetörni a muhkában", ha ambicióik kielégitése ettől nagymértékben független.

A végzett munka hallatlanul nehezen mérhető faktor. Ez két okból adódik. Egyrészt magának a munkának a nagyfoku összetettségéből és bonyolultságából. Másrészt a vállalati döntési mechanizmus sajátosságaiból. Az előrejutással kapcsolatos döntések a vállalati szervezetben ugyanis oly magas szinten születnek, hogy a döntésben résztvevők nagy részének

igen kevés fogalma van a kinevezésnél szóbanforgó személy tevékenységéről, illetve arról, hogy ez másokéhoz viszonyitva mennyire mondható jónak vagy sem. Ezzel kapcsolatban emlékeztetünk arra, hogy a Termelési Vonal vezetői posztjainak betöltéséről is a Központban döntenek olyan körülmények között, amikor az előbbi és az utóbbi gyakorlatilag izolált.

Ahhoz, hogy a végzett munka faktorának az érvényesülését az előrejutásnál biztosithassa, a gazdasági szervezet bizonyos sztereotip eljárási módszereket épitett ki:

a./ az előrejutást szabályozó dokumentumaiban bizonyos formális követelményeket fektetett le; olyan mérhető formális faktorok érvényesülését iktatta be az előrejutási mechanizmusba, amelyek összefüggnek a végzett munkával. Ilyen formális faktorok az iskolázottság és a gyakorlati idő.

Ahhoz, hogy bizonyos hierarchikus szinten valaki jó vezető lehessen, kétségtelenül bizonyosfoku iskolázottsággal és gyakorlattal kell rendelkeznie. Nyilvánvaló viszont, hogy sem a képesités, sem a gyakorlat nem nyujt semmiféle garanciát arra, hogy a vezető munkája ténylegesen magasszinvonalu, hatékony lesz.

b./ A gazdasági szervezetben a kinevezésekkel kapcsolatos döntések hozatalára hivatott személyek olyan személyekkel és intézményekkel konzultálnak, akik a szóbanforgó egyénről szélesebb információkkal rendelkeznek. Ilyen véleményadó szerepet betölthetnek a Központ és a Termelési Vonal vezetői, és /feltétlenül/ a pártszervezet, illetve a szakszervezet.

Mindez uj informális /nem-hivatalos/ faktorok beiktatását eredményezi az előrejutási mechanizmusba. Ilyen tényezők: az életkor, a személyes kapcsolatok, a párttagság, a párt- és szakszervezeti funkció stb. Ezeknek a faktoroknak az érvényesülése /ami feltételezéseink szerint meg volt/ ugyancsak nem ad garanciát arra, hogy a végzett munka az előrejutás döntő faktorává lesz.

Amikor kutatásunk során az előrejutásban a végzett munka tényezőjének szerepét próbáltuk kimutatni, ugyanazzal a prob-

lémával kellett szembenéznünk, mint a gazdasági szervezeteknek: a faktor mérésének hallatlan nehézségével. Ez annál is inkább problematikus volt, mivel nem egy-két időszerü esetet kellett elbirálnunk, hanem azt, hogy hosszabb idő távlatában és esetek tömegében milyen szerepet játszott a tényező. Márpedig annak kimutatása, hogy az emberek tömege ezelőtt öttíz-tizenöt évvel, kinevezésekor hogyan dolgozott direkt módon, gyakorlatilag lehetetlen.

Éppen ezért az indirekt utat választottuk: a végzett munka faktorának szerepét kizárásos alapon próbáltuk körülhatárolni.[9/] Alapfeltételezéseink a következők voltak:

a./ ha az előrejutásnál a gazdasági szervezet által intézményesitett, formális faktorok /iskolázottság, gyakorlati idő/ hatása igen erős, a végzett munka szerepe háttérbe szorul;

b./ ugyanez az eredménye annak is, ha bizonyos informális, nem-hivatalos tényezők /életkor, baráti kapcsolatok, a társadalmi szervezetek tagsága és a bennük betöltött funkció stb./ hatása szignifikáns.

A végzett munka faktorának érvényesülése természetesen ebben a két esetben sem küszöbölődik teljesen ki az előrejutási mechanizmusból. Kivánatos feltétlen elsődlegességét azonban olyan másodlagos faktorok sajátitják ki, amelyek csak feltételesen és legfeljebb potenciálisan hordozzák magukban a végzett munka jellemzőit.

A kitüntetések:

Annak mérésére, hogy a multban az előrejutási mechanizmusban mennyire érvényesült a végzett munka faktora, egyetlen direkt /bár meglehetősen kétes értékü/ mutató áll rendelkezésre: a munkáért kapott kitüntetések számbavétele.

Kutatási eredményeink a következőket mutatják:

a./ A Központ és a Termelési Vonal legmagasabb pozicióiba kinevezett egyének között kinevezésükkor nagy számban for-

dultak elő "ékesen dekorált" egyének. Az osztályvezetők mintegy 30-40%-ának volt kinevezésekor munkáért kapott kormánykitüntetése és 31,8%-ának vállalati, illetve iparági kitüntetése. A főépitésvezetőknél a két megfelelő mutató 10%, illetve 60% volt.

b./ A hierarchia alsóbb szintjein a kitüntetések sokkal ritkábbak.

A Központ és a Termelési Vonal alsóbb régióiban kormánykitüntetettek nem voltak. A vállalati illetve iparági kitüntetések birtokosainak kinevezéskori aránya az I/b. kategóriában /a Központ vezetőinek "második vonalában"/ 15,8%, a III. kategóriában /az épitésvezetők között/ 26,5%, és a IV. kategóriában /a müvezetők között/ 10,1% volt.

/Ugyanezt a tendenciát támasztja alá az egy kitüntetettre jutó kitüntetések számának mutatója is. /Lásd a 16-21. táblát/

A kitüntetések azonban igen kétséges módon tükrözik a végzett munkát. Az egyes kitüntetések odaitélésénél ugyanis a döntés alapjául szolgáló tényezők mérlegelésében ugyanazok a problémák merülnek fel, mint egy hierarchikus pozició betöltésénél, azaz egy kinevezés elbirálásánál. Következésképpen a kitüntetések igen keveset mondanak arról, hogy az előrejutási mechanizmusban milyen szerepet játszott a végzett munka faktora. Ellenkezőleg: az előrejutási faktorok elemzése ad fontos felvilágositásokat arról is, hogy a kitüntetéseknél - mint a nem-gazdasági ösztönzés jelentős elemeinél - mennyiben számitott ez a tényező.

Az előrejutási mechanizmus a kinevezések szabályozásánál /hasonlóan a gazdasági ösztönzés mechanizmusához/ két formális tényezőt tart nyilván: az iskolázottságot és a gyakorlati időt.

Az iskolázottság:

A vállalat kollektiv szerződése a vezetés különböző

szintjei számára /a müvezetők, épitésvezetők, főépitésvezetők, stb./ eltérő képesitési fokozatokat ir elő. A Termelési Vonalon a főépitésvezetőknél és épitésvezetőknél például a "mérnöki" képesitést is emliti, azaz egyetemi diplomáról is beszél, mig a müvezetőknél már csak felsőfoku képesitést emlit.

Az iskolázottság szerepe az előrejutásban /éppugy, mint a kereseti arányok alakitásában/ látszólag igen nagy. A képesitések foka a hierarchián felfelő haladva növekvő. Mig a müvezetők átlagos iskolázottsága kinevezésükkor csupán 8,6 év, addig az épitésvezetőké már 11,6 év, a főépitésvezetőké 12,2 év, a Központban dolgozó vezető beosztásu személyeké pedig 13,5 év volt. /Ez utóbbin belül a funkcionális osztályvezetőké 14,3 év/. A szervezet tehát - összhangban formális előirásaival - vezetői gárdájának "épitésénél" mérlegeli az iskolázottságot.

Számos olyan tény van azonban, amely a faktor tényleges fontosságát megkérdőjelezi:

a./ az egyes kategóriákban a kinevezéskori iskolázottság maximum és minimum pontjai közötti távolság igen nagy, az egyéni adatok szóródása az átlag körül magas. Minden egyes kategóriában lehetőség nyilt arra, hogy valaki középfokunál is alacsonyabb végzettséggel pozicióba jusson. Igy vannak funkcionális osztályvezetők és főépitésvezetők, akik általános iskolai vagy befejezetlen középiskolai végzettséggel kerültek posztjukra. Van olyan épitésvezető, illetve müvezető, akinek a nyolc általánosa sincs meg. Az utóbbiak között különösen sok.

b./ Az egyes kategóriák között a kinevezéskori iskolázottság szintjében a különbség igen csekély. A Központban a szint 13,5 év, a főépitésvezetőknél 12,2 év, az épitésvezetőknél 11,6 év. Lényeges differencia csak a müvezetőket választja el a többi rétegtől /8,6 év/.

c./ Az egyes kategóriák iskolázottságbeli egybemosódására utal az is, hogy a középfoku végzettséggel rendelkezők

aránya viszonylagosan minden kategóriában magas: a Központban 43,9%, a főépitésvezetők között 7o%, az épitésvezetőknél 55,9%, a müvezetőknél pedig 22,5%. Ezt azok a különbségek sem tudják ellensulyozni, amelyek a felsőfoku végzettséggel rendelkezők arányában kategóriánként megmutatkoznak /I-es: 41,5% II-es: 2o%, III-as: 11,8%, IV-es: 1,1%/.

d./ Az előrejutásnál az iskolázottság szerepének csekély jelentőségét illusztrálja az a tény is, hogy a vezetők többsége - bár meglehetősen alacsony képesitéssel került pozíciójába - "szükségtelennek" tartotta magasabb végzettség megszerzését. A kinevezés óta a mutató az I-es kategóriában csupán o,4 évvel, a II-esben o,3 évvel, a III-asban o,3 évvel, a IV-esben pedig mindössze o,2 évvel javult. Arról van tehát szó, hogy egy-két ember inkább társadalmi presztizsének növelése érdekében, "kedvtelésből", mintsem a szervezet igényeinek nyomására elvégezte a technikumot vagy egyetemet. /Lásd a 22-28. táblákat!/

/Megjegyezzük: a helyzet lényegesen kedvezőbb a szakmai tanfolyamoknál, amelyeket a vezetők jelentős része elvégzett/

A faktor szerepét maga a vállalat formálisan is degradálta, amikor a kollektiv szerződésben "szentesitette" a kialakult helyzetet. A dokumentum szerint ugyanis a vállalati szervezetben nincs egyetlen olyan beosztás sem, amelyet minimálisan középfoku képesitéssel ne lehetne betölteni. Ugyanakkor a vállalat igen magas pozíciókban is megengedi a középfoku képesités hiányát.

A gyakorlati idő:

A gyakorlati idő /hasonlóan az iskolázottsághoz/ a magasabb hierarchikus rétegekbe való előrejutásnál látszólag fontos szerepet játszik. Valóban érvényesül egy olyan tendencia, amely a magasabb posztok betöltését hosszabb gyakorlathoz köti. Igy például az épitésvezetőknek kinevezésükkor átlagosan 1o,2 év volt a gyakorlati idejük, mig a főépités-

vezetők már ekkor 16 évet töltöttek az épitőiparban, mig a funkcionális osztályvezetők 16,3 évet. A tendencia azonban következetlen és számos jel utal arra, hogy a tényező tényleges szerepe igen kicsi. Mégpedig:

a./ a kinevezéskori gyakorlati idő maximum és minimum pontjainak távolsága minden egyes kategóriában igen nagy: a IV-esben 32 év, a III-asban 25 év, a II-esben 19 év és az I-esben 3o év. Más szavakkal, lehetőség volt arra, hogy a Központban valaki /minden épitőipari gyakorlat nélkül/ osztályvezetői vagy csoportvezetői beosztást nyerjen vagy a Termelési Vonalon épitésvezetővé nevezzék ki.

b./ Az épitésvezetők kinevezéskori gyakorlati idejének átlaga /1o,2 év/ alacsonyabb volt a beosztott müvezetőkénél /13,1 év/. Hasonló irányu viszony volt a Központban a funkcionális osztályvezetők /I/a kategória, 16,3 év/ és a csoportvezetők /1/b kategória, 17,1 év/ kinevezéskori gyakorlati ideje között is. /Lásd a 29-3o. táblát/

Az életkor:

Az előrejutás legismertebb informális /nem-hivatalos, a szervezet által nem intézményesitett/ faktora az életkor. Jóllehet a kollektiv szerződés és más dokumentumok semmiféle vállalati pozició betöltését nem kötik életkorhoz, fiatalabb emberek kinevezésének megfontolásakor, mint ismeretes, gyakorta felmerül a kérdés: nem tulságosan fiatal-e az illető a posztra? Ilyen esetekben az életkort részben azonos faktorként kezelik a gyakorlati idővel. Részben azonban az a megfontolás huzódik meg mögötte, hogy fiatalabb emberek kinevezése sértheti az azonos, vagy alacsonyabb poszton lévő idősebb emberek presztizs-érzését. Ez utóbbi teszi az életkort olyan tényezővé, amelyet szükséges önállóan /a gyakorlati időtől függetlenül/ tárgyalni.

Az életkor szerepe az előrejutásban látszólag igen fontos volt. Az egyes kategóriákban a kinevezéskori életkor még

szignifikánsabb különbségeket mutat, mint a gyakorlati idő. Mig a müvezetőket és az épitésvezetőket átlagosan mintegy 33 éves korukban nevezték ki jelenlegi posztjukra, addig a főépitésvezetők és a Központban müködő vezetők kinevezéséhez 39-4o éves kor volt "szükséges". Számos jel mutat azonban arra, hogy a faktor szerepe gyakorlatilag - függetlenül az általános tendenciától - következetlen és meglehetősen jelentéktelen volt. Mégpedig:

a./ minden egyes kategóriában olyan nagy a kinevezéskori életkor maximum és minimum pontjainak különbsége, hogy ez a tényező jelentőségét gyakorlatilag törli. A távolság a IV-es kategóriában 34 év, a III-asban 32 év, a II-esben 15 év, az I-esben pedig 32 év. A példák azt mutatják, 28 éves embereket már éppugy kineveztek osztályvezetőnek, mint 51 éveseket. Hasonló módon az épitésvezetői poszt elnyeréséhez egyes esetekben /és egyes multbeli időszakokban/ 2o éves életkor is "elegendő" volt, mig mások /máskor/ csak 52 éves korban érték el egyesek ezt a pozíciót.

b./ Az épitésvezetők átlagos kinevezéskori életkora /33,2/ alig haladja meg a müvezetőkét /32,9 év/. Hasonló a helyzet a Központban a két vezetői réteg között is. /Lásd 31-32. táblákat/

A vállalati eredet:

Az előrejutásnak az elmult négy évben, tapasztalataink és kutatási eredményeink szerint, informális faktora volt a vezetők vállalati eredete. Konkrétabban fogalmazva az, hogy a kinevezéskor számitásba jövő személy korábban az "A" vagy a "B", illetve egyéb vállalathoz tartozott-e? A vállalati eredet ugyanis, a megelőző hosszu munkahelyi együttmüködés folytán, egyikét jelentette azoknak a pilléreknek, amelyeken a vállalaton belül az emberek között létrejött, nagy kohéziós erőt megtestesitő /informális, tehát nem-hivatalos/ kapcsolatok nyugodtak. Ezek a kapcsolatok /amelyek természetesen nem kizárólagosan a vállalati eredet alapján

alakultak ki/, a formális szervezet valamennyi formális intézményének funkcionálásában /így például a gazdasági ösztönzésben, a kereseti arányok alakulásában/ éreztették hatásukat és kihatottak az előrejutási mechanizmus müködésére is.

A "vállalati eredetnek", mint igen erősen ható faktornak, a bélyegét viseli magán tulajdonképpen a vállalat hierarchiájának egész összetétele:

a./ a Központban /különösképpen az osztályvezetők között/ az 1967-es vállalati összevonást követően visszaszorult a "B" csoport aránya. /I. kategória: 26,8%, I/a. kategória: 22,7%, I/b. kategória: 31,6%/. Ezzel szemben az "A" csoport megőrizte, sőt átmenetileg növelte is pozicióit. /I. kategória: 41,5%, I/a. kategória: 36,4%, I/b. kategória: 47,3%/. Hasonló volt a helyzet azoknál a Termelési Vonalbeli vezetőknél, a főépitésvezetőknél is, akik a legközelebb álltak a Központhoz. /II. kategóriában: "A" 10%, "B" 50%!/

b./ A Termelési Vonal alsóbb szféráiban, az épitésvezetők és a müvezetők között, a dolgok másképpen alakultak. Itt a "B"-sek megőrizték pozicióikat, sőt valamivel erősebb helyzetbe kerültek, az "A"-soknál. /A III. kategóriában: 38,2% volt a "B"-sek, 26,5% az "A"-sok aránya. A IV-es kategóriában: 29,2% volt a "B"-s, 28,1% az "A"-s eredetü./ Mindez persze összefüggött azzal, hogy egy időszakban a vállalat legfelső vezetése a Termelési Vonal alsóbb szféráiból is vitt be "A"-sokat a Központba, mig a "B"-sekkel nem tette meg ugyanezt.[10/]

A hierarchia jelenlegi személyi összetételében természetszerüleg nem csupán az előző /"A" eredetü/ igazgató alatti ismert klikkharc[11/] nyoma jelentkezik, hanem már az igazgatóváltást követően lezajlott kilépések, személycserék és főleg a "vezető-import" eredménye is.

c./ Minden egyes kategóriában erőteljes vezető-import zajlott le, részben az elmult egy évben, részben már korábban is. I. kategória: 31,7%, II. kategória: 40%, III. kategória: 35,3%, IV. kategória: 42,7%. /Lásd a 33. táblát/

A vezetők "importja" tehát más vállalatoktól való hozatala, főleg az utóbbi időben /általános vélemény szerint/ azon a racionális megfontoláson alapult, hogy egy uj felső vezetés a hajdnai "A" és "B" eredetü emberek által felosztott "birodalomban" csak akkor képes "gyökeret ereszteni", ha behozza "gárdáját". Kétségtelen, hogy ez az "import" a Központban utóbb háttérbe is szoritotta a hagyományos "A" és "B" ellentéteket, de ezt nem tette meg Termelési Vonalon és maga is uj ellentétek forrásává lett.

Ily módon tehát az előrejutási mechanizmus müködésében az elmult négy évben a vállalati eredet informális faktorrá lett. Előbb az "A" 'bélyeg' jelentett viselőinek kedvező óment, utóbb pedig - mint az interjuk során sokszor hallottuk - az "A"-soknak "bealkonyult" és a "semleges", más vállalatokhoz tartozó személyek jutottak előnyhöz.

Az "A" és "B" eredet hatásával a vállalat minden szintjén szembe találtuk magunkat. Igy például a karbantartó villanyszerelők közül sokan még ma is ezen az alapon müködnek együtt. Hasonló bázison épülnek fel több főépitésvezetőség és épitésvezetőség klikkjei is. A problémáról a vállalat egyik magasrangu társadalmi funkcionáriusa mondotta:

"A két vállalat egyesülése után a munkásoktól felfelé, tehát az alsóbb müszaki vezetést is beleértve mindenhol belső ellentétek gátolták a munkát. A vezetői funkciókat paritásos alapon osztották el és nem hagyták, hogy a rátermettség érvényesüljön. A belső viszályok mind élesebben jelentkeztek s ezek végül felőrölték a müszaki vezetők idegeit. A legfelső szinten is érezhető volt az ellentmondás. A főkönyvelő, aki a "B" vállalattól jött, az egyik szitója volt az ellentéteknek. Dult a harc az igazgató /"A"/ és a főmérnök között is. Az ellentétek teljesen elfajultak, igy kénytelen volt a felsőbb pártszervezet közbelépni. Alapos vizsgálat után elmozditották a PB akkori vezetőjét, aki az "A" vállalattól került ide. Hibája volt, hogy eltürte az ellentéteket, belement a paritásos rendszerbe. Ezután ugy tünt egy ideig, hogy sikerült

minden ellentétet rendezni. Például a főmérnök felvételét kérte a pártba és az egyik ajánlója az igazgató volt. De ez csak a felszinen látszott ilyen nyugodtnak. Az ellentét változatlanul megmaradt, felelőtlenül döntöttek személyi kérdésekben. ... Ma már /az igazgatóváltás után/ megindult egy tendencia, amely jellegében radikális, határozott, hangnemében sokszor durva. Fő jellemzője azonban az, hogy koncepciózus, bátor, merész. A müszakiak közül azonban nem mindenki támogatja ezt a vezetést, s bizony ahol lehet, ott 'tart be neki'. A müszakiak közül elsősorban a fiatalok azok, akik felismerték az uj vezetés erejét, felsorakoztak mögéje /itt több épitésvezető nevét emlitette/, támogatják, mert egyetértenek határozottságával. A teljes rendcsináláshoz azonban még további személyek elmozditására lenne szükség, ami egy lassubb folyamat, de biztos, hogy bekövetkezik. ..."

A vállalati eredet faktora, mint informális faktor, az előrejutásnál természetesen csak tendenciájában érvényesült. Hatása nem jelentette azt, hogy a kinevezéseknél feltétlenül és kizárólagosan a volt "A" eredetüek voltak előnyben és a "B" eredetüek hátrányban. Az előrejutásnál ható informális faktorok közül a vállalati eredet ugyan szerepet játszott, de nem az egyetlen tényező volt. A szervezeten belül az informális kötelékek, kapcsolatok még legalább két másik tényezőre épültek: a pártszervezethez és a szakszervezet vezetéséhez való tartozásra. /Ezen kivül természetesen egyéb kevésbé jelentős tényezők tömege is hatott, de mivel többnyire egyedi esetekben - pl. rokonságon alapuló támogatás stb - ezeket nem tárgyaljuk.

A párttagság, pártfunkció:

A párttagság a vállalati dokumentumokban nem szerepel formálisan az előrejutás tényezői között, de - kutatási eredményeink szerint - mégis ható faktor.

A gazdasági szervezet vezető apparátusa minden szocialista vállalatnál szorosan összefonódik a pártszervezetével

/és a szakszervezetével/, a szakigazgatás minden fontosabb kérdés eldöntésében kikéri a társadalmi szervezetek véleményét, s a személyi kérdésekben főleg a pártszervezetre támaszkodik erősen. A pártszervezet az ilyen döntéseknél a politikai megbizhatóság fontos tényezőjének érvényesülését hivatott biztositani. Ebből azonban számos probléma adódik:

a./ a politikai megbizhatóság hallatlanul nehezen mérhető kritérium. Megitélése talán még a végzett munka, a teljesitmény mérésénél is komplikáltabb. Következésképpen a pártszervezet ilyen esetek elbirálásánál természetszerüleg hajlamos arra, hogy a politikai megbizhatóságot bizonyos formális jegyekkel azonositsa. Ilyen formális jegy magának a pártszervezetnek a tagsága, illetve a benne viselt funkció. Nyilvánvaló, hogy a politikai megbizhatóság és a párttagság ténye az esetek többségében egybeesik, de teljes azonosságról szó sincs. Az is nyilvánvaló ugyanakkor, hogy ha a politikai megbizhatóság megitélésében ilyen formális jegyek nyomulnak előtérbe, számos olyan /egyébként politikailag megbizható/ személy kerül hátrányos helyzetbe, aki a formális jegyekkel nem rendelkezik.

b./ A pártszervezethez való tartozás éppolyan, a gazdasági szervezet szempontjából nem-hivatalos /informális/ kapcsolatokat teremt a vállalaton belül az egyes személyek között, mind például a vállalati eredet /"A", "B", egyéb/. Az igy létrejött informális kapcsolatok, "drótok", "nexusok" az előrejutási mechanizmus müködését is természetszerüleg befolyásolják.

c./ A pártszervezetben a funkcionáriusok, kisszámu függetlenitett személyt kivéve, társadalmi munkában látják el feladatukat, elvileg tiszta politikai meggyőződésből. Az adott társadalmi-gazdasági körülmények között azonban sajnos az emberek inditékai korántsem mindig ilyen tiszták. Azaz a pártszervezetnek, hogy hatékony müködését biztositani tudja, más eszközökkel is "honorálnia" kell tagjai fáradozását, aminek egyik utja az, hogy pozicióhoz segiti őket.

d./ Ez a pártszervezet szempontjából azért is kedvező, mert ha saját tagjai és funkcionáriusai gazdaságilag is "pozicionáltak", kontrollja a szakigazgatás tevékenysége fölött sokkal szorosabb lesz.

A pártszervezetre, mint a tárgyalt vállalat példája is mutatja, olykor eredeti rendeltetését meghaladó feladatok is hárulnak. A vállalatnál volt egy időszak - az igazgatóváltást megelőzően - amikor a vállalati termelés kontinuitásának, a vállalati szervezet fennmaradásának a pártszervezet volt az egyetlen garanciája. A pártszervezet ugyanis, szemben a "stokkok", a klikkek harcai által teljesen megbénitott szakmai vezetéssel, jelentős befolyást gyakorolt a Termelési Vonal fölött. Ezt a befolyást a pártszervezet később is igyekezett megőrizni, már csak azért is, hogy a további klikkharcoknak elejét vehesse, közvetitő és összeforrasztó szerepet játszhasson. Ilyenirányu igényének számos konkrét megnyilvánulása is volt. Amikor az igazgatóváltás nyomán számos pártonkivülit neveztek ki magas vállalati funkciókba, a PB - élve jogaival - egyidőre "befagyasztotta" a pártonkivüliek kinevezéseit. Hasonló intézkedés volt: a PB ugyanebben az időszakban leállitotta a vezetők "importját", mert ugy vélte, hogy az "A" eredetü és "B" eredetü emberek közötti informális küzdelem ezáltal nem csökken, hanem "több dimenzióssá" válik.

Kutatási eredményeink a következőket mutatják:

a./ kinevezésükkor a Központ vezető munkatársainak 43,9%-a,a főépitésvezetőknek 5o%-a, az épitésvezetőknek 52,9 %-a, a müvezetőknek 24,7%-a rendelkezett párttagsággal. Ugyanekkor az I. kategóriában 26,8%, a II. kategóriában 1o%, a III. kategóriában 2,9%, a IV. kategóriában pedig 1,1% rendelkezett magasabb pártfunkcióval. A kinevezéskor alacsonyabb pártfunkcióval birt az I. kategória 7,3%-a, a II. kategória 1o%-a, a III. kategória 11,8%-a, a IV. kategória 5,6 %-a.

b./ Jelenleg a Központban a párttagok aránya 53,4%, a főépitésvezetők között 6o%, az épitésvezetők között 64,7%, a müvezetők között pedig 37,1%. Ma a Központ 31,7%-a a főépitésvezetők 3o%-a, az épitésvezetők 5,9%-a, a müvezetők 6,7%-a birtokol magasabb pártfunkciót. Az alacsonyabb pártfunkciók birtokosainak mai aránya az egyes emlitett kategóriákban: 17,1%, 2o%, 32,4% és 22,5%.[12] /Lásd 34-41. táblákat/

A párttagság, illetve pártfunkció faktorának a szerepét az előrejutásban helytelen tagadni, mint sokan teszik. Általában ugy érvelnek, hogy a szakigazgatásban azok haladnak előre, akik jól végzik munkájukat és akik politikailag megbizhatóak és ugyanezekre az emberekre van szüksége a pártszervezetnek is. Az érvelésben sok igazság van, csak azt nem szabad elfelejteni, hogy a vállalatnál a jól dolgozó és politikailag megbizható pártonkivüliek köre legalább olyan széles, mint a párttagoké, mégis az utóbbiak aránya - legalábbis a vezetés épitésvezetőtől felfelé eső szintjein - sokkal magasabb.

A párttagságot, pártfunkciót, mint az előrejutási mechanizmusban ténylegesen érvényesülő informális faktort, el kell fogadni. Jelentőségét azonban eltulozni is helytelen lenne. Hiszen a vezetés minden rétegében számos olyan személy található, akik nem voltak tagjai a szervezetnek, ma sem azok - és mint mondottuk - mégis fontos pozíciókat töltenek be.[13]

A szakszervezeti funkció:

A szakszervezethez való tartozásnak /tekintve, hogy gyakorlatilag a vállalat összes dolgozóit átfogó szervezet/ szerepe az előrejutásban nincs. Ezzel szemben a szakszervezetben viselt funkció éppolyan valóságosan ható faktor, mint a párttagság vagy a pártfunkció.

Szerepét, mint már előzőleg utaltunk rá, ugyanazok az okok magyarázzák, mint a párttagság, pártfunkció informális tényezőjét, nevezetesen:

a./ a politikai megbizhatóság formális jegye
b./ alapot ad "kapcsolatok", "drótok" kiépitéséhez
c./ funkcionáriusainak szakigazgatási pozicióba segitésével a szakszervezet társadalmi munkát "honorál"
d./ és, erősiti kontrollját a gazdasági szervezeten belül.

Kutatási eredményeink az alábbiakat mutatják:

a./ Kinevezésükkor, illetve azt megelőzően a Központban dolgozó vezetők 14,6%-a, a főépitésvezetők 1o%-a, az épitésvezetők 2,9%-a, a müvezetők 1,1%-a birtokolt magasabb szakszervezeti funkciót. Alacsonyabbszintü funkcióval az I-es kategóriában ugyanakkor 17,1%, a II-es kategóriában 2o%, a III-asban 2o,6%, a IV-esben 14,6% rendelkezett.

b./ Jelenleg a Központban a magasabbszintü szakszervezeti funkcionáriusok aránya 19,5%, a főépitésvezetőknél 1o%, az épitésvezetőknél 5,9%, a müvezetőknél 9%. Az alacsonyabb szintü szakszervezeti funkcionáriusok mai aránya az emlitett kategóriákban: 19,5%, 3o%, 23,5%, 31,5%.[14] /Lásd a 42-47. táblákat/

A szakszervezeti funkciót, mint az előrejutás informális tényezőjét, a párttagsághoz illetve a pártfunkcióhoz hasonlatosan értékelhetjük: kétségtelenül hatott, de szerepe korlátozott volt.

Párt- és tömegszervezeti iskolai végzettség:

Az előrejutásnál egyfajta kritériumnak, ható tényezőnek tünik a párt- és tömegszervezeti iskolai végzettség is, szoros összefüggésben a párttagság ill. pártfunkció és szakszervezeti funkció faktoraival. A vezetők között az ilyen végzettséggel rendelkezők aránya magas /a hierarchián felfelé haladva növekvő/.

a./ a kinevezéskor a Központban 19,5%, az épitésvezetők között 5,9%, a müvezetők között 1,1% rendelkezett mozgalmi végzettséggel.

b./ Jelenleg ugyanilyen végzettsége a Központban már 22%-nak, az épitésvezetők között 26,5%-nak /!/, a müvezetők között pedig 10,1%-nak /!/ van. /Lásd a 48-49. táblát/

Az előrejutási mechanizmus müködésének értékelése

A tárgyalt épitőipari vállalat, illetve az elődvállalatok előrejutási mechanizmusának müködése, a vezetői apparátus kiválasztásának, ujratermelődésének sajátos folyamata alapvetően meghatározta a jelenlegi vezetőgárda /köztük az épitésvezetők és a müvezetők/ kvalitását, érezteti hatását mai tevékenységük számos körülményében. Az előrejutási mechanizmus funkcionálása és annak eredményei közvetve vagy közvetetten mindazokban a problémákban jelentkeznek, amelyekkel a szervezet ma küszködik.

A teljesitményelv sérelmet szenvedett.

Az előrejutási mechanizmus müködésének legnagyobb hiányossága az, hogy a kinevezési döntéseknél érvényesülő számos formális és informális faktor között nem kapott kellő sulyt a legfontosabb /bár kétségtelenül legnehezebben mérhető/ tényező: a teljesitmény, a végzett munka.

Ha az egyes előrejutási faktorokat, a formálisakat és informálisakat önmagukban, más tényezőktől különválasztva, egyedileg nézzük, egyetlen faktor hatása sem tekinthető dominánsnak. Igy csupán hosszu tendenciában, lanyhán és következetlenül érvényesül az iskolázottság és a gyakorlati idő kritériuma. Ugyanigy kimutatható, hogy /egy árnyalattal talán erőteljesebb/ szerepet játszottak az olyan informális faktorok, mint a vállalati eredet, a párttagság, a pártfunkció, a szakszervezeti funkció, stb.

Mindez, elvileg, nem zárja ki a teljesitmény faktorának domináns érvényesülését. Hiszen, ha a mérhető formális és informális faktorok egyike sem volt döntő, akkor végsősoron mindent áthatva éreztethette hatását a teljesitményelv.

Ezt a kétségtelenül vonzó feltételezést azonban az előrejutási tényezők gondosabb elemzése cáfolja: lényegesen módosul ugyanis a kép, ha nem egyedi faktorokat, hanem faktorcsoportokat vizsgálunk, azaz összességében nézzük részben a formális, részben pedig az informális tényezőcsoport befolyását. Az ilyen elemzés azt mutatja, hogy míg a formális faktorcsoport /iskolázottság, gyakorlati idő/ hatása lanyha volt, addig az informális tényezőcsoportté /vállalati eredet, párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció, stb./ hallatlanul erős.

A formális faktorcsoport gyengesége önmagában nem jelent problémát a teljesitményelv érvényesülése szempontjából. Az informális faktorcsoport előtérbe kerülése, uralkodóvá válása azonban, legalábbis részben, visszaszoritja a végzett munka tényezőjének befolyását.

Az informális faktorcsoport dominálása az előrejutásban.

Az informális faktorcsoport igen nagy erejének a bizonyitására az alábbi tényeket emelnénk ki:

a./ ha az egyes kategóriákban /az átfedéseket leszámitva/ összegezzük azok létszámát, akik kinevezésükkor vagy azt már megelőzően is párttagok, alacsonyabb vagy magasabb szintü pártfunkcionáriusok, alacsonyabb vagy magasabb szintü szakszervezeti funkcionáriusok voltak, kiderül, hogy /alán a müvezetőket kivéve/ minden egyes rétegben a vezetők kétharmad-háromnegyed része mozgalmi multtal rendelkezett. Tehát jóllehet önmagában akár a párton, akár a szakszervezeten belüli tevékenység csak vitatható erősségü faktorok voltak, a mozgalmi tevékenység egészében igen befolyásos tényezőt jelentett és az elmult husz-huszonöt évben domináns volt a kinevezéseknél.

b./ Ugyanezt huzza alá az a tény is, hogy a kinevezések után /mint többen megfogalmazták: "pozíciójuk bebiztositására"/ még a korábban pártonkivüliek egy része is belépett a

szervezetbe, illetve funkciót vállalt vagy a pártszervezetben vagy a szakszervezetben. Figyelemre méltó tény az is, hogy számos vezető, kinevezése után, párt- illetve tömegszervezeti iskolát végzett. Ezzel kapcsolatban, mintegy a probléma kiélezésére és jobb megvilágitására megemlitjük: a vezetők közül, bár többjük képesitése kivánni valót hagyott maga után, a kinevezést követően csupán egy-két ember végzett el "hobbyszerüen" valamiféle közép- vagy felsőfoku szakmai iskolát. Nagy többségük megelégedett az olykor elkerülhetetlen szakmai tanfolyammal.

c./ Az elmult négy évben, a vállalati összevonást követően az informális faktorrendszer uj tényezővel gazdagodott: a vállalati, "A" vagy "B" eredettel. Az 1967/70-es időszakban az "A" eredetü vezetők preferálása, interjuk tömege is bizonyitotta,létező realitás volt, ami még ma is érezteti hatását. Szó sincs persze arról, hogy a vállalati eredet kiszoritotta volna az a./ pontban felsorolt faktorok befolyását. A helyzet inkább az, hogy az előző tradicionális faktorok által keltett "alaphullámot" a vállalati eredet tényezője valamelyest "modulálta".

A társadalmi szervezetekhez való tartozás előrejutási szerepéről hiba lenne arra következtetni, hogy a politikai megbizhatóság faktora helyettesitette volna a vállalati szervezet hallatlanul gyenge, képlékeny, homályosan körvonalazott előrejutási standardjait. Ez pozitiv lett volna, hiszen a politikai megbizhatóság feltétlen magában foglalja a végzett munkát, a teljesitményt, azt, hogy "ki mit tesz le az asztalra" a vállalatnál. Nem a politikai megbizhatóság térnyeréséről van azonban szó, hanem egy olyan faktoréról, amely - bár nem is zárja ki - nem fedi sem a politikai megbizhatóságot, sem pedig a végzett munkát. Az pedig az informális szervezethez való tartozás.

Az előrejutást nem annyira a formális gazdasági szervezet kormányozta, mint inkább a formális szervezet kebelén létrejött informális szervezet. Az informális szervezet alap-

ján pedig hosszu évek óta a társadalmi szervezetek által teremtett kötelékek, illetve utóbb a multbeli vállalati hovatartozás által kialakitott kapcsolatok jelentették.

Az informális szervezet a vállalati szervezet, a pártszervezet, a szakszervezet keretén belül épült fel, de nem esett egybe azokkal. A vállalati szervezetben való előrejutással kapcsolatos standardjai következésképpen nem estek egybe sem a vállalati szervezet, sem a társadalmi szervezetek ilyen irányu hivatalos álláspontjával.

Ez azt jelenti, hogy önmagában, külön-külön a szakszervezeti funkció ellátása, a különböző vállalati eredet /"A", "B", stb./ illetve a párttagság, pártfunkció viselése nem ad elégséges magyarázatot a vállalatnál érvényesülő kinevezések gyakorlatára. Az előreléptetéseknél az informális faktor konstelláció csupán megteremti az informális szervezetbe való bekerülés feltételeit. "Belépőjegy" de nem feltétlenül eredményezi a bekerülést. Valaki lehet például "A" vagy "B" vállalati eredetü párttag, stb. de nem biztos, hogy bekerül a "kosárba" /az informális szervezetbe/. Viszont a "kosárba" levők többsége, párttagokból, pártfunkcionáriusokból és vállalati eredet szerint összetartozó emberekből kerül ki.

Nincs tehát igazuk azoknak, akik abszolutizálják a politikai megbizhatóság mérhető tényezőinek /párttagság, pártfunkció, stb./ az érvényesülésben betöltött szerepét vállalataiknál.

Az viszont, hogy több informális faktor egyidejü létezése szolgál ugródeszka gyanánt a nem hivatalos szervezetbe történő bekerüléshez, önmagában is eltömi a vállalati mobilizációs csatornákat. Az alsószintü vezetők /müvezetők, épitésvezetők/ interjunk során igy fogalmazták ezt meg: "nemcsak bekerülni, hanem kiesni is nehéz a 'kosárból'."

Meg kell jegyezni, hogy az informális szervezet standardjai csak akkor nyerhetnek ekkora sulyt, ha a formális szervezet hallatlanul gyenge és "szervezetlen". Ez a gyengülés pedig sajnos érvényes volt az adott vállalati szervezet-

re és sajnos társadalmi szervezeteire is. Hiszen az informális szervezet ugy létezik, hogy beépiti azokat a réseket, amelyek a formális szervezet konstrukciójában mutatkoznak, pótolja azokat a mulasztásokat amelyeket a formális szervezet illetve szervezetek követtek el.

## Az informális szervezet és a teljesitményelv részleges érvénye

Az a tény, hogy az informális /nem-hivatalos/ szervezet a vállalaton belül kialakult mindenkori "klikkek" voltak legnagyobb befolyással a kinevezésekre, nem zárta ki, csupán szükitette, illetve részlegessé tette a teljesitményelvnek, a végzett munkának, mint előrejutási faktornak az érvényesülését. Mégpedig:

a./ Miután az informális szervezet általában mindenkor magában egyesitette a gazdasági szervezetek és a társadalmi szervezetek vezetésének többségét, pozicióinak megőrzéséhez létérdeke volt, hogy - valamelyest - produkáljon. A produkáláshoz viszont mindenkor szükség volt bizonyos számu tehetséges, rátermett, jó képességü, igyekvő emberre. A gazdasági szervezet vezetésének egy tekintélyes része mindig is ilyen volt.

Kétségtelen viszont, hogy az informális kötelékek korántsem mindig a szervezeti érdekek szolgálatában, hanem az azoktól gyakran eltérő egyéni érdekek érvényesitésére épültek fel. Ismeretes /kutatásunk során számtalan példát találtunk erre/, hogy a vállalatnál - csakugy mint más vállalatoknál - napról napra nem-hivatalos, sokszor "illegális" ügyletek sorozatai kötődnek. Az ilyen ügyletek már számos olyan egyént kapcsoltak be a "klikkekbe" és juttattak pozicióhoz, akiknek tehetsége, rátermettsége, képzettsége szakmailag vitatható volt.

b./ A jelen szervezeti felépités és müködési körülmények, a szervezetlenség mellett - mint erre tanulmányunk más ré-

szeiben még kitérünk - a szervezet müködésének egyik alappillérét éppen az informális kapcsolatok jelentették. Számtalan termeléssel kapcsolatos probléma megoldásánál, amikor - sajnos - az ugynevezett hivatalos ut járhatatlannak bizonyult, éppen a "drótok" megmozgatása mentette meg a helyzetet /szállitóeszközök, anyag szerzése, gépek kijavitása, stb./. Az ilyen kapcsolatok a jelenlegi helyzetben /ha groteszkül hangzik is/ csaknem nélkülözhetetlenek. Éppen ezért kétségtelen pozitiv hatásai voltak annak, ha egy-egy megürült posztra olyan embert ültettek, akinek voltak "drótjai", benne volt a "kosárban".

Negativ hatása volt viszont ennek a gyakorlatnak, hogy tehetséges, rátermett és képzett emberek sokszor kiszorultak a poziciók potenciális várományosainak a sorából s az utánpótlást egy viszonylag szük kör monopolizálta.

Müvezetői és épitésvezetői vélemények az előrejutási faktorokról.

Az előrejutási faktorok befolyásának a mérésénél az objektiv adatok elemzésén tul szubjektiv információkra is támaszkodtunk. Igy, egyebek közt, kikértük a müvezetők és az épitésvezetők véleményét egyes faktorok szerepéről. /Lásd a kérdéseket a Függelékben/

Kérdőivünkben tulajdonképpen a faktorok három csoportjának a sulyát próbáltuk bemérni. Éspedig:

a./ azokét a faktorokét, amelyek a legközvetlenebbül összefüggnek a teljesitményelv érvényesülésével az előrejutási mechanizmusban /igy a végzett munka és a szaktudás, mindkettő széles értelemben véve/.

b./ Azokét a formális tényezőkét, amelyek a kollektiv szerződésben és más hivatalos dokumentumokban követelményként szerepelnek /iskolai végzettség, gyakorlati idő/.

c./ Végül az ugynevezett informális tényezőkét /párttagság, társadalmi szervezeti funkció, barátok a magasabb veze-

tésben, a munkatársak szimpátiája/.

A müvezetőknek az előrejutási mechanizmus müködésére vonatkozó értékelése főbb vonalaiban egybeesik azzal a képpel, amelyet az objektiv adatok elemzése utján kaptunk:

Általános vélemény szerint a vezetők kiválasztásának folyamatában egyetlen döntő jelentőségü, markáns szempont sem érvényesül. Az egyéni teljesitményekkel legdirektebben összefüggő faktorok /végzett munka, szaktudás/ éppolyan lanyhán és közepes erősséggel hatnak, mint a formális tényezők /iskolázottság, gyakorlati idő/ vagy az informálisak /társadalmi funkció, "barátok a magasabb vezetésben"/.

Számszerüen ez a jelenség mutatkozik meg abban, hogy az egyes faktorok befolyását ábrázoló indexek mindenhol a közepes 3-as értékhez esnek közel és egyetlen faktor esetében sem közelitik meg a maximum pontot /5/ vagy a minimum pontot /1/. Kivételt csak a "munkatársak szimpátiája, akarata" jelent, aminek az előrejutásban nyilvánvalóan igen kevés a jelentősége /1,55/.

Egyszóval tehát a müvezetők is ugy látják a helyzetet, hogy a /széles értelemben vett/ egyéni teljesitmények mérlegelése, a végzett munka értékelése ugyan kap bizonyos helyet a kinevezési döntéseknél, de szerepe koránt sincs olyan nagy, mint ez a szervezet sikeres müködése szempontjából kivánatos lenne.

Érdekes módon a müvezetők szerint a végzett munkának, az iskolai végzettségnek és a gyakorlati időnek a befolyása /3,53, 3,41, 3,38/ egy árnyalattal erősebb, mint a társadalmi funkciónak illetve a felsőbb vezetésben lévő "barátoknak" /2,89, 3,07/ Ez elsősorban annak tulajdonitható, hogy a véleménytadó személyek a Termelési Vonal legalsó rétegében helyezkednek el és viszonylag kis áttekintésük van azokról a magasabb szférákról, ahol az informális faktorok hatása /mint az objektiv adatok mutatták/ egyre növekvő, s a végzett munkáé egyre inkább elvész.

Figyelemreméltó, hogy a müvezetők maguk egy igen markáns előrejutási mechanizmust szeretnének a jelenlegi helyében látni. Egy olyat, amelyben minden más faktornál lényegesen nagyobb sulyt kapna az egyéni teljesitmény. A "kivánatos" helyzetre vonatkozó értékeléseknél a végzett munka tényezőjének sulya /4,44/ és a szaktudás sulya /4,48/ már közel esik a maximumhoz /5/.

Ebben a rendszerben a formális faktorok megtartanák közepes sulyukat /iskolázottság 3,19, gyakorlati idő 3,83/, mig az informális tényezők háttérbe szorulnának /társadalmi funkció 1,46, barátok a magasabb vezetésben 1,07/. Kivételt a "munkatársak szimpátiája, akarata" jelentene, amelynek bizonyos szerepet szánnak /2,27/.

Végső soron tehát, a jelenlegi helyzetet és a kivánatosnak tartott helyzetet egybevetve, ugy tünik, a müvezetők azt hiányolták, ami az előrejutási mechanizmus tényleges hiányossága is volt: a kinevezéseknél az egyéni /széles értelemben vett/ teljesitmény nem kapott kellő sulyt, a teljesitményelv nem érvényesült kellőképpen.

Erősen sérelmezték a müvezetők azt, hogy a vállalat az előléptetéseknél kevés figyelmet szentel a végzett munkának /-0,92/, a szaktudásnak /-1,65/, a munkatársaknak szimpátiájának és akaratának /-0,72/, valamint a gyakorlati időnek /-0,45/. Sérelmezték ugyanakkor, hogy a kinevezéseknél tul nagy sulyt kap a társadalmi funkció /+1,43/, a felettes szintekhez füződő "barátság" /+2,00/ és - érdekes módon - az iskolázottság /+0,22/.

Az, hogy a müvezetők a kinevezéseknél nagyobb befolyást szeretnének juttatni a gyakorlati időnek /3,83/, mint az iskolázottságnak /3,19/ természetes tünete saját helyzetüknek. Annak, hogy a müvezetői gárda nagy többségében kevéssé iskolázott, de hosszu gyakorlattal rendelkezik.

Mindez illusztrálja, hogy a müvezetői vélemények nem mentesek a szubjektiv torzitásoktól, mint ahogy nem is lehetnek azok. Minden ember a "saját szemén keresztül" látja a

világot. Azt azonban, hogy az előrejutási mechanizmus müködésének fő vonásait a müvezetők helyesen látják, az objektiv adatok is bizonyitják.

A müvezetők itélete az egyes faktoroknak az előrejutásban ténylegesen betöltött és kivánatos szerepéről nagyjából egybeesik az épitésvezetők itéletével. /Lásd az 5o-51. táblákat/

Az előrejutási perspektiva problémája

A vállalati szakigazgatásban való előreléptetés, a hierarchiában való emelkedés perspektivája - mint kifejtettük - éppolyan, sőt olykor nagyobb ösztönző erőt hordoz magában, mint a növekvő anyagi jólét perspektivája, a több bér illetve kereset lehetősége. Az előrejutás részben anyagi ösztönző /a hierarchikusan magasabb státusszal a gazdasági ösztönzés adott mechanizmusában több "pénz" jár/, részben nem-anyagi ösztönző/a magasabb pozició sokkal nagyobb presztizst, olykor szinvonalasabb munkát, nagyobb hatalmat, stb. jelent.

Ahhoz, hogy az előrejutás mechanizmusa a szervezet céljainak megvalósulása irányába hasson, két feltétel szükséges:

a./ az előrejutás lehetőségét szorosan össze kell kapcsolni az egyéneknek a szervezeti célok érdekében kifejtett tevékenységének szintjével. Azaz: az előrejutási mechanizmust a teljesitményelvnek kell áthatnia.

b./ Az egyének számára biztositani kell az előrejutás perspektiváját, azt, hogy bizonyos követelmények teljesitése után magasabb hierarchikus posztra, illetve kereseti szintre léphetnek.

A tárgyalt vállalatnál a kinevezéseknél csak igen részlegesen érvényesült a teljesitményelv. Következésképpen az előrejutás meglévő lehetőségei a vezetőket nem annyira végzett munkájuk sokoldalu javitására, tökéletesitésére, a vállalati termelési célokhoz való jobb hozzájárulásra ösztönözték, hanem inkább /bár az előzőtől nem egészen függetlenül/

arra, hogy beépüljenek a vállalat informális szervezetébe, klikk-rendszerébe. Egyebek közt ezzel magyarázható az is, hogy a vezetők - eltérően a fizikai dolgozóktól - hallatlanul igyekeztek az informális szervezet fő alapjául szolgáló társadalmi szervezetekben /pártban, szakszervezetben/ minél jobb pozíciókra, "drótokra" szert tenni. Az előrejutási mechanizmus tehát nem a tényleges teljesitmények irányába orientálta az embereket.

Ugyanakkor a vállalat adott előrejutási mechanizmusa /alá kell huzni: az adott körülmények között/ igen csekély perspektivával kecsegtette a hierarchia alsóbb szintjén lévő vezetőket. Talán ennek is tulajdonitható, hogy a viszonylag kisszámu elérhető pozicióért olyannyira görcsös versengés alakult ki.[15/]

Az előrejutási perspektiva az alábbi okok miatt volt szük:

a./ a szakigazgatás hierarchikus, piramisszerü felépitéséből eleve adódik, hogy a magasabb szintü pozíciók száma lényegesen kisebb, mint az alsóbb szintüeké, következésképpen sokkal nagyobb a posztokért "versengők" létszáma, mint maguké a posztoké. A vállalatnál hozzávetőlegesen 90-100 müvezető, 30-35 épitésvezető és 10-12 főépitésvezető dolgozik. Nyilvánvaló, hogy az idők folyamán /optimális körülmények között is/ csak a müvezetők egy részéből válhat épitésvezető és piciny töredékéből főépitésvezető.[16/]

b./ A vállalat nem zárt rendszer. Különböző okokból, mint láttuk, az elmult években is a vezetők jelentős "importját" bonyolitotta le minden egyes vezetési szinten. Minden egyes "importált" vezető szükiti a vállalat belső állományának előrejutási perspektiváját. /Ezért sokszor a kilépés inditéka az, hogy az illető vezető más vállalatnál igyekszik arra a magasabb posztra eljutni, amit saját vállalatánál nem tudott elérni./

c./ A vállalati Központ és a Termelési Vonal egymástól /előrejutási szempontból/ gyakorlatilag különválasztott, el-

szigetelt területek. Az, hogy a Termelési Vonalról ritkán kerülnek vezetők a Központba /mint a tények mutatják/ szükiti előrejutási perspektivájukat. De éppugy szükiti a Központban dolgozó egyes vezetőket az is, hogy igen kevés reményük van magasabb funkció elnyerésére a Termelési Vonalon. A két terület elszigeteltsége végsősoron az előrejutási perspektiva egyfajta felosztását, egyfajta status quo-t jelez a két terület vezetői között.

A vállalat vezetőinek előrejutási perspektiváját leginkább /a természetes korlátokon is tul/ az "import" szükitette. A nagyarányu import azonban nemcsak szükitette ezt a perspektivát, hanem de facto kifejezte azt, hogy az alsóbb rétegek vezetői kevéssé alkalmasak az előléptetésre, a vállalatnál törvényszerüen ható előrejutási faktorok alapján ilyenre nem számithatnak.

A vezetői rétegek közül a müvezetők és az épitésvezetők előrejutási perspektiváját elemeztük. Megállapitottuk: a müvezetőknek perspektivája /egyedi eseteket kivéve/ gyakorlatilag nincs, az épitésvezetőknek viszont, ha szük is, de van.

Életkorukat tekintve a Központ vezetői ma átlagosan 45, a főépitésvezetők 47 évesek. Ezzel szemben az épitésvezetők és a müvezetők 42 évesek. Elvileg ez azt jelenti, hogy mire a főépitésvezetők elérik a nyugdij korhatárt az épitésvezetők 55 évesek, mire pedig az épitésvezetők elérik a korhatárt, a müvezetők ugyancsak 6o évesek lesznek. Ez azt jelenti, hogy mig az épitésvezetőke koruk biztatja valamivel, a müvezetőket kevésbé. Természetszerüleg az életkor nagy szóródását figyelembevéve a kép kevésbé reménytelen. A tény azonban az, hogy a viszonylag fiatalabb épitésvezetői gárda a faktor alapján többre számithat, mint a jórészt "kiöregedett" müvezetői réteg.

Iskolázottságukat tekintve a Központ /13,9 év/, a főépitésvezetők /12,5 év/ mögött alig maradnak le az épitésvezetők /11,9 év/, mig a müvezetők iskolázottsági szintje igen alacsony /8,8 év/. A képesitések alapján tehát az épités-

vezetők még idővel magasabbra léphetnek, a müvezetők hatalmas többsége előtt azonban már zárva van az ut.

Hasonlóan kevéssé ad perspektivát a müvezetők számára gyakorlati idejük. Jelenleg ez sokkal magasabb, mint az épitésvezetőknek kinevezésükkor volt.

Az informális faktorok is inkább az épitésvezetőket segitik, mint a müvezetőket. A Központban ma a párttagok aránya 54,3%, a főépitésvezetők között 60%, az épitésvezetők között 64,7% /!/, mig a müvezetők között csupán 37,1% /!/. Nagyjából hasonló módon oszlik meg a magasabb párt- és szakszervezeti funkciót viselők száma is, jóllehet ezen a területen még az épitésvezetők sem tulzottan erősek. /Igyekeznek viszont minél több alsószintü párt- és szakszervezeti funkciót szerezni/. A helyzet tehát az, hogy a legmagasabb szintek - a Központ osztályvezetői és a főépitésvezetők - társadalmi funkciókkal olyannyira "körülbástyázták" magukat, hogy ezzel egyelőre az épitésvezetők is csak nehezen, a müvezetők pedig egyáltalán nem tudnak konkurrálni. Mig azonban az idő az épitésvezetőknek dolgozik, a müvezetőknek nem.

Az informális faktorokat mérlegelve megállapithatjuk, hogy az épitésvezetők perspektiváinak a szempontjából pozitiv hatással járt az igazgatóváltás után a Központ "A" eredetü "uralmának" megszüntetése is, hiszen a Termelési Vonal alsóbb szféráiban jelentős számban vannak, akik a multban a "B" vállalathoz tartozak.

Ha az összes faktorok alapján és az előrejutási mechanizmus müködésének átfogó mozgása alapján együttesen mérlegeljük az épitésvezetők és a müvezetők perspektiváit, azt kell megállapitanunk, hogy az épitésvezetők egy viszonylag szük köre számára van bizonyos lehetőség az előrejutásra. /Akik képzettek, viszonylag fiatalok, jól futnak párt vagy szakszervezeti vonalon, "jó drótjaik" vannak és viszonylag jól dolgoznak/. Ugyanilyen perspektiva sokkal kevesebb müvezető számára nyilik.

Az előrejutási perspektiva hiánya a Termelési Vonal legkritikusabb pontjain álló vezetők számára az egyik fontos tényező volt, amely közömbösségüket, érdekeltségük hiányát előidézte. Ugyanakkor azokat, akik számára nyitva volt, mint kifejtettük, nem mindig a legjobb irányba mozgatta.

Az előrejutási perspektivának a szük volta kedvezőtlenül hatott vissza a müvezetői garnitura szinvonalának, de bizonyos fokig az építésvezetői garnitura szinvonalának alakulására is. Nyilvánvaló ugyanis, hogyha az előrejutás perspektivái szükek, akkor éppen a vezetők legdinamikusabb, legtehetségesebb része távozik /kielégitetlen ambiciói által hajtva/ a vállalattól. A vállalat müvezetői garniturájának épitőipari viszonylatban is igen alacsony szinvonala[17/] igy bizonyos értelemben az előrejutási mechanizmus sajátos működésének, a perspektiva alakulásának a terméke. /Természetesen mint minden szervezeti jelenség ez is több faktorra vezethető vissza: igy egyebek közt a réteg gazdasági "elhanyagoltságára" is, amire a gazdasági ösztönzés mechanizmusának tárgyalásánál még kitérünk./

Fontos adalékot ad a helyzet értékeléséhez: amikor a müvezetőket és az épitésvezetőket az előrejutás egyik faktorainak jelenlegi szerepéről megkérdeztük, többjük azt mondta, hogy a kérdésről egyáltalán nem tud nyilatkozni, mert a "belső előléptetés" igen ritka jelenség. Csupán arról tudtak beszélni, hogy az előléptetés egyes tényezőinek milyen jelentőséggel kellene rendelkeznie a vállalatnál.

Idézzük néhány müvezető véleményét az előrejutás lehetőségeiről:

"A vállalatnál még nem hallottam olyanról, aki müvezetőből lett épitésvezető. Igy nem tudom megitélni, hogy az előléptetésnél milyen szerepet játszanak a szakmai tudáson kivül az egyéb tényezők."

"Itt nincs meg a lehetősége annak, hogy előrelépjünk. A volt "B" vállalat a főmüvezetői munkakört is visszafejlesztette. Ok: magasabb beosztásu müszakiaknak adták ezt a bért."

"A müvezető előtt előrejutási perspektiva nem igen van. Aki elő akar lépni, annak el kell mennie, vagy ki kell várnia, amig a jelenlegi épitésvezető nyugdijba megy."

"A vállalatnál nem szokás a müvezetőkből épitésvezetőt csinálni. Egy müvezető legfeljebb főmüvezető lehet. Ehhez nem kell iskola, csak a gyakorlati idő és a jó szaktudás. De ilyen is ritkán fordul elő."

"Egy müvezető csak akkor léphet elő épitésvezetővé, ha az előző nyugdijba megy. Ez nálunk egyelőre nem aktuális. De ha igen, akkor is az A.Z. esélyes, ő a legrégibb müvezető közöttünk."

"A vállalatnál ritka, ha müvezetőből épitésvezetőt csinálnak. Volt olyan, aki esti technikumot végzett a napi munka mellett, és rendesen dolgozott. Mint technikus 2200 Ft-ot kapott. Hiába kért többet, nem adtak, pedig jó müvezető vagy épitésvezető lett volna belőle, mégis hagyták elmenni."

Az elmondottakból az is következik, hogy - szemben az épitésvezetőkkel és a müvezetőkkel - a fölöttük lévő hierarchikus szintek, a felsőbb vezetés mozgási lehetőségei kedvezőbbek voltak. Ez persze nem azt jelenti, hogy magas posztjukról még tovább léphettek előre. De, lévén igen sok oldalról "bebiztositott" emberek, nekik volt meg a legjobb lehetőségük arra, hogy pozicióiukban vagy hasonló szintü pozicióban megmaradjanak.

A felsőbb vezetésen belül lezajlott, a vállalati méreteket messze meghaladó mozgást, ami természetszerüleg a vállalati kereteket messze meghaladó "drótokkal" és "kapcsolatokkal" függött össze, a müvezetők és az épitésvezetők ugy jellemezték, hogy "akinek egyszer a fenekére ütötték a pecsétet, az nem veszhet el".

A hely szükös volta miatt nem kivánunk részletesen foglalkozni a fizikai állománynak, a munkásoknak az előrejutási perspektiváival, az alkalmazotti állományba való jutatásának, a hierarchiában való emelkedésének lehetőségeivel. Az adatok sokaságának felsorakoztatása nélkül is megállapitható azon-

ban, hogy ma /kisszámu sajátos egyedi esetet kivéve/ a munkásoknak gyakorlatilag nem nyilik lehetősége az előrejutásra. Mégpedig:

a./ az alkalmazotti állomány létszáma a fizikai állományának alig egyötöde, a betöltendő poziciók száma a hierarchián felfelé haladva egyre kevesebb. A vállalatnak 3000-nél több fizikai dolgozója van, mig a közvetlenül felettük álló hierarchikus szinten lévő müvezetők száma csupán mintegy száz.

b./ A munkások hatalmas tömegei az előrejutási mechanizmusban szerepet játszó formális és informális faktorok szerint sem közelitik meg a minimum standardokat./Iskolázottság, társadalmi tevékenység, stb./ Tapasztalataink szerint rendkivül ritkán fordul elő, hogy a munkások szorosan beépülnének a társadalmi szervezetek kapcsolatrendszerén illetve a vállalati eredet kapcsolatrendszerén nyugvó magasabb "klikkekbe". A "futtatott" emberek, akik a vállalatnál is megtalálhatók, kivételként szerepelnek.

A kérdés másik aspektusa, hogy a munkások számára elvileg elérhető hierarchikus posztok /müvezetői poszt/ ugyanakkor igen kevés vonzást jelentenek. Ennek. egyebek közt, egyik oka a müvezetők anyagi "elhanyagoltsága", más szavakkal az, hogy a legjobb szakmunkások sokszor lényegesen többet keresnek felettesüknél s ugyanakkor kevesebb felelősséget viselnek, kevesebb konfliktusnak vannak kitéve. Ilyen körülmények[18] között az emberek nem is nagyon ambicionálják az előrelépést.

A perspektiva hiánya azonban /bármilyen okokból is származik/ lényegében az egyik legfontosabb nem-gazdasági ösztönzőt kapcsolja ki a fizikai állomány motiválásából. Többek közt éppen a perspektiva hiányával magyarázható a munkások felfokozott és a vezetők által sokszor értelmetlenül szemlélt illetve sérelmezett "anyagiassága" is. A munkások ilyenirányu szükségletük kielégitetlenségéért is a "több pénz" megszerzésével igyekeznek kompenzálni magukat.[19]

Jegyzetek

1./ Hazánkban a szervezeti előrejutási mechanizmus müködésével szisztematikusan, a jelenlegihez hasonló kutatás keretében még soha nem foglalkoztak. Ezt nem azért említjük, hogy a jelen elemzésben kétségtelenül előforduló bizonyos elégtelenségekért mentegetőzzünk, hanem hogy felhivjuk a figyelmet egy igen fontos kutatási terület teljes elhanyagoltságára. Jelen elemzésünk hiányosságait egyébként - a tervek szerint - 1972/73 folyamán két másik épitőipari vállalatnál végrehajtandó kontroll kutatásokkal igyekszünk korrigálni. A két vállalat a tárca "legjobb" vállalatai közé tartozik.

2./ Az előrejutási mechanizmus vizsgálatának módszereit tekintve nagymértékben épitettünk Melville Dalton munkájára: Dalton: Informal Factors in Career Achievement. The American Journal of Sociology. 1951 March. /A cikkben közölt eredményeket az amerikai kutató hires könyvébe is beépitette. Dalton: Man Who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration. New York, Wiley 1959./

3./ A párttagság, a pártfunkció, a szakszervezeti funkció természetesen - önmagukban szemlélve - hivatalosak,formálisak, legálisak. Nem-hivatalossá , informálissá való minősitésük csupán a vállalati szervezetben való előrejutás szempontjából indokolt. Egyetlen olyan hivatalos, formális szabály sincs ugyanis, hogy a kinevezéseknél mérlegelésük követelmény.

4./ Megjegyezzük, hogy tanulmányunkban az egyszerüség kedvéért az I/a kategóriára többnyire csak mint funkcionális osztályvezetőkre, a II. kategóriára, mint főépitésvezetőkre, a III. kategóriára, mint épitésvezetőkre stb. hivatkozunk.

5./ A szakember-import és általában a magasabb pozciókba történő kinevezések aligha függetlenithetők a külső környezet hatásaitól. Ismeretes, hogy bizonyos kinevezések például ma is minisztérium részéről, illetve minisztériumi jóváhagyással történnek. A felettes szerv magatartása nem kevés befolyással van tehát az előrejutási mechanizmus müködésére. Igy, a terület egyes szakembereinek a véleménye szerint, az ötvenes évek kinevezéseinek gyakorlatát alapvetően meghatározta a vállalati vezetői gárda gyakori mozgatása főleg annak érdekében, hogy az emberek "ne melegedhessenek össze", azaz kellően irányithatók maradhassanak. Mindez megfelelt az erősen centralizált irányitási rendszer logikájának. Ujabban egyre inkább az a reális meggyőződés kerekedett felül, hogy az irányitás adott rendszerében, a gazdasági reform bevezetését követően, sokkal inkább kedvező, a gazdasági reform bevezetését követően, sokkal inkább kedvező, a követelményeknek sokkal inkább megfelelő, ha a vállalatok stabil vezető gárdával dolgoznak, beleértve a legfelső vezetésüket is.

6./ Mindez feltehetőleg összefügg a vállalat kereteit is meghaladó informális kötelékek müködésével.

7./ Legutóbb például a technológiai fegyelem megsértése miatti épületsüllyedés nyomán minősitettek vissza épitésvezetőt müvezetővé. Az ügy szinte az egész ország figyelme előtt játszódott le.

8./ A kutatás során az a benyomásunk támadt, hogy az illető vállalatnál tulajdonképpen a legfelső vezetés /az igazgató és közvetlen munkatársai/ illetve a termelésirányitók /épitésvezetők, müvezetők/ "huznak", produkálnak, mig a közöttük helyet foglaló szféra alig visel terhet. Hasonló tüneteket más vállalatoknál is tapasztaltunk.

9./ Tisztában vagyunk vele, hogy az egyes faktorok szerepének meghatározásánál alkalmazott egyszerü kizárásos módszer csupán megközelitően pontos eredményeket adhat. Éppen ezért az előrejutási mechanizmussal kapcsolatos soronkövetkező kutatásainknál uj, precizebb módszerek bevezetését tervezzük.

1o./ Ahhoz, hogy a vállalati eredet alapján folyt klikkharc eredményeit objektivan értékelni lehessen, megadjuk a két vállalatnak az egyesülés előtti főbb létszám-adatait:
Az "A" vállalatnak 134o fizikai, 332 alkalmazotti állományu dolgozója volt. A "B" vállalatnak ezzel szemben 1639 fizikai munkása és 371 alkalmazottja. Mindkét vállalatnak 12-12 funkcionális osztálya, tehát azonos számu osztályvezetője volt. A Termelési Vonalon az "A"-soknál 5 főépitésvezető, 18 épitésvezető és 44 müvezető müködött. A "B"-seknek 4 főépitésvezetője, 23 épitésvezetője és 54 müvezetője volt.

11./ A "klikk" kifejezést minden pejorativ értelmezéstől mentes terminus technicus-ként használjuk. A szociológia nyelvén a klikk az informális szervezet alapegységét jelöli meg.

12./ A faktor értékeléséhez kiegészitésképpen a következő adatokat közöljük: a vállalatnál jelenleg 4o7 párttag van, ami/4253 fős vállalati létszámmal számolva/ az összes dolgozóknak nem egészen 1o%-a. Az alsóbbszintü pártfunkcionáriusok száma 99, ami hozzávezetőlegesen az összlétszám 2-3%-a. /A 14 alapszervezetben 52 vezetőségi tag és 47 pártbizalmi müködik/. A magasabb szintü pártfunkcionáriusok száma 6o fő, ami a létszámnak csupán 1-2%-át teszi ki. /14 alapszervezeti titkár, 37 vállalati PB tag, 9 vállalati VB tag. Bizonyos átfedések is vannak/.
/Megjegyzés: magasabb pártfunkciónak tekintettük az alapszervezeti titkári posztot, a vállalati PB tagságot illetve ettől felfelé. Alacsonyabb funkciónak tekintettük az alapszervezeti vezetőségi tagságot, pártbizalmi megbizatást/.

13./ Megjegyezzük: a párttagsághoz, pártfunkcióhoz hasonló szerepet tölthet be a Munkásőrség kötelékébe való tartozás is. Ezzel kutatásunk során külön nem foglalkoztunk.

14./ A faktor értékeléséhez kiegészitésképpen az alábbi adatokat közöljük: A vállalat dolgozóinak hozzávezetőlegesen háromnegyed része szakszervezeti tag. A vezetői gárdában az arány lényegesen magasabb, minden kategóriában 9o% fölötti. Az alsóbbszintü szakszervezeti funkcionáriusok száma 255 /62 mühelybizottsági tag, 193 bizalmi/, ami a vállalati létszámnak /4253 fő/ 5-6%-át jelenti. A magasabbszintü szakszervezeti funkcionáriusok száma 89 /13 mühelybizottsági titkár, 15 VSzB tag és 61 Szakszervezeti Tanács tag/, azaz a vállalati létszám kb. 2%-a. /Megjegyezzük: magasabb szintü funkciónak tekintettük az ÜSzB titkárságot, a VSzB tagságot és ettől felfelé. Alacsonyabbszintü funkciónak tekintettük az ÜSzB tagságot, a bizalmi megbizatást, stb./

15./ A müvezetők mozgását még az a körülmény is sulyosbitja, hogy az épitőipari munkaerőpiacon a fizikai munkaerők iránt megnyilvánuló korlátlan kereslet őket nem érinti. Tehát még az azonos szinten lévő státuszok közötti mozgás perspektivája is szük számukra.

16./ Hasonlóan tanulságos ebből a szempontból a francia Renault müvekben végzett szociológiai vizsgálat. A francia kutatók, az előrejutási lehetőségek valamint a kor és a képzettség kapcsolatát tanulmányozva, az alábbi eredményeket kapták:

Előrejutási perspektiva alakulása a müvezetőknél /%/

| Az előrejutás lehetősége | fiatal /4o év alatt/ | | idős /4o év felett/ | |
|---|---|---|---|---|
| | képzett | képzetlen | képzett | képzetlen |
| a. 1 szintet elérhet a hierarchiában | 48 | 59 | 3o | 35 |
| b. 2 szintet is elérhet a hierarchiában | 14 | 1o | 1 | 7 |
| c. bekerülhet a funkcionális osztályokra | 19 | 9 | 21 | 12 |
| d. semmilyen reményt nem táplál az előrejutással kapcs. | 17 | 22 | 44 | 44 |
| nincs válasz | 2 | - | 4 | 2 |
| Összesen | 1oo | 1oo | 1oo | 1oo |

Alain Touraine-Claude Durand: La maitrise de la Regie Nationale des Usines Renault. L'espérence de la promotion. 213. oldal. Laboratoire de Sociologie Industrielle, Paris 197o.

17./ V.ö. Jelentés az ÉVM felügyelete alá tartozó Épitőipari-Mélyépitő, Szak- és Szerelőipari vállalatok müvezető ellátottsága helyzetéről /Belső anyag, 1971./

18./ Ebben a vonatkozásban a vállalatnál legutóbb létrehozott segédmüvezetői státusz sem csökkentette, hanem inkább növelte s azonos kategórián belül érzékelhetővé tette a fizikai dolgozók, ill. a müvezetők ösztönzési rendszeréből következő feszültségeket. Ugyanis a segédmüvezetők eddigi /fizikai állományu dolgozóként élvezett/ keresettel lettek kinevezve, mig müvezető kollégáik havi illetménye változatlan maradt.

19./ Hasonló perspektivátlanságot tapasztaltunk a már emlitett nyugat-magyarországi gépipari vállalat munkásai körében, jóllehet ők szakmai kvalitásaikat tekintve általában messze meghaladták az épitőipari fizikai dolgozókat /a szak-szerelőipari és telepitett részlegek munkásait kivéve/. Héthy-Makó: A teljesitményelv érvényesitése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok. MTA Szoc. Kut. Csoportjának Kiadványai. 197o. /Lásd a nem-gazdasági ösztönzésre vonatkozó részt./

# III. A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS MECHANIZMUSÁNAK MÜKÖDÉSE

## A gazdasági ösztönzési mechanizmus vizsgálatának módszerei

A gazdasági ösztönzés vizsgálatának indokoltságával foglalkozni szükségtelennek tartjuk, mivel a probléma /eltérően az előrejutás sokkal kevésbé ismert problémájától/ az elmult években a magyar társadalmat foglalkoztató egyik fő kérdéssé lett.

A gazdasági ösztönzés mechanizmusának vizsgálata /hasonlóan az előrejutási mechanizmus elemzéséhez/ két főbb területet érintett:

1. a mechanizmus müködésének átfogó vonásait, jellemzőit,
2. a keresetek alakulását befolyásoló faktorokat.

A mechanizmus müködésének átfogó vonásai - kereseti arányok, differenciáltság - és a kereseteket meghatározó faktorok funkcionálása között, természetszerüleg, igen szoros az összefüggés. A kereseti arányok, alakulása, a keresetek differenciáltsága, mint átfogó vonások, lényegében a mélyebben ható törvényszerüségeknek, a kereseteket befolyásoló faktorok mozgásának a felszini tünetei. Ugyanakkor az egyes tényezők befolyását mindenképpen körülhatárolja a keresetek differenciálási skálájának, sőt főbb arányainak számos külső /makrogazdasági és makro-társadalmi/ tényező által történt meghatározottsága.

## A kereseti arányokat meghatározó faktorok.

Az elemzés során /előzetes hipotézisünk alapján/ az alábbi tényezők szerepét értékeltük:

a. Formális faktorok: iskolázottság, gyakorlati idő.
b. Informális faktorok: életkor, vállalati eredet, párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció.

Mint a rövid felsorolásból látható, lényegében ugyanazokat a tényezőket vizsgáltuk, mint az előrejutás esetében. Az előrejutás és a gazdasági ösztönzés összefüggése ugyanis hallatlanul szoros. Bizonyos értelemben az előrejutás is gazdasági ösztönzésnek tekinthető, hiszen a magasabb hierarchikus posztok elnyerése, egyebek közt, általában magasabb jövedelemmel is jár. Nem véletlen az sem, hogy a vállalat /formális/ szabályai bizonyos kereseti szinteket éppugy az iskolázottság illetve a gyakorlati idő alakulásához kötnek, mint bizonyos pozíciók elnyerését. Természetes az informális faktorok egybeesése is, hiszen a vállalatnál egyetlen informális szervezet müködik és ennek befolyása valamennyi vállalati területen /legyen szó akár az előrejutásról, akár az anyagi ösztönzésről/ ugyanazokon a tényezőkön keresztül fogható meg. Mégpedig azért, mert az informális szervezet, mint kimutattuk, meghatározott tényezők meghatározott konstellációjára épül fel. Az informális szervezet müködésének az elemzése az ösztönzés területén egyuttal árnyaltabbá teszi azt a képet is, amelyet az előrejutás vizsgálata során róla nyertünk.

Ellentétben az előrejutás vizsgálatánál alkalmazott kizárásos módszerrel, amellyel a teljesitmény faktorát megközelitettük, az anyagi ösztönzés esetében direkt módon vizsgáltuk a <u>végzett munka faktorának</u> szerepét is.

/Lásd "A müvezetők gazdasági ösztönzésének problémái" cimü részt!/

<u>Az információk összegyüjtése:</u>

A gazdasági ösztönzési mechanizmus müködésének vizsgálatához felhasználtuk mindazokat az információkat, amelyekkel az előrejutást megközelitettük. Az egyéb információkat a következő forrásokból szereztük be:

1. A vállalati szervezet nyilvántartásából /az egyes vezetői rétegek és munkások béradatai/. Az igy összegyüjtött, egyes személyekre vonatkozó adatok az egyéni adatlapokra ke-

rültek, amelyek alapján a feldolgozást elvégeztettük. /Lásd az Adatlap-ok mellékelt formanyomtatványait a Függelékben/. /A gazdasági ösztönzés elemzéséhez főleg az 197o-re vonatkozó kereseti adatokat használtuk fel, mivel ez volt az az utolsó év, amelyre minden szükséges adat rendelkezésünkre állt./

2. A vállalati szervezet hivatalos dokumentumaiból /elsősorban a kollektiv szerződésből/.

3. A kutatás során készitett strukturált interjukból. Mind a müvezetőkre, mind az épitésvezetőkre készitett kérdőiv kérdéseket tartalmaz kereseti arányukat befolyásoló faktorok szerepére, a kivánatosnak tartott kereseti arányokra, stb. vonatkozóan. A strukturált interjuk számos információt adtak a vállalat egyéb mechanizmusainak müködéséről is, amelyek segitségével az ösztönzési mechanizmus müködését összefüggéseiben is értékelni tudtuk. /A Kérdőiv főbb vonatkozó kérdéseit mellékeljük. Lásd a Függeléket!/

4. A kutatás során készitett strukturálatlan interjukból.

Az információk feldolgozása:

Az információk feldolgozásánál a vállalati vezetésnek az előrejutás elemzéséhez is használt kategórizálást alkalmaztuk. /Lásd az előrejutási mechanizmus vizsgálati módszereinek leirását./

A kereseti differenciáltságot és arányokat átlagok, szórások, relativ szórások, maximum és minimum pontok alkalmazásával közelitettük meg, mig a keresetek strukturájának a felderitéséhez megoszlási viszonyszámokat használtunk.

A kereseteket befolyásoló faktorok szerepének kimutatásához csoportátlagokat, megoszlási viszonyszámokat és korreláció mutatókat alkalmaztunk.

Az anyagi perspektivát egy sajátos, általunk kidolgozott módszerrel mértük. /Lásd a vonatkozó részt!/

A gazdasági ösztönzés müködésének átfogó vonásai

Kereseti arányok a vezetési szintek között.

1970-ben a vállalat legjobban fizetett vezetői rétegét a főépitésvezetők adták /7083 Ft/. Utánuk a funkcionális osztályvezetők kerestek legjobban /6436 Ft/, majd az épitésvezetők /5083 Ft/ és végül a Központban dolgozó csoportvezetők /4832 Ft/ és a müvezetők /4206 Ft/.

A vállalati szervezetben a hierarchikus szinteken felfelé haladva az összkereset átlagos szintje növekvő tendenciát mutat. A Termelési Vonalon a müvezetők átlagosan 4206, az épitésvezetők 5083, a főépitésvezetők 7083 forintot kerestek havonta. Azaz, a müvezetők keresete mintegy négyötöde volt az épitésvezetőkének, az épitésvezetőké viszont valamivel több, mint háromötöde a főépitésvezetőkének. A Központban a csoportvezetők havonta háromnegyedét keresték annak, amit a funkcionális osztályvezetők.

A differenciáltság meglehetősen jelentős az egyes rétegek között. A legnagyobbfoku a Központ és a Termelési Vonal legfelső irányitói és a Termelési Vonal "végrehajtói" között. A főépitésvezetők átlagosan közel kétszer annyit kerestek mint a müvezetők és pénzük jelentősen meghaladta az épitősévezetőkét is. Hasonló mértékben, jóllehet enyhébben, meghaladta a müvezetők és az épitésvezetők szintjét a funkcionális osztályvezetőké is. Viszonylag igen csekély differencia csupán az épitésvezetők és a Központ csoportvezetői között mutatkozott. /Lásd az 52-54. táblákat!/

A differenciáltság ilyen szintje által megtestesitett többszáz, sőt többezer forintos kereseti különbségek - hazai viszonyok között - jelentős mértékü teljesitménybeli különb-

ségek kifejezésére alkalmasak. Nagyságrendileg megfelelőek ahhoz, hogy a vállalati eredményekhez az egyes rétegek által nyujtott hozzájárulás lehetséges különbségeit kellően kifejezhessék, azaz ebben a relációban kifejezésre juttassák a teljesitményelvet. Különösen akkor, ha a vezetési szintek közötti differenciáltság nem csupán önmagában, hanem a szinteken belül is jelentős mértékü differenciáltsággal kiegészitve funkcionált a vállalatnál.

A szinteken belüli differenciáltság létének feltétele a rugalmas kereseti struktura.

A vezetők kereseteinek strukturája.

A vezetők havi összes jövedelmét alapbérre és mozgóbérre[1] osztottuk fel. Alapbérbe soroltuk az olyan összetevőkből származó összegeket, amelyek /elvileg is/ csak hosszu távon, indirekt módon vannak összefüggésben, vagy egyáltalán nem is kapcsolódnak a vezetőnek a teljesitményéhez, végzett munkájához. /Fix bér, munkahelyi pótlék, stb./. A mozgóbér viszont azokból az összetevőkből származó összegeket fedte, amelyek /legalábbis elvileg/ közvetlenül összefüggenek a vezető teljesitményével, végzett munkájával /prémium, jutalmak, tulóra, stb./.

A vállalatnál élvezett összes keresetben tehát a mozgóbér hordozta magában a nagyobb, az alapbér a kisebb ösztönző erőt. Ilyen szempontból kedvezőnek tekinthető az összes kereset strukturája, amelyben a mozgóbér jelentős hányadot tesz ki. A Központ és a Termelési Vonal magasabb rangu vezetőinél a mozgóbér átlagos aránya az átlagos összkeresetben mintegy 35%, az alacsonyabb beosztásu vezetőknél mintegy 30%, tehát a hierarchikus szinteken felfelé haladva emelkedő tendenciáju. /Lásd a 52-54. táblákat!/

A mozgóbér ilyen nagy sulya a jövedelemben lehetővé teszi, hogy a vállalati szervezet a végzett munka, a teljesit-

mény /vagy esetlegesen egyéb szempontok alapján/ jelentős mértékü bérdifferenciáltságot teremtsen a vezetés minden egyes szintjén, a müvezetőktől a főépitésvezetőkig és a funkcionális osztályvezetőkig. Lehetségessé válik az, hogy az egyes vezetői szintek közötti jelentős mértékü differenciáltság az egyes vezetői szinteken belül is megfelelő mértékü differenciáltsággal párosuljon.

Kereseti arányok a vezetési szinteken belül.

A vezetés egyes rétegein belül a keresetek jelentős mértékben differenciáltak voltak.

Az alapbérben, természeténél fogva, kisebb különbségek mutatkoztak, mint a mozgóbérben. Az egyes kategóriákban az alapbér relativ szórása nem haladta meg a 10%-ot, /kivéve az összevont I. kategóriát, amely a Központ valamennyi vezető munkatársát, azaz két hierarchikus szintet is magában foglalt./ A mozgóbér relativ szórása ugyanakkor minden egyes kategóriában meghaladta a 30%-ot.

Még jobban értékelhetők azonban a különbségek a maximum és minimum pontok egybevetése alapján. A Központ legjobban fizetett osztályvezetője alapbérben mintegy dupláját kapta a leggyengébben fizetettnek. Az épitésvezetőknél a legmagasabb alapbér másfélszerese, a müvezetőknél több mint kétszerese volt a legalacsonyabbnak. Mozgóbérben háromszoros /osztályvezetők/, hatszoros /főépitésvezetők/, nyolcszoros /épitésvezetők/ differenciák voltak. /A megállapitások az egyéni havi átlag maximumaira és minimumaira vonatkoznak. Az egyéni havi maximumok és minimumok különbségei még a fent leirtaknál is élesebbek. Lásd az 52-54. táblát!/

A rétegen belül az alapbérben és a mozgóbérben tapasztalt differenciáltság együttesen határozták meg az összes kereset differenciáltsági szintjét. /Természetesen az alapbér arányánál fogva nagyobb sullyal esett latba./ Igy végsősoron

az I. kategóriában 22,6%, a II. kategóriában 12,2%, a III-ban 13,3%, a IV-ben pedig 14% volt az összkereset relativ szórása.

A legnagyobb összkeresetet élvező funkcionális osztályvezető /a maximum és minimum pontok mérlegelése alapján/ azonban még igy is kétszer annyit keresett, mint a leggyengébben fizetett, s hasonló volt az arány az épitésvezetői és müvezetői rétegen belül is. A differenciáltság szintje a legkisebb /mint ez a relativ szórásokból és a maximum illetve minimum pontokból egyaránt kiderül/a főépitésvezetők között volt. /Lásd a 54. táblát!/

/A müvezetői keresetek differenciáltságának részletesebb elemzésére "A müvezetők gazdasági ösztönzésének problémái" cimü részünkben részletesebben is kitérünk./

- . -

A vállalati vezetésen belül, az egyes vezetői rétegek között illetve rétegeken belül, a bérdifferenciáltság adott szintje megteremtette a "technikai" feltételét a hatékony ösztönzésnek. A bérdifferenciáltság szinvonala olyan mértékü volt, hogy a vállalatnak /amennyiben a kereseteket a végzett munka, a célokhoz való hozzájárulás mértéke arányában osztotta el/ módjában volt embereit erőteljesen ösztönözni. Arra a kérdésre, hogy a keresetek mennyiben követték a végzett munkát, a kereseti arányokat meghatározó faktorok elemzése ad választ.

A vezetők és a munkások kereseti arányai.

A vállalatnál a munkások keresete volt a legalacsonyabb.

Szükséges ezt hangsulyozni azért, mert a közhiedelemben /sokszor tendenciózusan/ olyan kép él, hogy a munkások lényegesen többet keresnek müvezetőjüknél, sőt olykor épitésve-

zetőjüknél is. Holott valójában, ha nem egyes egyéneket vagy nem havi csucskereseteket ragadunk ki, kiderül, hogy a munkások átlagos keresete alatta marad a vezetői hierarchia legalsóbb rétegéének is. A helyzet eltulzása a véletlen keresetek kiragadásán kivül annak is tulajdonitható, hogy egyes munkások összkeresetét általában a müvezető vagy az építésvezető "fix" keresetével szokták egybevetni, holott a további kereseti összetevők a vezetőknél 3o%-os, sőt még nagyobb sulyt képviselnek az összes "pénzben".

A munkáskeresetek vizsgálata egy véletlenszerüen kiválasztott minta alapján történt. A minta a vállalat fizikai állományának mintegy egyötödére terjedt ki. Hat szakmát /kőmüveseket, kubikusokat, ácsokat, állványozókat, festőket, villanyszerelőket/ valamint a segédmunkásokat foglalta magában. A nagylétszámu szakmákból loo embert vizsgáltunk meg szakmánként, a kisebb létszámuakból a szakma egészét. Azt találtuk, hogy az egyes szakmák /nyereségrészesedés nélkül számitott/ havi átlagkereseteinek a szintje csak két szakma /állványozók, villanyszerelők/ esetében haladta meg enyhén a 3ooo forintot. Ezzel szemben a müvezetőknek /az ugyancsak a nyereségrészesedés nélkül számitott/ havi átlagkeresete 3757 forint volt. A nyereségrészesedés összegeit is figyelembevéve az egyes szakmák átlagkeresetei 24-43%-kal maradtak el a müvezetőké mögött.

Mindamellett /ha nem is olyan mértékben, mint ahogy azt egyes vezetők látták/ volt egyfajta feszültség a munkások és a vezetők keresetei között. Minden egyes szakmában több olyan munkás fordult elő, akiknek a keresete meghaladta müvezetőjükét. A legjobban kereső kőmüves mintegy 45o forinttal keresett többet a müvezetői átlagos összjövedelemnél /42o6 Ft/. Még kirivóbb volt a viszony az állványozóknál /+952 Ft/, a villanyszerelőknél /+887 Ft/ és az ácsoknál /+59o Ft/. Ha pedig a legjobban kereső szakmunkások és a leggyengébben fizetett müvezetők kereseteit nézzük, ez a differencia még nagyobb. A legkirivóbb /és a müvezetők illetve építésvezetők számára leg-

fájóbb/ jelenség a munkások egyes havi kereseteinek kiugrása. Volt eset arra, hogy segédmunkás 6000 forint fölött keresett, a jobb szakmákban pedig a havi csucsok olykor 7-8000 forint között helyezkedtek el. /Lásd az 55-56. táblákat!/

Nem arról van tehát szó, hogy általában többet kerestek a munkások feletteseiknél, hanem, hogy egy szük réteg keresett többet. Kutatásunk során részletes elemzés alá vettük a jelenséget az egyik prominens rétegnél, a karbantartó villanyszerelőknél. Az 50 főnyi rétegen belül is viszonylag igen kicsiny volt a magaskeresetüek aránya. Ezek pénzüket, magas órabérükön tul, elsődlegesen tulórákból, készenléti dijakból, prémiumokból és jutalmakból szerezték. /A karbantartó villanyszerelők tulórázásának problémája egész 1970-ben foglalkoztatta a vállalatot/. Megállapitottuk, hogy a legjobban kereső villanyszerelők, akik egyben a legjobb szakemberek is voltak, a vállalati szervezeti felépitésében elfoglalt sajátos pozicióju kat és a munkaerőhiány folytán nyert monopolhelyzetüket kihasználva, elsősorban kapcsolataikon keresztül jutottak a magas bérhez. A magas kereseteket általában azok érték el, akiknek valamiféle "ügyletük" volt épitésvezetőjükkel vagy esetleg müvezetőjükkel, illetve más vezetőkkel.[2/]

Végsősoron tehát a vállalatnál komoly bérfeszültség volt, de nem a munkások nagy tömegei és a vezetők, hanem a munkások egy szük rétege és a vezetők között.

Hierarchia elv versus teljesitményelv.[3/]

A vállalati szervezetben a kereseti arányokat elsődlegesen a hierarchia elv határozza meg. Ez, mint ismeretes, azt jelenti, hogy a hierarchián felfelé haladva nőnek a keresetek: a Termelési Vonalon a főépitésvezető többet keres, mint az épitésvezető, az utóbbi pedig mint a müvezető; a Központban az osztályvezető "pénze" magasabb, mint a csoportvezetőé. A hierarchia elv ugyanakkor nemcsak a Termelési Vonal illetve a Központ belső kereseteit határozza meg, hanem a két terület

egymás közti kereseti arányait is. Ez utóbbi vonatkozásban például a hierarchikus poszt anyagi értékelésének tekinthető az is, hogy az épitésvezető keresete elmarad a funkcionális osztályvezetőé mögött. A hierarchia elv érvényesülése /lévén hierarchikusan felépitett "klasszikus" gazdasági szervezetről szó/ a vállalat egészét áthatja, hivatalosan.

A hierarchikus pozició, mint a kereseti arányokat meghatározó faktor a hivatalos dokumentumokban /igy a kollektiv szerződésben/ csupán implicite van lefektetve, oly módon, hogy a dokumentumok eleve magasabb kereseti határokat irnak elő a magasabb pozíciók számára, mint az alacsonyabbakra.

A hierarchikus pozició anyagi "értékelése" abból a megfontolásból ered, hogy a vezetés ranglétráján felfelé haladva /mind a Termelési Vonalon, mind a Központban, mind a vállalat egészét tekintve/ a magasabb posztokon lévők nagyobb hozzájárulást nyujtanak a vállalat sikeres müködéséhez, mint az alacsonyabb beosztásban lévők. Azaz a főépitésvezető hozzájárulása nagyobb, mint az épitésvezetőé, az épitésvezető viszont többet tesz az eredményekért, mint a müvezető; a müvezető pedig végzett munkáját tekintve felette áll a munkásoknak.

Amennyiben mindez valóban igy van /és a keresetek minden relációban a hierarchiát követik/ a hierarchia elv érvényesülése a keresetek elosztásában egyértelmü a teljesitményelv érvényesülésével. A kereseti arányok helyességének, ösztönző erejének elbirálásánál éppen az tehát a döntő kérdés, hogy a posztok /és a keresetek/ hierarchiája mennyiben esik egybe a teljesitmények hierarchiájával? Valóban nagyobb hozzájárulást nyujt-e a vállalat produktumához a főépitésvezető, az osztályvezető, mint - mondjuk - az épitésvezető vagy a müvezető, aki /alacsonyabb hierarchikus pozíciója folytán/ kisebb jövedelmet élvez?

A hierarchia elv a vállalatnál nem esett és nem eshetett egybe a teljesitményelvvel: azaz az egyes vállalati ré-

tegek keresetei csupán hierarchikus elhelyezkedésüket, és nem végzett munkájukat, teljesitményüket tükrözték. Ez persze nem jelenti azt, hogy a végzett munka semmiféle szerepet nem kapott volna a kereseti arányok alakitásában, de háttérbeszorulása /a hatékonysági szempontok alapján/ megengedhetetlen mértékü volt.

A hierarchia elv és a teljesitményelv diszkrepanciájának a problémája szorosan kapcsolódik a vállalat belső mechanizmusában jelentkező más problémák egész rendszeréhez. Más szavakkal a gazdasági ösztönzés mechanizmusának hiányosságai szorosan összefüggnek a vállalat egyéb belső mechanizmusainak /előrejutási mechanizmus, döntési mechanizmus, feladatok-, felelősségek elosztásának rendszere, információs csatornák/ hiányosságaival. Anélkül, hogy jelentésünk jelen helyén célunk lenne a vállalat egyéb belső mechanizmusainak müködését részletesen taglalni, a hierarchikus elv és a teljesitményelv közötti szakadék okairól szélesebbkörü elemzést adni, néhány kritikus összefüggésre fel kivánjuk hivni a figyelmet.

1./ A vállalat előrejutási mechanizmusa, azáltal, hogy egyes posztok betöltőivel szemben semmiféle világos standardot, követelményt nem szabott, egyik fő tényezője volt a teljesitményelv háttérbe szorulásának. A különféle vezetői pozíciókba végsősoron azok kerültek, akik "benne voltak a kosárban", tehát sem a végzett munka, sem a szaktudás, sem a szervezőkészség stb. nem voltak világosan megfogalmazott követelmények. Ha az emberek kinevezései csak esetlegesen igazodnak a posztok által igényelt /de a vállalat által nem érvényesitett/ kvalitásokhoz, akkor semmiféle garancia nincs arra, hogy a magasabb, több keresetet nyujtó hierarchikus posztokra került egyének egyáltalán képesek nagyobb hozzájárulást nyujtani a vállalati munka sikeréhez, mint a többiek. Hiszen a poszt birtoklása önmagában csupán potenciális lehetőség arra, hogy valaki értékesebb munkát végezzen. Az viszont, hogy ezt a lehetőséget mennyiben használják ki, egyebek közt éppen a pozicióban lévők kvalitásaitól függ. Számos jel mutatott arra,

hogy ezeknek a kvalitásoknak a hiánya sokszor mennyire romboló volt. /Például a vállalati Központnak a Termelési Vonal problémáival kapcsolatos tapasztalatlansága, ami hallatlanul megnehezitette a két terület nélkülözhetetlen együttműködését/.

2./ A vállalati szervezet egyéb mechanizmusainak tényleges, tehát a formálisan előirttól eltérő, működése ugyancsak a hierarchia elv és a teljesitményelv közötti szakadék növelésének irányába hatott. A gazdasági szervezeten belül a feladatkörök, a döntési jogok, a felelősségek sokoldalu eltolódásával találkozhatunk. A feladatok elosztásának rendszerében, a döntési mechanizmusban, a felelősségelosztás rendszerében stb. ugyanazokkal a vonásokkal találjuk magunkat szemben, mint az előrejutási mechanizmusnál /vagy éppen a gazdasági ösztönzés mechanizmusánál/: a formális elemek, szabályok, intézmények hallatlanul gyengék, homályosan körvonalazottak és az informális elemek, szabályok és intézmények háttérbe szoritják őket. Ha viszont a döntések hozatala /a "papirformától" eltérően/ nem a hierarchikusan magasabb szinteken összpontosul, illetve a magasabb szintekre sokszor csak a formális jóváhagyás feladata hárul, ha a hierarchikusan magasabb szintek egyes feladatait az alsóbb szintek veszik át, sőt a feladatok nagy részét az alsóbb szintek végzik, ha a felelősségviselésben hasonló eltolódások tapasztalhatók, igen kérdéses, hogy a magasabb szintek számára több keresetet biztositó hierarchia elv mennyiben fejezi ki a teljesitményelvet?

## A teljesitményelv torzulásai és a kereseteket meghatározó faktorok

A teljesitményelv sérelmei, a kereseti arányoknak a végzett munka arányaihoz viszonyitott torzulásai részben következményei voltak a szervezet egész elhibázott konstrukciójának, működésének. Részben azonban, az egyes intézmények szoros kölcsönös összefüggése folytán maguk is kiváltói a hiányosságoknak. A torzulások, amelyek tehát közvetlen negativ

konzekvenciákkal is jártak, néhány relációban megérdemlik a részletesebb betekintést.

Kereseti torzulások a Termelési Vonal és a Központ között.[4/]

A Termelési Vonal és a Központ között a feladatkörök egyfajta eltolódása volt tapasztalható: olyan feladatok, amelyeket a Központ osztályai lettek volna hivatottak ellátni /és bizonyos szubjektiv illetve objektiv okok miatt képtelenek voltak erre/ áttolódtak a Termelési Vonalra. Igy például a Termelési Vonal vezetői /elsősorban az épitésvezetők, de sokszor a müvezetők/ bajlódtak azokkal a problémákkal, amelyeket széles értelemben véve a "szervezetlenség" okozott. Igy sokszor az épitésvezetőkre és a müvezetőkre hárult az a feladat, hogy munkaerőt, anyagot, szállitóeszközt, munkagépet szerezzenek, bajlódjanak a gépek és berendezések folyamatos üzemeltetésével, ami a Központ osztályainak feladata lett volna. A müvezetők több mint egyharmadánál egy félév során ötnél több alkalommal fordult elő komolyabb anyaghiány, szállitóeszköz hiány, általános volt a létszámhiány és gyakorta zavarta a folyamatos munkát gépleállás, áramzavar, stb. Mindezek a nehézségek még sulyosabban érintették az épitésvezetőt, aki több müvezető munkáját is irányitotta. Az esetek nagy részében a müvezető illetve az épitésvezető maga próbált intézkedni. /Lásd az 57-58. táblát/ Az épitésvezetők és müvezetők munkaidejéből tetemes részt vett el az olyan problémák megoldása, amelyek egyáltalán nem tartoztak volna feladatkörükbe.

Természetesen mindezért nem hibáztatható kizárólagosan a vállalati Központ. Ismeretesek mindazok a vállalat kereteit messze meghaladó tényezők /például a munkaerőpiac állapota, hogy csak az egyik legsulyosabbat emlitsük/, amelyek a gazdasági szervezet egész müködésére kihatottak. Az azonban bizonyos, hogy a Központ éppen a Termelési Vonaltól való izoláltsága folytán, sokszor még azt a minimumot sem produkálta eze-

ken a területeken, amire egyébként módja lett volna.

A feladatkörök eltolódásához hasonló eltolódás volt tapasztalható a döntésekben is. Nyilvánvaló ugyanis, hogy bizonyos feladatok ellátásának az átcsoportulása a Termelési Vonalra, de facto, az ezzel kapcsolatos döntések hozatalának áttolódásával járt. /Ez utóbbit a vállalat az építésvezetők ugynevezett önállóságának a fokozásával részben már szentesitette/. A Központ azonban számos kérdésben fenntartotta magának a döntés "formális" jogát, igy például bérkérdésekben, jóllehet ezekhez a minimális informáltsága sem volt meg. Ebből adódott az a /müvezetők és építésvezetők számára igen kellemetlen/ szituáció, hogy a Központ /mint erre interjuink során esetek tömegét emlitették/ olykor a legrosszabb időpontban "nyult át" a helyi vezetők feje fölött és "lejáratta" őket. Az esetek elsősorban munkaügyi és bérkérdésekben fordultak elő, de felmerültek számos más szervezési kérdésben is. Nos lehetséges, hogy az építésvezetők sokszor /különböző okok miatt/ nem döntöttek helyesen. De az is igaz, hogy mig az építésvezetőknek /informáltságuk folytán/ volt bizonyos esélye arra, hogy döntésük helyes legyen, a Központnak /éppen az informáltság hiánya miatt/ számos kérdésben ilyen esélye nem is volt. Igen kétséges például az, hogy a Központ mennyiben tudott egy olyan kérdést megitélni, hogy az építésvezető hány % teljesitmény után fizessen bért egy brigádnak. A Termelési Vonalat tehát számos olyan technológiai, szervezési döntés kényszere nyomta, ami tulajdonképpen - formálisan - nem az ő hatáskörébe tartozott volna.

Még élesebb problémát jelentett a Központ és a Termelési Vonal relációjában a felelősségek áttolódása. Elvileg a Központ osztályvezetői a vállalati Központ osztályvezetői a gazdasági szervezet egész területén felelősséget viseltek bizonyos területek jelenségeiért, kollektivan felelősséget viseltek az egész vállalat tevékenységéért, mig az építésvezetők /és a müvezetők/ csupán egyetlen igen szük termelési terület minden problémájáért hordozták a felelősséget. Ez azonban azt

jelentette, hogy mig a Központban a "kollektiv felelőtlenség" a vezetők nagy részét szinte mindenféle kockázattól mentesitette, addig a Termelési Vonalon az "egyéni felelősség" sulyos teherként nehezedett az épitésvezetők vállára. A felelősséget a következők jelentették: a termelési határidők betartása, a minőségi követelmények teljesitése, a technológiai fegyelem megtartása, az átlagbér tartása, a munkavédelmi rendszabályok érvényesitése. Nos, hogyan oszlottak meg az ezzel kapcsolatos felelősségek?

A termeléssel kapcsolatos sulyos felelősségek /határidő, minőség, technológiai fegyelem/ megterhelték a müvezetőket, az épitésvezetőket, a főépitésvezetőket, a Termelési Osztály vezetőjét, a főmérnököt és az igazgatót. Ezek voltak azok az emberek, akiknek a termelési tervek nem teljesitése a "fejébe kerülhetett". Ha a vállalat nem produkált - mint a multbeli példák mutatják - az igazgatónak, a Termelési Osztály vezetőnek, a főmérnöknek, a főépitésvezetőknek, az épitésvezetőknek pozicióju elvesztését jelenthette. De milyen következményekkel járhatott ez például a munkaügyi, az anyag-, a gépészeti-, a szállitási osztály vezetői számára? Legfeljebb kevesebb prémiumot kaptak, jövedelmük valamelyest csökkent.

Továbbmenve, milyen felelősséggel járt a technológiai követelmények be nem tartása? Mint az interjuk során oly gyakran felmerült "épületsüllyedések ügye" is illusztrálta, kellemetlen helyzetbe kerülhettek az összes Termelési Vonalon dolgozó személyek, elsősorban az épitésvezetők és müvezetők, de igen kevés volt az esélye annak, hogy a Központ számtalan osztályvezetője ezért valami módon feleljen, holott az ügy éppugy következett a Termelési Vonal munkájának szinvonalából, mint a Központ igen alacsony szinvonalu irányitó és koordináló tevékenységéből. Csakhogy - a jogrendszer sajátosságaiból adódóan - a biróság elé nem azok kerülnek, akik "mindenért" és "kollektivan" viselnek felelősséget, hanem azok, akik a "konkrét ügyben" és "egyénileg". Mindezt

persze elősegiti a felsőbb szinteken főleg "müvészi tökélyig" fejlesztett "lefedezési" gyakorlat is.

Az átlagbér tartásáért elvileg a vállalat munkaügy- és bér kérdésekkel foglalkozó osztályai viselik a felelősséget. Tullépéséért azonban, mint a tapasztalatok mutatják, csupán épitésvezetőket marasztaltak el. A Központ "megmosta a fejét" azoknak a vezetőknek, akik tullépték, átcsoportositásokkal vállalati méretekben összhangba hozta a kereseteket az engedélyezett szinttel és ha mégis tullépés következett be, ráháritotta a felelősséget az egyéni vezetőkre a Termelési Vonalon. Igen ám, csakhogy a helyi vezetőknél az átlagbér tartásának kérdése szorosan összekapcsolódott a határidők, a mennyiségi és minőségi teljesités problémájával és sokszor arra voltak kényszeritve, hogy a "két rossz közül válasszanak", amit különböző manipulációkkal igyekeztek elkerülni. Ha ez mégsem sikerült /mint ahogy sokszor nem is sikerülhetett/ az épitésvezetőt olyan embernek minősitették, aki nem "alkalmas" feladatai ellátására, nem tud megfelelően élni jogaival, nem tud "gazdálkodni".

A baleset a vállalatnál, mint erre a müvezetők és épitésvezetők számtalanszor rámutattak, az adott állapotok legtermészetesebb következménye. Magunk is gondosan tanulmányoztuk a problémát elektromos területen. Egyértelmüen kiderült, hogy a biztonsági rendszabályok preciz betartása esetén egyszerüen leállna a termelés. A munkavédelmi rendszabályok be nem tartása szorosan összefüggött a vállalati munka egészét jellemző szervezetlenséggel. Mégis az, aki ténylegesen viselte a felelősséget egy olyan eseményért, aminek bekövetkezését illetve elkerülését kontrollálni nem tudta, a helyi vezető, az épitésvezető és a müvezető volt. Nem a Központ. Mint több példa mutatja, ilyenkor a müvezetőt és az épitésvezetőt "hurcolták meg".

Összefoglalva tehát: a Termelési Vonalat sulyos, a Központot, a körülmények sajátos összjátéka folytán, minimális felelősség terhelte. Ez részben annak volt tulajdonitható, hogy

1./ az adott szervezetlenség mellett egyes felelősségtipusok terhe fokozottá vált,

2./ a problémához közel mindig könnyü volt meghatározni a felelősök személyét, mig négy-öt hierarchikus szinttel feljebb már halldtlanul nehéz,

3./ a jog jellemző vonása, hogy egyéni felelősöket keres és nem kollektiv felelősöket, ami a helyi egyéni felelősök terheinek sulyosbodásához és a felsőbb szintek kollektiv felelőtlenségéhez vezetett,

4./ a magasabb szinteken a kedvezőbb körülmények között a felelősség-áthárítás fejlett mechanizmusa alakult ki.[5/]

A gazdasági szervezetben, a Termelési Vonal és a Központ között tehát a feladatkörök, a döntések, a felelősségek eltolódása volt tapasztalható. Ilyen értelemben a legsulyosabb terheket az igazgató, a Termelési Osztály /ami kivételt képez a Központot érintő birálatunkban/ és a Termelési Vonal vezetői viselték. Az ilyen megterhelés azonban korántsem egyezik a feltételezett megterheléssel. Következésképpen a kereseti arányok, a Termelési Vonal és a Központ relációjában nem tükrözték a tényleges teherviselést, hozzájárulást a vállalat eredményeihez.

## Torzulások a Központ belső kereseti arányaiban.

A Központon belül /részben objektiv, részben szubjektiv okok miatt/ lényegbevágó különbségek vannak az egyes osztályok tevékénysége, teljesitménye, végzett munkája között. Mig az előzőekben emlitett feladatkör-, döntés-, felelősség áttolódás számos osztályra érvényes volt /igy a munkaügyi osztályra, anyagellátásra, szállitásra, gépészetre/, addig ez alól kétségtelenül kivételt képez /mint már utaltunk rá/ a Termelési Osztály, amely a legszorosabb együttmüködésben volt, helyzeténél fogva, a Termelési Vonallal. /Megemlitjük, hogy az egyes rétegek közötti kereseti arányok helyességéről nyilatkozva a mü-

vezetők és az épitésvezetők egyaránt magasan a többi osztály végzett munkája fölött értékelték a termelési osztály tevékenységét. Lásd elemzésünk következő részében!/ Problémát jelentett a Központ belső viszonyaiban az is, hogy a ténylegesen hasznos hozzájárulást a termeléshez sokszor nem annyira a funkcionális osztályok vezetői, mint inkább a csoportvezetők és az alacsonyabb beosztásu adminisztrativok nyujtották, akikkel a Termelési Vonalon dolgozó épitésvezetők és müvezetők müködésképes kapcsolatban álltak. A hierarchikus elv érvényesülésének negativuma tehát, hogy a Központon belül a Termelési Osztály vezetőinek keresetét tulzottan közel hozta az egyéb osztályokéhoz, továbbá a többi osztályokon belül a teljesitménytől függetlenül jutalmazta az egyéneket.

## Torzulások a Termelési Vonal belső kereseti arányaiban.

A Termelési Vonalon belül sem feltétlen a vállalati sikerekhez való hozzájárulás befolyásolta döntő módon a kereseti arányokat. A feladatkörök, döntések, felelősségek bizonyos foku, a feltételezettel szembeni, eltolódása itt is tapasztalható volt. Több helyen, jóllehet nem mindenütt, a főépitésvezető az épitésvezetők mellett afféle "ötödik kerék" volt. /Ilyen szempontból feltétlen helyes, hogy az uj vállalatvezetés elsősorban az épitésvezetőkre támaszkodik, szemben a főépitésvezetőkkel/. Más helyeken a főépitésvezetők, szemben az épitésvezetőkkel, fontos szerepet játszottak. Ez mindig az adott - szubjektiv - "felállástól" függött. Hasonló jelenség volt tapasztalható az épitésvezetők és a müvezetők vonatkozásában is. Egyes helyeken, határozott és tehetséges épitésvezetők mellett a müvezetők szerepe teljesen jelentéktelenné vált, mig máshol egyes müvezetők effektive épitésvezetői funkciókat láttak el. Mindezeket a kétségtelenül teljesitménybeli különbségeket a hierarchia elv alapján kialakitott kereseti arányok ugyancsak képtelenek voltak tükrözni.

## Torzulások a vezetők és a munkások kereseti arányaiban

Az alkalmazotti és a fizikai állomány közötti kereseti arányokban a legérdekesebb a hierarchikus elv érvényesülésének vizsgálata. A hierarchikus elv szerint /és a formális szabályok betartása, például a munkanormák következetes alkalmazása esetén/ a fizikai állományba tartozó dolgozóknak kevesebbet kellett volna keresniük, mint az alkalmazotti állománynak. Hiszen például egy müvezető sokkal nehezebb feladatokat látott el mint egy munkás, akit semmiféle döntési jog, felelősség stb. nem terhelt. Az előbbiek munkájának a bonyolultsága is messze meghaladta az utóbbiakét. Csakhogy ez az egyetlen reláció, ahol /elsődlegesen a munkaerőpiac állapotának a nyomására/ a hierarchia elv nem érvényesül. A legjobb szakmunkások, mint kimutattuk, sokszor többet keresnek müvezetőjüknél. Egyszóval a hierarchia elvet ezen a területen meghaladták a realitások és az háttérbe szorult. Éppen ez az a pont igy, amelyről a hierarchia elv más relációkban való érvényesülése is birálható.[6/] Hiszen a Központ és a Termelési Vonal viszonyában, a Központ és a Termelési Vonal belső viszonyaiban a hierarchikus elv - jóllehet érvényesült - éppugy nem felelt meg az adott állapotoknak, mint az alkalmazotti és a fizikai állomány vonatkozásában. Mégis miért van meg és miért érvényesül szinte kizárólagos tényezőként? A gazdasági szervezet, ha sikeresen próbál tevékenykedni, szigoru belső logikát valósit meg müködésében. Ennek a logikának pedig ellentmond az, hogy egyes területein más elvek érvényesülnek, mint más területein.

Ugy tünik tehát, hogy a vállalat szempontjából döntő szükségszerüség, hogy a vezetők kereseti arányainak alakitásában éppugy figyelembe vegyék a realitásokat, mint ahogy azt kénytelenek voltak figyelembe venni a munkáskeresetek alakulásában. A jelenlegi felemás állapotból pedig egyetlen kiut az, hogyha az alkalmazotti és fizikai állomány kereseteiben,

illetve a vezetők kereseteiben a lejárt, elavulttá vált hierarchia elv helyett a teljesitményelvet igyekeznek érvényesiteni, s nem a munkáskereseteket igyekeznek beleszoritani az adott szük lehetőségekbe. Ehhez azonban - bizonyos nélkülözhetetlen makro feltételek megléte mellett - az szükséges, hogy alapos revizió alá vegyék a kereseteket befolyásoló valamennyi formális és informális faktor müködését és olyan irányban módositsák ezeket, hogy a lehető legtöbb esélyt nyujtsanak a végzett munkának a keresetekben való jelentkezéséhez.

Formális faktorok a keresetek alakulásában.

Miután a keresetek szintjét a vállalatnál elsődlegesen a hierarchikus pozició határozza meg, nyilvánvaló, hogy a kereseti arányok alakitásában, közvetetten, ugyanazok a faktorok hatnak, mint az előrejutásban. Igy ugyanazok a formális és informális faktorok.

A vállalat kollektiv szerződésében foglalt besorolási rendszer a Központ és a Termelési Vonal vezetőit két formális tényező, az iskolázottság és a gyakorlati idő, alapján helyezte el az egyes kereseti kategóriákban. Az előző az egyes vezetési szintek egymás közötti kereseti arányainak és az egyes szintek belő kereseti arányainak alakitásában /legalábbis elvileg/ egyaránt szerepet kapott, mig az utóbbi főleg az egyes szinteken belüli kereseti eltéréseket befolyásolta.

A keresetek befolyásolásában ténylegesen sem az iskolázottság, sem a gyakorlati idő szerepe nem volt nagyobb, mint az előrejutásnál. Látszólag fontos szerepet játszottak, valóságos hatásuk azonban igen gyenge volt.

Az iskolázottság: a magasabb, több keresetet biztositó hierarchikus posztok felé haladva mind a Központban, mind a Termelési Vonalon, növekszik a beosztások birtokosainak iskolai végzettsége. A Központban a funkcionális osztályvezetőkre vonatkozó mutató ma 14,5 év, mig a csoportvezetőkre vonatkozó

13,2 év. A Termelési Vonalon a főépitésvezetőknél 12,3, az épitésvezetőknél 11,9, a müvezetőknél csupán 8,8 év. Hasonló képet mutat a gyakorlati idő mutatóinak alakulása is. Azonban, mint az előrejutás faktorainak élemzésénél már kimutattuk, mind az iskolázottságban, mind pedig a gyakorlati időben olyan mértékü szóródás mutatkozik az egyes szinteken, olyan nagy a maximum és minimum pontok közötti távolság, hogy a két faktor közül lényegében egyik hatása sem volt erősnek tekinthető. Lanyha tendenciában érvényesültek, de befolyások korántsem tekinthető erősnek. /Lásd az 59. táblát/

Ahogy tehát a formális szervezet által létrehozott faktorcsoport az előrejutásban is csak igen képlékeny orientáló szerepet töltött be, ugy ugyanezeknek a faktoroknak a kereseti arányok alakitásában sem lehetett nagyobb szerepük. Az előrejutás formális standardjainak bizonytalansága eleve determinálta az ösztönzés standardjainak bizonytalanságát.

Informális faktorok a keresetek alakulásában.

Azáltal, hogy a vezetők kiválasztódási folyamatában, az egyes személyeknek magasabb, több keresetet jelentő hierarchikus pozicióba való előléptetésében igen nagy sulyt kaptak az informális szervezet standardjai, ugyanezek az informális standardok /közvetetten/ a kereseti arányokat is döntő módon befolyásolták.

Mint kifejtettük, attól, hogy valakinek bizonyos "kedvező" vállalati eredete, párttagsága, pártfunkciója, szakszervezeti funkciója stb van, önmagában nem volt biztositott az előrelépése. Még kevésbé jelentette a vállalati eredet, a párttagság, a pártfunkció vagy a szakszervezeti funkció önmagában a magas keresetet. Az informális faktorok ugyanis legfeljebb "belépőjegyet" nyujtottak egyes egyének számára a vállalat informális szervezetébe /bár garanciát a tényleges belépésre nem adtak/, ezt követően az informális szervezet az idők folyamán esetlegesen besegitette az egyént egy magasabb

hierarchikus pozicióba /amire az informális szervezethez való tartozás ugyancsak nem adott garanciát/, és az illető csak ekkor jutott hozzá a több keresethez, presztizshez, hatalomhoz, stb.

Az azonban bizonyos, hogy a magasabb kereset elnyerésére /illetve a magasabb hierarchikus poszt/ elnyerésére összehasonlithatatlanul nagyobb esélye volt a "kosárba tartozóknak", mint az azon kivülieknek, formális jegyek alapján nézve pedig ezek az esélyek statisztikailag sokkal inkább előfordulnak párttagoknál, pártfunkcionáriusoknál, szakszervezeti funkcionáriusoknál, mint egyéb egyéneknél. Azaz végsősoron a "kapcsolatok", "drótok", "társadalmi funkció", stb. informális faktorok hatása a kereseti arányok alakitásában éppolyan markánsan érvényesül, mint az előrejutásban, hiszen az előrejutás egyfajta keresetemelkedés önmaga is. /Lásd az 59. táblát!/

Müvezetői és épitésvezetői vélemények a kereseti arányokról.

A kutatás során minden egyes müvezetőt és épitésvezetőt megkérdeztünk, hogy a vállalati vezetés, a Központ és a Termelési Vonal, illetve az egyes hierarchikus szintek számára /széles értelemben vett/ végzett munkájuk alapján mekkora átlagos havi összkeresetet /fix bért + prémium + jutalom, stb./ tartanának helyesnek.

A válaszok természetesen nem mentesek bizonyos szubjektiv torzitásoktól. Kétségtelen, hogy a Termelési Vonalon dolgozó vezetők a Központ munkájának számos vonatkozásával nincsenek és nem is lehetnek tisztában, bizonyos fokig hajlamosak arra, hogy az adminisztráció területét lebecsüljék saját "produktiv" területük szerepével szemben. Ugyanakkor azonban az is kétségtelen, hogy a müvezetők és az épitésvezetők azok a személyek a vállalatnál, akik napról-napra a lehető legmegfoghatóbb, fehéren-feketén kimutatható módon mérni tudják saját munkájuk nehézségeiben, produktumuk alakulásában, hogy

saját Termelési Vonalbeli feletteseik, illetve a munkájuk egyes részei felett funkcionális kontrollt gyakorló Központ egyes osztályai /elsősorban a müszaki vezetők/ hogyan dolgoznak. Az építésvezetők véleményei sokkal objektivabbak és megbizhatóbbak.

/A kérdőiv vonatkozó kérdéseit lásd a Függelékben!/

A müvezetők, a jelenlegi bérszinvonal mellett, a mostanival nagyjából azonos szintü keresetet tartanak helyesnek saját maguk számára, /kb. 4200 Ft/. A legmagasabb keresetet a Termelési Osztályvezetőnek /mintegy 6000 forintot/ és a főépitésvezetőknek /mintegy 5500 forintit/ adnák. A Központ osztályvezetői számára átlagosan 5700 forintos keresetet tartanának helyesnek. Ettől a szinvonaltól lényegesen kevesebbet adnának a munkaügyi osztályvezetőnek /kb. 4200 forintot/, tehát nem többet, mint egy müvezetőnek. A kötetlen beszélgetésekből az is kiderült, hogy a munkaügy vezetőjéhez hasonlóan, bár valamivel kedvezőbben itélik meg a Szállitást, a Gépészetet, az Anyagosztályt, az Előkészitést. Mindez meglehetősen hüen kifejezi, hogy a müvezetők tisztában vannak az ösztönzésnek azokkal a hibáival, amelyeket a teljesitményelvnek a hierarchikus elvvel történt helyettesitése eredményezett.

A müvezetői vélemények szubjektiv torzitása abban jelenkezik, hogy /bár érzik a magasabb szintek tevékenységének a hatásait/ nincs elég fogalmuk feletteseik és a Központ munkájának sok vonatkozásáról. Ezzel magyarázható az, hogy a bérdifferenciáltság jelenlegi szintjét tulzottnak tartják. Megfigyelhető, hogy a hierarchián felfelé haladva egyre inkább sokallják annak a kereseti szintnek a nagyságát, amelyet az egyes vezetők élveznek. Igy, szerintük, az építésvezető 5,8%-kal, a főépitésvezető 28,9%-kal, a Termelési Osztályvezető 46,6%-kal, a Munkaügyi Osztályvezető 71,7/!/ %-kal keres többet annál, amit helyesnek tartanának. /Lásd a 60. táblát!/

Az épitésvezetők véleményei tendenciájukban megegyeznek a müvezetők véleményeivel, de sokkal inkább mentesek a szubjektiv torzitástól. A legtöbb pénzt az épitésvezetők is a Termelési Osztályvezetőnek adnák /mintegy 7700 forintot/, majd a főépitésvezetőknek és a funkcionális osztályvezetőknek /mintegy 6200 forintot/. Az épitésvezetők is élesen különválasztották azonban a funkcionális osztályvezetők közül a Munkaügyi Osztály vezetőjét, akinek lényegesen alacsonyabb keresetet tartanának helyesnek, mint a többi osztályvezetőknek /4760 forintot/. Több épitésvezető, éppugy mint a müvezetők, a Munkaügyhöz hasonlóan, bár valamivel kedvezőbben, itélte meg az Anyagosztályt, az Előkészitést, a Szállitást, a Gépészetet. Általános volt az a vélemény, hogy az osztályvezetők egy jelentős része nem érdemel több pénzt, mint egy épitésvezető. /Ez utóbbi szerintük mintegy 5000 forint/.

Az épitésvezetők egyébként nagyrészt elégedettek voltak a bérdifferenciáltság adott szintjével. A jelenlegi tényleges és a kivánatosnak mondott szint között nagy különbség, szerintük, tulajdonképpen csak a Munkaügyi Osztály vezetőjének /és még egy-két másik osztály vezetőjének/ a kereseteinél mutatkozik. A Munkaügy esetében mintegy 50%-os.

A müvezetőket és az épitésvezetőket arról is megkérdeztük, hogy a legjobb szakmunkásnak mekkora kereseti szintet tartanának kivánatosnak. A müvezetők ezt az összeget 3780 forintban jelölték meg. Ez az összeg lényegesen alacsonyabb a ténylegesnél. /A legjobb kőmüvesek, ácsok, állványozók, festők, villanyszerelők stb. havi összkeresete mintegy 1000 forinttal haladta meg a müvezetők által kivánatosnak mondottat. A legjobban kereső segédmunkások "pénze" volt kb. az emlitett 3700 forint./ Az épitésvezetők véleménye a legjobb szakmunkás helyes kereseti szintjéről nagyjából megegyezett a müvezetőkével /3915 forint/.[7] /Lásd a 61. táblát/

## A müvezetők gazdasági ösztönzésének problémái[8/]

A müvezetők anyagi ösztönzésének a jellemzőit alapvetően meghatározta a vállalat gazdasági ösztönzési mechanizmusának müködése. Minden okunk meg van ugyanis azt feltételezni, hogy a vállalat egészében a kereseti arányokat ugyanazok a faktorok szabályozzák és ugyanolyan módon a vállalati hierarchia egyik rétegében, mint a másikban. A rétegek közötti kereseti arányok átfogó elemzése a probléma megközelitésének csupán egyik aspektusa, amelyet feltétlen ki kell, hogy egészitsen a rétegen belüli kereseti arányok elemzése is. Ez utóbbi lehetővé teszi, hogy az előző átfogó, szélesebb elemzés differenciáltabbá, mélyebbé váljon, sőt ujabb tények ismeretében még szilárdabb megalapozást nyerjen a müvezetők ösztönzési problémáinak áttekintésével.

## A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága.

A müvezetők 1970-ben havonta átlagosan 4206 forintot kerestek. Jövedelmük számtalan tényezőből tevődött össze: fix bér, munkahelyi pótlék, fizetett étkezés, tulóra, prémium, nyereség, éjszakai pótlék és egyéb jogcimen kifizetett összegek. Elemzésünk szempontjából célszerü volt a bértényezőket két csoportra osztani: alapbérre és mozgóbérre. A jövedelemtényezők különválasztásának alapjául itt is azt az elvet alkalmaztuk, hogy a plusz erőfeszitésért, teljesitményért fizetett "pénzeket" mozgóbérnek tekintettük, mig az összes többit alapbérnek.[9/]

A müvezetői jövedelemnek átlagosan mintegy 70%-a /2959 Ft/ származott az alapbérből és mintegy 30%-a /1247 Ft/ mozgóbérből. A mozgóbér hányada a jövedelemben elég tetemes menynyiséget tett ki tehát ahhoz, hogy megfelelő ösztönző erőt legyen képes hordozni magában, ha a vállalat megfelelő differenciáltsággal osztja szét.

A keresetek differenciáltsága meglehetősen nagyfoku volt.

A mozgóbér igen jelentős mértékü szórást mutatott.[10] Az 1247 Ft-os átlagos havi mozgóbér résszel 391 Ft-os szóródás párosult, ami /a maximum és minimum pontokat is mérlegelve/ azt jelentette, hogy a legjobban fizetett müvezető ötször akkora mozgóbért élvezett /2194 Ft havonta/ mint a leggyengébben fizetett /408 Ft havonta/.

Az alapbér figyelemreméltó, bár korántsem ilyen mértékü, differenciáltságot mutatott. A 2959 Ft-os átlag körül az egyéni értékek szóródása 316 Ft volt. A maximum és minimum pontok alapján a legjobban kereső müvezető alapbérben több mint kétszer annyit /4161 Ft-ot/ "vitt haza" havonta, mint a legroszszabbul kereső /1920 Ft/. /Lásd a 62-63. táblát/

Nyilvánvaló azonban, hogy a bérek megfelelő differenciáltsága csak akkor jelent hatékony gazdasági ösztönzést, ha elosztásuk szigoruan a teljesitményelv szerint történik. A kérdés tehát ismételten az,hogy a viszonylag igen differenciált keresetek alakulásában milyen törvényszerüség érvényesült, milyen tényezők határozták meg, hogy hol legyen magas és hol legyen alacsony a kereset. Mindennek megválaszolásához pedig éppugy elemeznünk kell a kereseteket meghatározó faktorokat a müvezetői rétegen belül, mint ahogy ezt a vállalat egészének vonatkozásában tettük.

A kereseteket meghatározó faktorok elemzésének módszere.

Miután a kereseti arányokat meghatározó faktorok közül a teljesitmény, a végzett munka kitüntetett figyelemre tarthat számot, e tényező vizsgálatára sajátos módszert alkalmaztunk.

Ugy véltük, hogy a müvezetők tevékenységéről, munkájáról a legilletékesebb itéletet a legtájékozottabb személyek, az épitésvezetők tudják nyujtani, s ezért minden egyes müveze-

tőt "minősitettünk" - szakmai tudása, munkájának mennyisége, minősége, valamint szervező készsége szerint - épitésvezetőjével. /A vonatkozó kérdést lásd a Függelékben./

A teljesitményelven kivül az egyéb faktorok /iskolázottság, gyakorlati idő, életkor, párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció/ mérésére rendelkezésünkre álltak az ismert objektiv adatok.

A kereseti arányokat meghatározó faktorok szerepét a következő utakon mértük be:

1./ A müvezetőket alapbérük illetve mozgóbérük alapján szektorokra bontottuk. A szektorokra bontás oly módon történt, hogy egy koordináta rendszer x-tengelyén az alapbért, y-tengelyén a mozgóbért ábrázoltuk és a két adat alapján valamenynyi müvezetőt elhelyeztük a rendszerben.

A müvezetőket az alapbér illetve a mozgóbér átlagait ábrázoló vonalak négy szektorba osztották. Eszerint az I. szektorba kerültek azok a müvezetők, akik az átlagosnál magasabb alapbért és mozgóbért, a IV. szektorba pedig azok, akik alacsonyabb alapbért és mozgóbért élveztek. A II. és III. szektorok átmeneti jellegüek voltak. /Az egyes szektorokra és összevont szektorokra vonatkozó kereseti adatokat a 64-71. tábla mutatja/

A kereseti arányokat meghatározó faktorok szerepét minden egyes szektorban illetve a szektorokat egybevetve is mérlegeltük. Nyilvánvaló volt, hogyha a faktorok értéke a szélső /I. és IV./ szektorokban jelentősen eltérő értékeket mutat és az átmeneti szektorokban /II. és III./ a tényezők értéke a két szélső érték közé esik, a faktorok befolyása - pozitiv vagy negativ irányban - jelentős. Ettől eltérő esetekben a faktorok hatása elhanyagolható.

2./ A müvezetők összességére vonatkozóan az alapbér és a mozgóbér egyéni mutatói, valamint az egyes számszerüsithető faktorok /életkor, iskolázottság, gyakorlati idő, teljesitmény/ egyéni mutatói közötti összefüggést a korreláció számi-

tás módszerével megvizsgáltuk. A müvezetők összességére vonatkozóan hasonló módon mértük be az egyénekre vonatkozóan nem számszerüsithető faktorok /párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció/ hatásait ugy,hogy alapbér és mozgóbér átlagokat számitottunk az ismérvvel rendelkező illetve nem rendelkező müvezetők tömegére.

3./ Minden egyes müvezető /és épitésvezető/ véleményét kikértük a kereseti arányokat befolyásoló faktorok szerepéről, sulyáról.

A müvezetői kereseteket meghatározó tényezők.

Annak kimutatásához, hogy az egyes formális és informális faktorok mennyiben befolyásolták a müvezetői rétegen belül a kereseti arányok alakulását, legcélszerübb az egyes szektorok formális és informális jellemzőinek egybevetése. Hogy az összehasonlitáskor minél élesebb kontrasztot nyerhessünk, elsősorban az I. és a IV. szektor mutatóit vetettük egybe és csak másodsorban foglalkoztunk a II. és III. átmeneti szektor mutatóinak alakulásával. Az összehasonlitás az alábbi képet mutatta. /Lásd a 72. táblát!/

A magas keresetü I. szektorban a müvezetők hosszabb gyakorlati idővel rendelkeztek /26 év átlagosan/, mint a legkevesebbet kereső IV. szektorban /19,8 év/. Ezzel szemben az I. szektor iskolázottsága /7,9 év/ alacsonyabb volt, mint a IV. szektoré /9,8 év/. Az előbbi csoport tehát inkább hosszu gyakorlattal és alacsony képzettséggel /általában 8 általánossal vagy kevesebbel/ biró müvezetőkből tevődött ki, mig az utóbbi inkább rövidebb gyakorlati idővel, de nagyobb iskolázottsággal biró egyénekből. Az átmeneti szektorok /II.,III./ mind gyakorlati idő /24, 19 év/ mind pedig iskolázottság /9,8 év/ tekintetében, hozzávetőlegesen, a két szélső szektor értékei között helyezkedtek el. A tendencia arra utal, hogy a gyakorlati idő és a keresetek szintje között enyhe, pozitiv irányu összefüggés állt fenn, mig az iskolázottság tekintetében

ugyanilyen enyhe, de negativ irányú kapcsolat.

A két formális tényező befolyása azonban korántsem volt jelentős. Erre mutat az, hogy a gyakorlati időt tekintve a szektor átlagok maximuma /I-es szektor/ 26 év, minimuma pedig /III. szektor/ 19 év, azaz differenciájuk meglehetősen kicsi. Hasonló a helyzet az iskolázottság tekintetében is, ahol a maximum /IV. szektor/ 9,8 év, a minimum pedig 7,9 év /I. szektor/.

Mindez tehát azt jelenti, hogy a müvezetői rétegnél a gazdasági szervezet bizonyos mértékben értékelte a gyakorlatot, de - legalábbis ehhez képest - az iskolázottságot igen kevéssé.

Az <u>életkor</u>, mint informális faktor, a keresetek alakulásában nem játszik szerepet. Jóllehet az életkor átlaga az I. szektorban a legmagasabb /45 év/, a IV. szektorban a legalacsonyabb /39 év/, ez csupán kisérő jelensége a gyakorlati idő alakulásának. A müvezetői rétegben ugyanis /miután szinte kizárólag épitőipari multtal rendelkező emberekről van szó/ a két tényező szorosan együtt mozog. Amikor tehát a vállalat az idősebb embereket - az átfogó tendencia szerint - jobban megfizeti, mint a fiatalabbakat, nem korukat fizeti meg, hanem gyakorlottságukat. Természetesen ellenkező esetre is lehet kevésszámu példát találni, amikor a nyugdij előtt álló müvezető fizetésébe az épitésvezető jobban "besegit", mint másokéba. Ez azonban nem általános jelenség.

Figyelemreméltóbb az informális faktorok, az előrejutásnál is szerepet játszott vállalati eredet, párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció szerepének alakulása.

A <u>vállalati eredet</u> /"A", "B", egyéb/ a müvezetői réteg kereseti arányainak formálásában /eltérően a rétegek közti kereseti arányok közvetett befolyásolásától/ szinte semmilyen hatással nem rendelkezik. Az "A","B" és egyéb eredetü müvezetők szektoronkénti aránya semmit sem mutat. A <u>párttagság</u> és <u>pártfunkció</u> tényezőinek az esetében a helyzet azonban

már eltérő. A magas keresetü I. szektorban a legmagasabb a párttagok aránya /39%/, valamint a pártfuncionáriusoké is /21%/. Párttagok és pártfunkcionáriusok legkisebb arányban azonban nem a IV-es szektorban fordulnak elő, hanem a II-esben /25% párttag/ illetve a III-asban /1o% pártfunkcionárius/. A legtöbb párttag és a legtöbb pártfunkcionárius a legjobban kereső müvezetők között fordul elő, azaz a két tényező és a kereset mozgása között bizonyos enyhe összefüggés van. Ez azonban korántsem erős,hiszen a leggyengébben fizetett emberek között is viszonylag sok a párttag és funkcióviselő. A szektoronkénti arány maximuma és minimumai között a különbség nem nagy. A párttagok arányának maximuma /I. szektor/ 39%; minimuma /II. szektor/ 25%. Ugyanez a helyzet a funkcionáriusoknál, ahol a maximum /I. szektor/ 21%, a minimum pedig 1o% /III. szektor/. A szakszervezeti funkció és a keresetek között is hasonló enyhe összefüggés mutatkozik. A funkcionáriusok aránya a legmagasabb a legjobban fizetett I. szektorban /32%/, illetve az átlagon felüli alapbért élvező II. szektorban /33%/, alacsonyabb a III-as szektorban /2o%/ és viszonylag kicsi a IV. szektorban /8%/.

Mindebben persze szerepet játszhat az is, hogy a vállalatnál a társadalmi szervezetek funkcióira főleg régi, tapasztalt embereket választanak meg, akik - miután gyakorlati idejük is magas - eleve magasabb fizetéseket élveznek. Ugyanigy a társadalmi szervezetek, mind soraikba, mind pedig posztjaikra olyan egyéneket szeretnek helyezni, akik a termelő munkában megállják a helyüket. Egyszóval - legalábbis a faktorok együttható befolyásának alapján - nem zárható ki az, hogy a keresetekben végsősoron a teljesitményelv érvényesült.

A müvezetők szektoronkénti teljesitményei /az épitésvezetők értékelése alapján - 74. tábla/ a következőket mutatják: A teljesitmények átlagos értéke /ezeket ötjegyü skálán ábrázoltuk/ az I. szektorban magasabb volt /3,93/ mint a IV. szektorban /3,48/. Figyelemreméltó továbbá, hogy a legmagasabb teljesitményértéket nem a legjobban kereső I. szektor,

hanem a II. szektor érte el /3,95/. A müvezetők összességére vonatkozó átlagos teljesitmény mutató /3,72/ körül a szóródás azonban meglehetősen csekély. Nem lehet mellőzni azt a tényt sem, hogy az I. szektorban a müvezetők 35%-a alatta maradt a müvezetők összességére vonatkozó teljesitménymutatónak /a II. szektorban ez az index 3o%, a III. szektorban pedig 67%/, mig a IV. szektorban a müvezetők 57%-a fölötte volt. A helyzet tehát: ha van is egyfajta tendencia arra, hogy a végzett munka érvényesüljön a keresetekben, ez a hatás - hasonlóan az eddig emlitett faktorok hatásához - gyenge. Szó sincs arról, hogy a formális tényezők /iskolázottság, gyakorlati idő/ és az informális tényezők /párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció/ lanyha befolyása mögött a teljesitményelvnek valamiféle igen markáns szerepe huzódna meg. A kereseti arányokban a végzett munka éppolyan erőtlen, bár kétségtelenül jelenlévő tényező volt, mint az előbb emlitettek.

Az <u>összevont szektorok</u> formális és informális jellemzőinek <u>összehasonlitása</u> megerősiti azt a képet, amit a szektorok egybevetése adott a kereseteket meghatározó faktorok szerepéről. /73. tábla/

Az I-II. /magas alapbéres/ összevont szektor mind a hozzá tartozók gyakorlati idejét, életkorát, mind párttagjainak, pártfunkcionáriusainak, szakszervezeti funkcionáriusainak arányát, mind pedig a hozzá tartozó müvezetők teljesitménypontszámát tekintve fölötte áll a III-IV. /alacsony alapbéres/ összevont szektornak.

A két összevont szektor vonatkozó mutatói a következők voltak /az I-II. szektor indexe szerepel az első helyen/: gyakorlati idő 25, illetve 19 év; életkor 45 illetve 39 év; párttagok aránya 34 illetve 28%; pártfunkcionáriusok aránya 19 illetve 14%; szakszervezeti funkcionáriusok aránya 19 illetve 14%; szakszervezeti funkcionáriusok aránya 32 illetve 11% /!/; teljesitménypontszám 3,94 illetve 3,5o. Ugyan-

akkor iskolázottság tekintetében az I-II. összevont szektor alatta maradt /8 év/ a III-IV. szektornak /9 év/. A vállalati eredet tényezőjét mérlegelve ugy találtuk, hogy az átlagosnál több alapbért kapott emberek között sokkal kisebb az ugynevezett egyéb eredetü emberek aránya. Ez természetes is, hiszen az ujonnan jöttek, köztük számos fiatal, alapbérben kezdetben kevesebbet kap, mint a többiek.

Az I-III. /magas mozgóbéres/ összevont szektor /hasonlóan az előző helyzethez/ mind a gyakorlati idő, mind az életkor, mind a társadalmi szervezetekhez való tartozás illetve az azokban viselt funkció jellemzői, mind pedig a teljesitménypontszám tekintetében "erősebb" a II-IV. /alacsony mozgóbéres/ összevont szektornál. Iskolázottsági szintjét tekintve azonban /ugyancsak hasonlóan az előző helyzethez/ elmarad.

Az egymással szembeállitott összevont szektorok, éppugy mint maguk a szembeállitott szektorok között a formális és informális faktorok alakulása szempontjából általában igen csekélyek a különbségek. Az egyes faktorok szerepét ábrázoló mutatók körül az egyéni mutatók szóródása az összevont szektorokban /csakugy mint a szektorokban/ nagyfoku. /Jó példa erre ismét az átlagosnál magasabb és alacsonyabb teljesitménypontszámmal rendelkező müvezetők összevont szektoronkénti aránya. Lásd a 74. táblát./

Azt, hogy a végzett munka, valamint a kereseteket meghatározó egyéb formális /gyakorlati idő/ és informális faktorok /társadalmi szervezet tagsága, funkció/ hatásai tendenciájukban lanyhán és következetlenül érvényesültek, más faktorok /iskolázottság/ befolyása pedig visszájára fordult, a müvezetők összességére legjobban az e tényezők és a kereset közötti korreláció mutatói és a csoportbérszintek vizsgálata mutatja.

Az alapbér és a mozgóbér, valamint a teljesitmény, a végzett munka közötti korrelációs kapcsolat igen gyenge.

A mutatók: +o,139 illetve +o,o99. A gyakorlati idő a végzett munkánál egy árnyalattal szorosabb összefüggést mutat a keresetekkel /+o,351 illetve +o,282/. Hasonlóak az életkorra vonatkozó mutatók is. /+o,333 illetve +o,289/. Az iskolázottság és a kereset összefüggését ábrázoló korrelációs értékek negativ előjelüek, ami laza, forditott irányu viszonyra utal /-o,243, illetve -o,4o3/.

A csoportbérszintek különbségeinek elemzése azt mutatja, hogy a párttagok és a pártonkivüliek kereseti szintjeiben csak igen enyhe eltérés van. Az előbbiek alapbérben havonta mindössze 1o9 forinttal, mozgóbérben pedig 19 forinttal kerestek többet, mint az utóbbiak. Hasonlóan enyhe az eltérés a szakszervezeti funkcionáriusok és a funkciót nem viselő szakszervezeti tagok kereseteiben is, jóllehet itt is az előbbiek javára. A vállalati eredet tényezőjének hatása ebben a vonatkozásban sem értékelhető. Az "A" eredetüek alapbérben valamivel többet keresnek, mint a "B"-sek. Mozgóbérben forditott a helyzet. /Lásd a 75. táblát/

Müvezetők véleményei a kereseteket meghatározó faktorokról.

A vállalat gazdasági ösztönzési rendszere nem direkt, hanem indirekt módon hat a müvezetők tevékenységére. Az egyik fontos közvetitő láncszem az "emberi tudat". Nyilvánvaló ugyanis, hogy az emberek nem arra reagálnak, hogy tevékenységük körülményei objektive milyenek, hanem, hogy ezek a körülmények szubjektive milyennek tünnek számukra. A gazdasági ösztönzők hatásánál sem annyira az fontos, hogy objektive mennyire érvényesül a teljesitményelv, hanem, hogy az emberek szubjektive hogyan értékelik annak érvényesülését. Miután azonban most már nagyjából tisztában vagyunk az objektiv realitásokkal, azt is megállapithatjuk, hogy erőteljes "tudati torzitásra" alig lehet számitani. Mivel többségükben racionálisan gondolkodó gyakorlati emberekről van szó, minden okunk meg van arra, hogy helyzetfelismerésüket

- ha bizonyos szubjektiv torzitásokkal számolunk is - nagyjából helyesnek tekintsük.[11/]

A müvezetők véleményei arra utaltak, hogy a kereseteik alakulásában a teljesitményelv hallatlanul "lanyhán" érvényesült.

Kutatásunk során megpróbáltuk kimutatni, hogy az érintett vezetők szerint kereseteikben mekkora szerepet játszott végzett munkájuk /mennyiségi, minőségi, időbeli teljesitményük/, a teljesitményeik alakulása szempontjából olyan potenciális lehetőségeket megtestesitő tényezők, mint gyakorlati idejük, szaktudásuk, iskolázottságuk, valamint a pártszervezetben, illetve a szakszervezetben betöltött funkciójuk, ott végzett társadalmi tevékenységük.

A keresetek alakulásában, a müvezetők véleménye szerint, egyetlen tényező sem játszott különösen kitüntetett szerepet. /Lásd a 76. táblát!/ Az egyes faktorok szerepére adott értékelések átlagai messze alatta maradnak a lehetséges maximumnak /5 pont/. A vélemények arra utalnak, hogy a végzett munka, a gyakorlati idő és a szaktudás közepesnél valamivel fontosabb helyet kaptak a keresetek alakitásában /3,o9, 3,2o, 3,14/, a társadalmi szervezeti funkció körülbelül közepeset /2,46/, mig az iskolai végzettség ennél is kisebbet /2,2o/. A teljesitményelv érvényesülése elsősorban a "<u>végzett munka</u>" fontosságával azonositható. Bár szerepe figyelemreméltó /3,o9/, nem lehet figyelmen kivül hagyni, hogy a kereseti differenciák befolyásolása szempontjából nála nagyobb sullyal estek latba olyan, a teljesitmények alakulása szempontjából csak potenciális lehetőségeket képviselő tényezők, mint a gyakorlati idő /3,2o/ és a szaktudás /3,14/. Érvényesült-e a teljesitményelv? Igen. De igen lanyhán, hiszen a vállalat - a müvezetői vélemények szerint - jobban jutalmazott a bérekkel olyan/mérhető/ kvalitásokat /gyakorlati idő, szaktudás/, mint magukat a tényleges /nehezen mérhető/ teljesitményeket.

Mit tekintenének a müvezetők ennél kivánatosabb helyzetnek? Elsősorban egy tisztább, egyértelmübb és markánsabb rendszert, amely jobb és szilárdabb orientációt ad. Ezt mutatja, hogy a kivánatos helyzetre vonatkozó értékelések átlagos értéke - szemben a jelenlegi helyzetre vonatkozóékkal - két esetben is meghaladta a 4-es pontot. Az egyik eset a végzett munkáé /4,o5/, a másik pedig a szaktudásé /4,39/ volt. Az emberek tehát a teljesitményelv markánsabb érvényesülését szeretnék. Abban, hogy a "szaktudást" jobban szeretnék értékeltetni, mint magát a "végzett munkát", egyszerüen az a bizonytalanság jelentkezik, amit - az adott vállalati körülmények között - a végzett munka mérhetősége hordoz magában. Az ugyanis, hogy valaki jó szakember vagy nem, teljesen tiszta dolog, Az azonban, hogy hogyan dolgozik, mit produkál, számos olyan tényezőtől függ /pl. szervezettség szintjéből/, amit csak részben tudnak az egyének kontrollálni. A müvezetők fokozott hangsulyt szeretnének a gyakorlati időnek /3,53/ és az iskolázottságnak is /2,96/ adni. Abban, hogy az előzőt többre értékelik, mint az utóbbit, lényegében az játszik közre, hogy egy "elöregedett" és kevéssé iskolázott müvezetői garniturárol van szó. Kis szerepet akarnak a müvezetők juttatni ugyanakkor a társadalmi szervezetekben játszott funkciónak /1,37/.

A jelenlegi tényleges helyzetet és a kivánatos helyzetet egybevetve - a müvezetői nyilatkozatok szerint - feszültség elsősorban a "szaktudás", a végzett munka és a társadalmi funkció faktorok szerepében tapasztalható. Az emberek sérelmezik, hogy a szaktudás és a végzett munka a kereseti arányok alakulásánál tulzottan kicsi /-1,25, -o,96/. Hasonlóan keveslik a müvezetők az iskolázottságnak, valamint - kis mértékben - a gyakorlati időnek, mint a kereseti arányokat alakitó tényezőknek a jelenlegi sulyát /-o,76, -o,33/.

/Valamivel pozitivabb, de hasonló képet mutat az épitésvezetők véleménye is, mint a 77. táblából kiderül./

Az informális szervezet és a keresetek.

A kereseteket meghatározó faktorok szerepének elemzése alapján a kutató hajlamos arra a következtetésre, hogy a müvezetők "dotálása" nagyjából ad hoc módon alakult, semmiféle átfogó törvényszerüség érvényesülése nem volt jellemző. Az ilyen következtetés részben valóban megalapozott: a vállalat szervezetlensége ugyanis a gazdasági ösztönzésben, a müvezetők kereseteinek alakulásában is számos "anarchikus" vonást idézett elő. Ahogy azonban az előrejutásban, az egyes vállalati vezetői rétegek kereseti arányaiban hatott egyfajta erős logika, ugy a müvezetők kereseti arányaiban is meg volt ez. Az informális szervezet, a nem-hivatalos kapcsolatok standardjai széles területen erősen érvényesültek.

A kereseteket meghatározó egyik informális faktorok nem szignifikáns szerepe korántsem jelenti azt, hogy az informális szervezet befolyása ebben a relációban nem lett volna éppugy meg, mint más vonatkozásokban.

A látszólagos ellentmondás tulajdonképpen korábbi érvelésünket támasztja alá: az informális faktorok közvetetten gyakoroltak befolyást a keresetekre /mint ahogy az előrejutásra is/. A közvetettség abban jelentkezett, hogy az informális szervezet többségében az emlitett informális jegyek /párttagság, társadalmi szervezeti funkció, meghatározott vállalati eredet/ birtokosaiból verbuválódott. Ugyanakkor azonban korántsem egyesitette magában az informális jegyek valamennyi birtokosát. Azaz mind a párttagok, mind a funkcionáriusok, mind a meghatározott vállalati eredetü emberek között is számos olyan volt, aki "nem volt benne a kosárban", nem élvezte az informális szervezet tagságát.

Kutatásunk során pontosan bemértük a "kosárban lévő" és azon kivüli müvezetőket. Megállapitottuk, hogy ezek igen nagy része a társadalmi szervezetek által teremtett szálakon, a közös vállalati eredet szálain kapcsolódott egymáshoz, épi-

tésvezetőihez, a Központhoz. De volt, aki más szálakkal. Ezek az emberek voltak a legjobban fizetett müvezetők. Előfordultak ugyanakkor társadalmi szervezetekhez tartozó, funkciót viselő emberek a "kosáron kivül" is. Ezeket már korántsem fizették olyan jól.

Hogy az informális szervezet bizonyos fokig önálló /a társadalmi szervezetek és a vállalati eredet által teremtett alaptól bizonyos fokig független/ mozgását illusztráljuk, két szélsőséges példát emlitünk kutatásunk anyagából.

X müvezető a vállalat egyik legjobban kereső alsószintü vezetője. /I. szektor/ 197o-ben közel 5ooo forint volt a havi átlagos /"hivatalos"/ jövedelme. Nem volt párttag és nem töltött be semmiféle társadalmi funkciót. "A rajzot nem ismeri, csak nagy dumája van, a hibákat igy tudja eltussolni", "egy anléger többet tud nála", "még müvezetői iskolán sem volt", - igy itélték meg szaktudását a többiek. Iskolázottsága is alacsony volt. Viszont kitünő kapcsolatai voltak az épitésvezetőjével, a vállalati Központtal, az alvállalkozókkal, stb. Nagyszerüen tudta "adminisztrálni" magát. A Központban is több helyről hallottuk, hogy ő az egyik legjobb müvezető. Kapcsolatait, ugyancsak a többi müvezetők szerint, a következőknek köszönhette: "A régi igazgatót, a termelési osztályvezetőt és más vezetőket elvitte haza, a lakására borozni, disznótorra is meghivta őket." "Amióta átadó müvezető, a lakóktól beszedi a pénzt és ebből fizet a beruházónak, sőt a minőségi ellenőrnek is. Ad egy liter bort a kéményseprőnek, hogy vegye át a munkát és majd később kijavitja, azt igéri". "A beruházó, a szakiparosok vele tárgyalnak, zsebből fizet és mindent elintéz. Ez nagy könnyebbség az épitésvezetőnek". "Mindenkit ismer."

Y müvezető X-szel nagyjából egykoru, átlagosan keres. /III. szektor: átlagosnál kevesebb mozgóbér, átlagosnál több alapbér/. 197o-ben mintegy 43oo forint volt a havi jövedelme... Párttag és funkcionárius. Technikumot végzett. Kitünő

szakember. Kapcsolatai azonban rosszak, nincs benne a "klikkekben", nincs "kiválasztott" állandó építésvezetője. A többiek igy jellemezték: "Ha Y egyszer kinyitja a 'pofáját' és elkezd beszélni, megmondja az igazat. Tőle menekülnek a főnökök, pedig nagyon tud, megbizható, lelkiismeretes, világosfejü ember. Sokkal rosszabb müvezetők fizetése gyakran meghaladja az övét. Az ilyen őszinte ember mindig ráfizet".

A szélsőséges példák, amelyek nem törvényszerü, hanem inkább véletlenszerü eseteket ábrázolnak, aláhuzzák, hogy a "kapcsolatok"-nak, az informális szervezetnek elsődleges szerepe van, még a párttagsággal, funkcióval stb. szemben is. A törvényszerüt azonban nem ezek a példák jelentik, hanem azok az esetek, amikor a kapcsolatok természetszerüleg a társadalmi szervezeti tagsággal, funkcióval járnak együtt, hiszen azok alapján képződnek.

A kapcsolatok érvényesülése a keresetek alakulásában persze /éppugy ahogy az előrejutásban sem/ nem zárja ki a végzett munka érvényesülését. A "futtatott" emberek között is számos tehetséges, képzett és jól dolgozó müvezető van. Szélsőséges példáinknál maradva még azt a véleményt is meg merjük kockáztatni, hogy a vállalat müködésének adott körülményei között a beruházókat, a lakókat, az alvállalkozókat "diplomatikusan" kezelő müvezető, akinek szaktudása számos kivánnivalót hagy maga után,nagyobb és hasznosabb hozzájárulást tud nyujtani a vállalati eredményekhez, mint egy komoly tudásu, nagy felkészültségü, lelkiismeretes vezető. Tény azonban az is, hogy egy hosszutávon sikeres, mennyiségileg és minőségileg egyaránt jól produkáló vállalatot nem az előző, hanem éppen az utóbbi tipusu emberekre lehet felépiteni.[12/ 13/]

Az anyagi perspektiva problémája

A gazdasági szervezetben az egyének számára nem csupán adott időbeli keresetük viszonylagos szintje ad ösztönző erőt a szervezeti célokhoz való fokozott hozzájárulásra, hanem az is, ha világos és kedvező anyagi perspektivát látnak maguk előtt. A világos és kedvező anyagi perspektiva azt jelenti, hogy az emberek /tapasztalati alapon/ tisztában vannak azzal, hogy végzett munkájuk szinvonalának emelkedése, szakképzettségük javulása, gyakorlati idejük növekedése, stb. az idők folyamán keresetüknek biztos és viszonylag jelentős emelkedését hozhatja magával. A világos és kedvező anyagi perspektiva biztositása a gazdasági ösztönzés mechanizmusának sikeres müködése szempontjából éppolyan alapvetően nélkülözhetetlen, mint egy adott időpontban a kereseteknek a teljesitményeket tükröző alakitása.

Az anyagi perspektiva és a kereseti arányok igen szorosan összefüggnek. Az anyagi perspektiva dinamikus fogalom, mig a kereseti arány statikus. Az előbbi lényegében az utóbbinak hosszu távra való kivetitődése. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a vezetők, amikor anyagi perspektivájukat mérlegelik, jelenlegi keresetük szintjét olyan /többnyire a saját rétegükbe vagy esetlegesen más vállalati rétegekbe tartozó/ vezetők kereseteivel vetik egybe, akik ma náluk többet "teljesitenek", jobban dolgoznak, szakképzettségben, gyakorlatban felettük állnak, stb. Mindez egyuttal azt is jelenti, hogy a kereseti arányok jelenlegi állapota alapvetően meghatározza azt, hogy az emberek látnak-e maguk előtt anyagi perspektivát és hosszu távon hogyan igyekeznek ezt kihasználni.

A világos és kedvező anyagi perspektiva léte feltételezi, hogy:

a./ a kereseteket differenciáltsága megfelelő mértékü, azaz az egyes vállalati rétegek és a rétegeken belül az egyes egyének között olyan mértékü kereseti differenciák vannak,

amelyek nagyságukban meghaladják az ugynevezett ösztönző küszöböt, az emberekre vonzást gyakorló minimális értéket. A bérdifferenciálási skála megfelelő nagysága az elengedhetetlen /technikai/ feltétele annak, hogy perspektiváról egyáltalán beszélni lehessen.

b./ a gazdasági ösztönzés mechanizmusában olyan kereseti arányokat befolyásoló faktorok érvényesülnek, amelyek minden átlagos képességü vezető által kontrollálhatók. A gazdasági szervezet szempontjából és a vezetők nagy tömege szempontjából is az a kedvező, ha a kereseti arányokat meghatározó faktorok között első helyen a végzett munka szerepel és azok a tényezők hatnak, amelyek a végzett munkával szorosan összefüggnek.

A tárgyalt vállalatnál a bérek differenciáltságának mértéke /amit jelentésünk korábbi részeiben leirtunk/ elég nagyfoku volt ahhoz, hogy megteremtse a bérperspektiva létéhez a technikai feltételeket. A kulcskérdés az, hogy a keresetek az idők folyamán milyen tényezők függvényében emelkedtek.

Miután, mint kimutattuk, a müvezetői réteg ösztönzésének elemzésénél, a kereseti arányok meghatározásában sem a formális faktorok /iskolázottság, gyakorlati idő/ sem a tényleges teljesitmény, sem az informális faktorok /párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció/ nem játszottak szignifikáns szerepet, hanem a döntő befolyást a vállalati eredet és a társadalmi szervezetek talaján létrejött klikkehez való tartozás jelentette, az anyagi perspektiva sem világos, sem kedvező nem volt. A müvezetők egy része számára misztikus maradt az a kérdés, hogy egyesek miért keresnek sokat, mások miért keresnek keveset. Nem láttak összefüggést pénzük, teljesitményük, gyakorlatuk, a képzettségük, mozgalmi tevékenységük stb. között és az egész anyagi perspektiva kérdése hallatlanul misztikus volt számukra. Tudták, hogy lehet sokat keresni, de igen sokuknak fogalma sem volt arról, hogy hogyan. Az anyagi perspektiva tehát, ha elvileg meg is volt, kedvezőtlen

volt. Persze a "tapasztaltak" és a "beavatottak" tudták a "dörgést". Mindazáltal ez sem tette kedvezőbbé számukra azt, amit láttak. A tapasztaltak csupán azt tudták, hogy számos olyan tényező müködik /klikkek, stb./, amelyek számukra általában, különböző oknál fogva "elérhetetlenek". Csupán a "beavatottak" láttak perspektivát maguk előtt és azt igyekeztek is kihasználni. Ezek száma azonban legfeljebb a müvezetők egyharmadára volt tehető.

A perspektiva homályos, kedvezőtlen voltát bizonyitják azok a számitások, amelyeket a nagyjából mindenki számára kontrollálható faktorok alapján végeztünk. Ezek a faktorok a végzett munka /teljesitmény/, a gyakorlati idő és az iskolázottság, voltak. /A legutolsó természetesen az idősebb müvezetői generáció számára már nem kontrollálható, de az anyagi perspektiva nem annyira az idősebb, mint inkább a fiatalabb nemzedék problémája./

Az anyagi perspektiva és a teljesitmény.

Számitásaink azt mutatták, hogy a végzett munka szinvonalának javulása semmiféle garanciát nem ad a müvezetőknek arra, hogy keresetük szintje emelkedni fog.

Kimutattuk, hogy az átlagosnál gyengébb teljesitményt nyujtó /1,5 - 1,99 átlagos pontszám kategóriába tartozó/ müvezetők a vállalatnál mind alapbér, mind mozgóbérben többet kerestek, mint az átlagosan illetve az átlagosnál jobban dolgozó müvezetők /2,5o - 3,99 pontszám kategória/. Csupán a jól és kitünően dolgozó müvezetők /4,o - 4,99 pontszám kategória/ érték el azt az átlagos szintet keresetben, amit a leggyengébb teljesitményt nyujtó müvezetők, de figyelemreméltó, hogy a kitünően dolgozók kevesebb mozgóbért kaptak, mint a leggyengébbek. /78. tábla/

Az anyagi perspektiva és a gyakorlati idő.

A gyakorlati idő emelkedése, eltérően a végzett munkától, már adott valamilyen, bár nem tulzottan szilárd biztositékot a vezetőknek arra, hogy kereseteik növekedni fognak.

Számitásaink szerint a gyakorlati idő növekedését, jóllehet megszakitásokkal, visszaesésekkel, azaz következetlenül de követte a kereset emelkedése. Igy az alapbér 1o-15 év gyakorlatig emelkedett, majd 16-2o év gyakorlati idő kategóriában valamelyest visszaesett és a 2o év feletti gyakorlati idővel rendelkező embereknél érte el a csucsot. A mozgóbér emelkedése a gyakorlati idő függvényében valamivel folyamatosabb és következetesebb volt. /79. tábla/

Az anyagi perspektiva és az iskolázottság.

A müvezetők jelenlegi kereseti és iskolázottsági szintjeinek egybevetése arra utal, hogy az iskolázottság szintjének emelkedése nemhogy semmiféle perspektivát nem adott a kereset növekedésére, de viszonyuk forditott volt.

A vállalatnál mind alapbérben, mind pedig mozgóbérben azok a müvezetők keresték a legtöbbet, akiknek iskolázottsága hat általános vagy az alatt volt. Ezek az emberek azok, akik egyébként hosszu gyakorlattal rendelkeztek. Náluk többet alapbérben /de nem mozgóbérben/ csupán két ember keresett, akinek az iskolázottsága 14 év. E fölött a szint fölött a keresetekben ujból meredek csökkenés tapasztalható. /8o. tábla/

Az anyagi perspektiva, miután nagymértékben független volt a végzett munka és a képzettség alakulásától, tulajdonképpen semmiféle ösztönzést nem adott a müvezetőknek a vállalati célokhoz való fokozott hozzájárulásra, saját munkájuk és tudásuk tökéletesitésére. Amennyiben valamilyen irányban ösztönzött, ugy ez csak részben és esetlegesen eshetett egybe a gazdasági szervezet törekvéseivel.

Az anyagi és előrejutási perspektiva összefüggése.

Az előrejutási perspektiva és a bérperspektiva komplementer jellegüek. Az anyagi perspektiva, bizonyos értelemben, az előrejutási perspektivának a hiányát illetve szükös voltát is hivatott ellensulyozni. /Az előrejutási perspektiva szükössége a gazdasági szervezetek hierarchikus felépitéséből, a magasabb posztok csökkenő számából adódóan, még az előrejutási mechanizmus optimális müködése mellett is, természetes jelenség./ Ugyankkor az előrejutás /ha erre lehetőség van/ egyfajta, még pedig igen komoly anyagi perspektivaként értékelhető, hiszen magasabb keresethez juttatja a magasabb hierarchikus posztra kinevezett személyt. Ahhoz, hogy az előrejutási perspektiva és a bérperspektiva komplementer jellege, egymást kiegészitő szerepe pozitiv irányban hasson, mindekettőnek a teljesitményelven kell alapulnia. A vizsgált vállalatnál, sajátos módon, azonban pontosan ellenkező irányu, negativ hatást fejtett ki. Az előrejutás szükös lehetőségeit nem pótolta megfelelően a világos és kedvező anyagi perspektiva. A vállalat képtelen volt arra, hogy az emberek /egyébként elvileg széles/ anyagi perspektivája fölött olyan kontrollt gyakoroljon, amellyel az emberek cselekvését céljainak megvalósulása irányába tudja terelni.

A kereseti perspektiva bizonytalan és szükös voltának következményei.

Mint kimutattuk, a vállalatnál a tapasztalatlanabb müvezetők sokszor teljesen bizonytalanok voltak abban, hogy az emberek keresete mitől függően és hogyan emelkedik. A jövőbeli anyagi helyzetük ilyen homályossága s főleg az, hogy nem érezték magukat képesnek a kereseteket befolyásoló, bizonytalan sőt nem ismert tényezők kontrollálására, számtalan embernek szegte kedvét. De ugyanigy kedvét szegte azonban a tapasztaltabbaknak az, hogy a keresetek alakulásánál olyan

"sötét disznóságokat", "ügyleteket" /igy fogalmazták/ láttak a "kosáron belül lévők között", hogy reménytelennek vagy visszataszitónak látták potenciális anyagi perspektivájuk kiaknázásáért valamit is tenni. Egyedül a "beavatottak" voltak azok, akik tudatosan vagy ösztönösen megtették ezt. Természetszerüleg azonban cselekvésük,amit az anyagi perspektiva kiaknázásáért folytattak, csak igen esetlegesen esett egybe a vállalati érdekekkel, hiszen semmi intézményes garancia nem volt arra, hogy ez történjen. Az anyagi perspektiva ilyen sajátosságai jelentős mértékben hozzájárultak az alábbi, közismert müvezetői magatartástipusok kialakulásához:

1./ A müvezetők egy jelentős része saját maga "jó adminisztrálásával" /korántsem végzett munkájával, szaktudásával/ igyekezett saját tevékenységére felhivni a figyelmet. Ennek érdekében mozgásba hozta /sokszor tudatosan, sokszor ösztönösen kiépitett/ informális kapcsolatait, "drótjait". Az ilyen jellegü müvezetők mindig szorosan "épültek" az építésvezetőjükre, sőt olykor, egyes esetekben "zsebükben tartották" az építésvezetőt. Magatartásuk nem azt jelenti, hogy "lógtak volna". A hosszu távon sikeres adminisztrálás feltétlen megköveteli, hogy fedezetként bizonyos teljesitmény is álljon mögötte. Előfordultak köztük /általában az I. szektorba tartozó emberek voltak, tehát olyanok, akik magas alap- és mozgóbért élveztek/ természetszerüleg tehetséges, jó képességü, de olykor hallatlanul korlátolt, gyenge tudásu emberek is. A törvényszerü jelenség náluk azonban semmi esetre munkájuk, kvalitásaik ilyen vagy olyan jellemzője volt, hanem "kapcsolataik" és adminisztrálásuk.

2./A müvezetők informális kapcsolataik, különösen a magukat jól adminisztráló müvezetőké, általában valamiféle ügyleteken alapultak. Az ügyletek azonban nemcsak a jó "drótokkal" rendelkező müvezetőknél fordultak elő, hanem azoknál is, akik éppen kapcsolataik hiánya miatt nem számithattak anyagi perspektivára. Az ilyen embereknél az ügyletekből származó jöve-

delmek mintegy "tágitották" a vállalat által legálisan biztositott anyagi perspektiva kereteit. Egyfajta /általában ugyancsak illegális/ gyakori ügylet volt a hétvégi vagy délutánonkénti "maszek" munka, amikor egy-egy müvezető néhány munkással magánszemélyeknél végzett munkát ugy, hogy hétvégi keresete sokszor meghaladta az egész heti vállalati keresetét. Ez ugyancsak anyagi perspektivát adott, bár korántsem szolgálta a vállalat érdekeit, ha a müvezető "pihenni és fix pénzért" járt munkába.

3./ Az anyagi- és előrejutási perspektiva hiánya miatt az informális szervezetből kimaradt, jó képességü, jó képzettségü, nagy szaktudásu emberek /ha nem választották az előbb emlitett kompenzálás egyik módját sem/ általában apatikusakká váltak, közömbösen, sokszor teljes nemtörődömséggel végezték feladataikat és otthon, családjuk körében házimunkákkal egyéb hobbyval kompenzálták magukat. Energiáik természetesen kihasználatlanok voltak a vállalat számára. Ha az illető fiatalabb volt, rugalmas és iskolázott /"voltak papirjai"/ előbb-utóbb kilépett a vállalattól. Az anyagi /és előrejutási/ perspektiva kedvezőtlen alakulása ily módon egyik fő inditékává vált a müvezetők kilépéseinek, a fluktuációnak ebben a rétegben.[14/]

A gazdasági ösztönzés mechanizmusának értékelése.

A gazdasági ösztönzés mechanizmusa, mint a felsorakoztatott tényekből egyértelmüen kiderül, nem volt képes betölteni hivatását: nem volt képes arra, hogy a szervezetben müködő egyéneket, csoportokat és rétegeket a szervezeti célok elérése, a szervezet előtt álló feladatok végrehajtása érdekében megmozgassa. Jóllehet a vállalatnak tetemes mennyiségü anyagi eszközök álltak rendelkezésére ehhez, a keresetek elosztásában a teljesitményelv, a munka szerinti elosztás elve teljesen háttérbe szorult, az ösztönzés hatékonysága minimálisra csökkent, sőt az ösztönzők sokszor a vállalati célokkal

ellentétes irányokban fejtették ki hatásukat. Az emberek érthetően közömbösekké váltak saját munkájuk iránt.

A gazdasági ösztönzési mechanizmus hatékonyságának az az igen alacsony szintje az egyik összetevője volt a vállalat igen kedvezőtlen termelési eredményeinek.

Figyelemreméltó és jellemző jelenség, hogy miközben 1968 és 1970 között a vállalat termelési eredményei fokozatosan, gyors ütemben romlottak, a vezetők keresetei - átmeneti kisebb csökkenés után - meglehetős módon emelkedtek.

1968-ról 1969-re az átadott lakások száma 8,7%-kal csökkent. Ugyanakkor 7,5%-os csökkenés volt a Központ és 0,9%-os csökkenés a müvezetők kereseteiben, viszont a főépitésvezetőké 0,9%-kal, az épitésvezetőké pedig 4,5%-kal nőtt.

1969-ről 1970-re az átadott lakások száma még nagyobb mértékben zuhant /15,1%-kal/. Ugyanakkor már a vezetés valamennyi rétegében figyelemreméltó keresetemelkedés zajlott le. A Központban 12,3%-os /osztályvezetőknél 9,5%-os, a csoportvezetőknél 10,0%-os/. Hasonló keresetnövekedés volt tapasztalható a Termelési Vonalon is: a főépitésvezetőknél 10,5%-os, az épitésvezetőknél 8,5%-os, a müvezetőknél pedig 7,3%-os. /81. tábla/ /Külön fel szeretnénk hivni a figyelmet arra, hogy ugyanakkor a mozgóbér aránya az egyes vezetői kategóriákban 29,6 illetve 36,7% között mozgott/.

Mindez pregnánsan mutatja azt, hogy a teljesitményelv nem csupán a vállalati rétegek egymásközti viszonyában, nem csak a rétegek belső viszonyaiban, hanem a vállalat egészét tekintve sem érvényesült. Márpedig, hogyha a vállalatnál a vezetők keresetének és a termelési eredményeknek az alakulása között ilyen laza /mondhatnánk "forditott irányu"/ kapcsolat van, senki sem várhatja, hogy a gazdasági ösztönzés mechanizmusa képes az embereket megfelelő irányba megmozgatni.

Tisztában vagyunk azzal, hogy a vállalati eredmények nem csupán a vezetés munkájának a szinvonalától függenek. Számos

olyan külső /vállalaton kivüli makro_társadalmi és makro-gazdasági/ adottság, valamint számos olyan belső /mikro-társadalmi és mikro-gazdasági/ adottság van, amely a vállalat sikeres tevékenységét gátolja. A hiányosságok jelentős része azonban közvetlen vagy közvetett uton feltétlenül összefügg a vezetők munkájának nem megfelelő szinvonalával és ezen keresztül megfelelő érdekeltségük, mégpedig nem utolsó sorban gazdasági érdekeltségük hiányával.

## Jegyzetek

1./ Felosztásunk nem feltétlen fedi a vállalat vagy az iparág felosztási szempontjait, ami természetes is, hiszen más a problémák megközelitésének statisztikai, illetve társadalmi, szociológiai logikája.

2./ A karbantartó villanyszerelők "taktikázásáról" rendelkezésünkre álló terjedelmes anyagot sajnos jelen tanulmányunk keretei között nem tudjuk ismertetni.

3./ A hierarchia elv, a teljesitmény elv /és a hatalom elv/ szerepének részletes szervezetelméleti kifejtését lásd: Héthy-Makó: Munkásmagatartások a termelés és az elosztás területén. Az MTA Szociológiai Kutató Intézet belső kiadványa. Stencilen. 1972.

4./ Nyomatékosan hangsulyozzuk, hogy csupán a rövidség kedvéért beszélünk kereseti torzulásokról. Mint ez a szövegből is kiderül a teljesitményelv sérelméről van szó, azaz a kereseti arányoknak a végzett munka arányaihoz viszonyitott torzulásairól. Szükséges erre külön is kitérni, azért, mert hazánkban divatossá lehet, hogy a munka szerinti elosztás érvényesülését kizárólag - a könnyen megközelitheto - keresetek, az "elosztás" oldaláról itéljék meg, figyelmen kivül hagyva a másik, igen fontos oldalt, a teljesitményt a "munkát". A keresetek önmagában való megitélése semmit nem mond a teljesitményelv érvényesüléséről, az ösztönzés logikájáról, hanem általában üres moralizálást jelent.

5./ Lényegében ezek a felismerések jelentkeznek abban, hogy a vizsgált vállalat a termelés-irányitók fokozott "megfizetését" szorgalmazza. A törekvés azonban egyelőre nem sok eredményhez vezetett, mint ez a béradatokból nyilvánvaló.

6./ A munkaerőpiac ilyen egészséges hatása a szervezeti struktura, az adott intézmények, szabályok merevségét, elavultságát mutatja meg és lazitja, nyiltan vagy burkolt formában szét is töri olykor azokat. A munkaerőpiac állapota éppen a munkások számára kedvező, őket hozta "hatalmi helyzetbe", a nyomás ezért jön az ő részükről.

7./ A kereseti arányok alakulásáról néhány müvezetői véleményt idézünk. Ezek egyuttal a müvezető helyzetének sajátos problémáit is tükrözik.

"A bérek megállapitásánál nagyon figyelembe kellene venni a végzett munkát. Nem helyes, hogy ahogy emelkednek a hivatali besztások, automatikusan emelkednek a fizetések is. Az sem szabály, hogy egy szerelés-vezetőnek többet kell adni, mint egy jól dolgozó müvezetőnek. Egy jó igazgató kaphatna 10.000 Ft-ot."

"A termelési osztályvezetőt meg kell fizetni tisztességesen, kaphatna 6000-7000 forintot. De ezért a pénzért vállalnia is kellene a nagyobb felelősséget. A K. uti silány munkáért - ha rajtam mulna - 50 év börtönt is kiszabnék az akkori term.o.vezetőnek. Hiszen neki tudnia kell, hogy mennyi idő alatt köt a beton. De a müvezetőt akarják a börtönbe juttatni, mert az a legkisebb beosztásu, igy azon kell elverni a port. A jelenlegi igazgatónak elég lenne 8000 forint, hiszen most csak reprezentativ igazgatók vannak."

"A vezetőknek nem megfelelő a bérük. Ha a munkások béréhez viszonyitanánk, akkor furcsa arány jönne ki. Jelenleg, 1900-3200 forint között sorolják be a müvezetőket. A plafont megszüntetném, miért ne keressen többet egy müvezető, mint az igazgató, ha az előbbi több lakást ad át? A kiváló vállalatcim elnyerésekor a főépitésvezető kapott 20.000 forintot, én 300 Ft-ot. De az én embereim közül adtak ötnek különböző összegeket, anélkül, hogy az én, vagy az épitésvezető véleményét megkérdezték volna. Ez igen sokat ront a müvezető és az épitésvezető renoméján."

"A vállalat igazgatójának meg kellene kapnia a havi 11.000 forintot, persze megfelelő garanciák mellett. Vagyis ha problémák vannak a munka mennyiségével, vagy minőségével, akkor ez elsősorban az igazgatót sujtsa. Ezt egyébként végig kellene vinni csökkenő tendenciával ugyan, de minden beosztásnál. Helytelen, hogy a munkásokat nem érinti a terv-lemaradás, nem teszik őket felelőssé érte, s anyagilag sem kerülnek hátrányos helyzetbe. A müvezetőt ellenben igen."

"A bér-különbség igen sok gondot okoz. Helyes lenne, ha a müvezető felelőssége a bérezésben is megmutatkozna. A legrosszabbul dolgozó müvezetőnek is többet kellene kapnia, legalább 20%-kal, mint a kőmüves-brigádvezetőnek. Jelenleg azonban egy kőmüves megkeresi az 5000 forintot is, mig a müvezető 3000-3500 körül mozog."

"A bér nem mindig fedi a felelősséget. Ha baleset van, a müvezetőt sittelik le, nem a termelési osztály vezetőjét. De most annak van több fizetése. A kőmüves is megkeresi az 5000 forintot, pedig kevesebb a felelőssége, mint egy müvezetőnek. Az igazgatót nem ismerem, annak bérét más állapitja meg. Ha az igazgató 10.000 forintot kap, akkor az igazságtalan, mert a kenyeret neki is, a müvezetőnek is 3 forintért adja a Közért."

"A fizetésrendezést felülről kezdték el. A müvezetőktől lefelé 1971. április 1-től van, mig a fentieknek /Központ/ január 1-től. Ez azt jelenti, hogy a müvezető alacsonyabbrendü? Az épitésvezető 500 Ft emelést kapott, a müvezető 100 Ft-ot".

"Annyira kulcsfontosságunak tartom a müvezetői munkakört, hogy szerintem ezen áll vagy bukik a vállalat tervteljesitése, bevétele. Bérileg pedig a müvezetők annyit kapnak, amennyi marad. 1971. január 1-től emelték az épitésvezetőtől a főépitésvezetőig a béreket /500-700 forintos nagyságrendben/. Nagy reklamálásra, április 1-től a müvezetők többsége 100 forintot, néhányan pedig 300 forintot kaptak. Sokan nem is kaptak béremelést. A többi kategóriához mérten aránytalanul keveset kaptunk. A vállalatnál nem értékelnek annyira amennyire kellene. Végrehájtó, utolsó vezetőnek tekintik a müvezetőt, nem kulcsembernek. Szerintem a müvezetőn áll vagy bukik a vállalat. Kifuthatok a bérből, de ha akarom, elusztathatom a bért, ugy, hogy sok esetben nem jönnek rá. Ugyanez a helyzet, a termelés területén is. Országos szinten a felsőbb szervek sem tulajdonitanak olyan fontos szerepet, amilyet betölt a müvezető."

"Roppant nagy a distancia az épitésvezetők és a müvezetők jövedelme között, ugyanakkor mindennek mi vagyunk kitéve."

"Ez év elején volt fizetés-rendezés. Igy a legalacsonyabb müvezető-fizetés 2500 Ft lett. Az sem lenne rossz, ha a bér maradna a jelenlegi, de a prémium jobb lenne. Nálunk ebben az évben még nem is volt prémium. Egy másik vállalatnál évente 7000-8000 forint prémiumot fizetnek, nálunk jó, ha elérik ennek a felét."

"A bérek jelenlegi elosztását nem tartom nagyon igazságosnak. A vezető-szerelő többet keres, mint a müvezető, mert az fizikai állományban van és ott más a plafon. Persze az nem igazságtalan, ha egy jó vezető-szerelő többet keres mint a müvezető, mert az jobban benne van a munkában mint a müvezető, tevékenysége megmutatkozik kézzelfoghatóan is."

"A müvezetőnek, amikor ezt a pályát választja, tudnia kell, hogy kevesebbet fog keresni, mint a szakmunkások. Aki 200-300 forintért otthagyja a helyét az nem szereti igazán a szakmáját, az azért müvezető, hogy több pénzt keressen."

"Milliós értékekkel dolgozunk, de nem vagyunk megfizetve. Felelősséget pedig csak az anyagiakon keresztül lehet biztositani. Kis fizetéssel nem lehet nagy értékekért felelősséget vállalni. Hivatalosan a müvezető a felelős, de nem kell hozzá sok közgazdaság, hogy be lehessen látni, én a havi 3000 forintommal hogyan tudok félmilliós hiányokért fedezetet vállalni? Nincs arányban a kettő."

"Jelenleg a segédmunkásom visz haza annyi pénzt, mint én. A szakmunkásaim 1000-2000 forinttal keresnek többet, mint én."

"Ugy tudom, hogy itt a legmagasabb müvezetői fizetés 3100-3200 forint. A müvezetőnek legalább azt a pénzt meg kellene keresnie, amit egy jó szakmunkás megkeres, akinek a müvezető parancsol. Illetőleg hát nem parancsol, de ő adja ki neki a munkát."

"A müvezetők anyagi ösztönzése rossz. Kevés besorolással indul, egy közepes kőmüves 2-3 év után jobban keres, mint egy müvezető prémium nélkül. A müvezető prémiummal keres annyit, mint egy jó szakmunkás. De ezt is csak a nagyobb épitkezéseken dolgozó müvezetők tudják elérni."

"Előfordul, hogy a kubikus 50%-kal többet keres, mint a jó müvezető. A pénz nagysága csökkenti vagy növelheti a müvezető tekintélyét. Ebben az esetben csökken az ember tekintélye, amely jelentősen befolyásolja a müvezető lelkeşedését."

"A betanitott segédmunkásom 10-20%-kal keres többet, a szakmunkás pedig toronymagasan felettem áll. Egy jó szakmunkás átlagos havi keresetével ér fel az én bérem. Ezelőtt 10-15 éve mint jó müvezető majdnem annyi prémiumot kaptam, mint a fizetésem. Prémiumom jelenleg egy évre 8000 Ft, ha teljesitem a feladatot. Mindent elkövettem, mégsem sikerült hoznom az 52 milliót, helyette 46 milliót teljesitettem, most majd vissza kell fizetnem a prémiumelőleget, amelyet már felvettem - kb. 3500 forintot. Februál 10-én, amikor kezdtem, mindjárt nem szerelhettem, mert még nem jött létre a mélyépitő részleg és a fogadószintet kellett épitenem szerkezet helyett. Én ugy éreztem, hogy mindent megtettem. Pl. március 15-re kellett volna megkapnunk a terveket a tervezőintézettől. Nem hivatalos uton, de megszereztem, s igy egy hónappal előbb hozzákezdtem a munkákhoz, mégsem sikerült hoznom a tervet. Ha szereléssel kezdek, akkor 20.000 forint havi termelési érték helyett 120.000-et teljesitek. Legjobban ez fáj ennél a cégnél, hogy havidijas vagyok, nekem havonta csak 16 tulórát számolnak el. Napi 12-13 órát dolgozom."

"A müvezetői kérdés megoldása: a müvezetőnek ne legyen anyagi gondja. Az összes energiáját munkájára tudná forditani. Ellenkező esetben esze nem a munkán jár, hanem azon, hogy szombaton és vasárnap hogyan fogja megkeresni a szükséges különbséget. A fizetésem egy közepes szakmunkás fizetésével egyenlő. Régen egy pallér fizetése, a legjobb szakmunkás fizetését is jóval meghaladta. Ma, ha leváltanak egy müvezetőt, és az ujból elmegy fizikai munkásnak, többet fog keresni."

8./ A részben foglalt eredményeket vesd össze gépipari kutatásunk tapasztalataival. Héthy-Makó, A müvezetők anyagi ösztönzésének problémái. Ipargazdaság, 1969/11.

9./ Ennek a felosztásnak az alapján az alapbér tényezői közé soroltuk a "fix" bért, a munkahelyi pótlékot, a fizetett étkezést és az éjszakai pótlékot. Mozgóbérnek tekintettük viszont a prémiumot, a nyereséget, a tulórát, illetve az egyéb jogcimen kifizetett összegeket.

10./ Az egy főre jutó havi 399 Ft-os prémium összegének 117 Ft, az egy főre jutó havi tulóra 176 Ft-os összegének 171 Ft, az egy főre jutó egyéb jogcimen kifizetett havi 223 Ft-os összegnek 243 Ft, az egy főre jutó havi 449 Ft nyereségrészesedési összegnek 122 Ft volt a szóródása. A maximum és minimum pontok egybevetése arra is fényt derit, hogy a legjobban fizetett müvezető ötször annyi prémiumot, tizszer annyi egyéb jogcimen kifizetett jutalmat élvezett, mint a leggyengébben fizetett. Még nagyobb differenciák toltak a tulórákból kapott összegekben és a nyereségrészesedésben.

11./ A müvezetők véleményei a következő főbb szubjektiv torzulásokat mutatják: 1. az iskolázottságnak a kereseti arányok alakitásában lényegesen nagyobb szerepet tulajdonitanak, mint amilyennel ténylegesen rendelkeznek. Nem ismerik fel, hogy ez az összefüggés tulajdonképpen forditott irányu. 2. A végzett munka szerepét, feltehetőleg a vállalati ideológia hatására, enyhén eltulozzák. A faktor sulya, mint egyéb adataink mutatják, sajnos még annál a közepesnél is gyengébb volt, amit a müvezetők neki tulajdonitottak. Jelentkezhetett ebben az enyhe eltulzásban az is, hogy a müvezetők sokszor összekeverik a ténylegesen meglévő és az általuk kivánatosnak tartott helyzetet. Vállalatainknál oly sokat beszélnek arról, hogy "mi lesz a jövőben", pontosabban "minek kellene lennie", hogy az emberek gondolkodásában bizonyos fokig már elmosódik a határvonal a valóságos és a kivánatos helyzet között.

12./ A kapcsolatok és a kereset között az összefüggés korántsem közvetlen volt. Szükséges megjegyezni, hogy csak ritkább esetekben volt szó arról, hogy egy épitésvezető "kedvenc" müvezetőjét vagy müvezetőit végzett munkájától függetlenül, "szép szemeiért" dotálta volna. A kapcsolatok szerepe inkább abban jelentkezett, hogy a "kiválasztottak" kedvezőbb, jobban fizető munkákat kaptak. Afféle "primadonnák" voltak, akik "nem léptek fel akárhol", csak ott, ahol "pénzben" is produkálni tudtak. X müvezetőről beszélték: egyizben átirányitották az egyik nagy épitkezésre jól fizető /és sokak szerint igen könnyü/ átadási munkákra. Az épitkezés főépitésvezetője nagyon örült X-nek, éppen szüksége volt müvezetőre, és közölte, hogy az egyik épületen már kezdheti is a vakolási munkákat. X azonban ezt nem vállalta, mondván,hogy nem erről volt szó és otthagyta az épitkezést. A helyi müvezetők nagyon helyeselték a főépitésvezető "huzását", mert egész évben

dolgoztak az épületeken és ők szerették volna megkapni a viszonylag nagy átadási prémiumot. Becslésük szerint X ezzel 5000-6000 forinttól esett el.

13./ A következőkben, mintegy összefoglaló áttekintés gyanánt, azokból a véleményekből idézünk, amelyeket a kötetlen interjuk során a müvezetők a kereseti arányaikat meghatározó faktorok szerepéről hangoztattak. /A véleményekkel teljes egészében nem mindig értünk egyet, de jól illusztrálják azt, hogy maguk az érintettek hogyan látják helyzetüket/:

"Volt itt olyan müvezető is, aki egész nap snóblizott kollégáival a müvezetői irodában. Amikor az emberei munkát kértek tőle, elzavarta őket. Az emberek elmentek két napra maszekolni, de az időt elszámolta nekik. Ez a müvezető 200 forint fizetésemelést kapott. Ő volt a legjobb, mert piát fizetett a gépkocsivezetőknek, igy aztán hozzá vitték a betont s a másik müvezetőhöz nem. 1969-ben, az akkori főmérnök felolvasta a minősitésemet. Ezután megkérdeztem tőle: 'Árulja el, mit tegyek azért, hogy a fizetésem elérje a hat elemis müvezetők bérét?' A főmérnök válasza: 'Szaki produkálni kell.' Megkérdeztem, hogy mit ért ez alatt. Rámnézett, mosolygott, mert nem tudott pontosan válaszolni. Azt válaszoltam ezek után neki:'Majd én is hamisitok tulórát, majd csak felfigyelnek rám."

"Amikor müvezető lettem, tele voltam ambicióval /1953-1960/, azt hittem, hogy csodákat tudok majd csinálni. Reggel, este megnéztem az épitkezést, mindenről pontos kimutatást vezettem, még otthon is a munkán járt az eszem. Az ember azt hitte, hogy valami lesz, de nem lett semmi, az ember nem lát semmit, elfásul. Ma a müvezetőt semmi sem ösztönzi. Megkapja a fix pénzt és kész. Minden egyéb más lelkiismeret kérdése. A munka igy is megyeget, csak nem jobban."

"Sajnos a kereset probléma nincs helyretéve a vállalatnál. Központilag szabályozzák a béreket. A fizikai dolgozó a teljesités után kapja a bérét, a müvezetőnél is igy kellene lennie, mert passzivitást vált ki különben. Ha teszem azt 2600 forint a fizetésem, az igy is, ugy is annyi, akármennyit dolgozok. Ha az ember szolgálati év miegyébb miatt eléri mondjuk a 3000 forintos besorolást, akkor 3000-et kap, akármilyen szemétül dolgozik, akkor is."

"14 évig jártam iskolába, de vannak olyanok, akiknek alacsonyabb iskolai végzettséggel magasabb a bére. Uj embereket vesznek fel magasabb bérrel. Akinek rokona, ismerőse van a vállalatnál, előnyösebb helyzetben van. Másrészt a nyugdijasok bérét felemelik nyugdij előtt, a többiekét elhanyagolják. A vállalatnál történő differen-

ciálás nem a tudáshoz kapcsolódik a müvezetőknél. Mi például már három éve csak foghijas házakat épitünk, itt szükségszerüen alacsonyabb a munka termelékenysége mint más épitkezéseken, ahol nem a foghij beépitésével foglalkoznak. A nem foghijas dolgozó müvezető 6000 forint prémiumot kap, én 1000 forintot. Én nyakig járok a sárban, a másik nem. A foghij épitkezés ráfizetéses.

"Minél nagyobb az ember gyakorlata és tudása a vállalatnál, annál kevésbé értékelik. Persze, meg van ennek a forditottja is."

"A müvezetők közötti kereseti eltéréseknél az épitésvezető együtt nézi a végzett munkát, a gyakorlati időt és a szaktudást, de a főnökök, a központiak már nem. Ott már sok egyéb tényező is belejátszik abba, hogy ki menynyi fizetést kap."

"A munkaügyi osztály vezetője személyekre elvonatkoztatva nem tudná elválasztani, hogy kinek van nehezebb munkája."

"A vállalat régi dolgozóit /15-20 év/, a törzsgárda tagjait kellene jobban megfizetni, megbecsülni. 17 éve vagyok itt, de állandóan átszervezik a vállalatot /pl. 3 év óta állandóan/. Miért nem hagyják müködni egy darabig a vállalati szervezetet, egy jó futbalistáról sem lehet fél év alatt megállapitani, hogy jó vagy rossz formában van. Az, hogy a vállalat rossz cég, ebben a gyakori átszervezésnek is szerepe van. Az uj felsővezetők "pozicióéhesek", évente váltják egymást, de nekünk müvezetőknek állandóan itt kell dolgoznunk. A központban nincsen közösségi szellem, márpedig enélkül nem lehet jól dolgozni."

"A müvezetői fizetésnél nem látszik meg a tudásbeli különbség. Nekem is 3100 forintom van, meg M-nek is. Pedig az M. 6 elemit végzett, én pedig technikumot. A baráti kapcsolatok sokszor jobban előreviszik a munkát, mint a hivatali funkciót. Számit a haverság."

"A vállalatnál a müvezetők közötti kereseti eltéréseknél minden esetben megvizsgálnám az illető képességeit és a vállalt feladat nehézségeit. Ezután figyelembe venném az iskolai végzettséget is. A 18-20 éves gyerek semmi felelősség nélkül is megkeresi a 3200-3400 forintot. A müvezetőnek is kellene annyit kapnia, mint egy jó segédmunkásnak."

"Egy generálos müvezetőnek nagyobb szaktudása kell, hogy legyen, mert több szakiparos munkáját kell ellenőriznie. Ez a nagyobb szaktudás azonban nem mutatkozik meg a bérekben."

"A müvezetői keresetek eltéréseiben legtöbbször a funkció-viselés számit. Előfordul, hogy a funkcionáriusokat állandóan jobb munkahelyekre helyezik, kevesebb munkát kell végezniök. Igy könnyebb jobban dolgozni."

" Ha a vállalatnál jutalmat osztanak, akkor először azt nézik meg, hogy ki a párttag, kinek van valami funkciója és nem azt, hogy ki hogyan dolgozik. Itt van pl. X. Területi alapszervi titkár, ő és az ő emberei mindig többet kapnak, mint az enyémek, pedig megnézhetnék, hogy ki dolgozik többet."

"Van aki jobban fekszik, van aki nem. Nem akarom a pártot, a szakszervezetet bevonni, de tagadhatatlan, hogy aki bejár a szakszervezeti vagy egyéb gyülésekre, az a szép fiu. Ezek mindig jobban érvényesülnek."

"Van nálunk pártvezetőségi tag müvezető, az sem kap magasabb fizetést, mint a pártonkivüli. Ugyhogy a párttagság az semmit nem számit."

"A müvezetők közötti kereseti eltérésekben az is számit, hogy ki milyen munkaterületen van. Pl. aki a mélyépitőknél van, az nehezebb munkát végez, mint a generálos. Annak ugyanis van anyagosa, technikusa, időmérője, a raktár is közel van. Ezáltal az ő munkája igen könnyü ahhoz képest, amit egy mélyépitő müvezetőnek csinálnia kell. Valamikor a vállalkozó vagy meggazdagodott, vagy tönkrement. Attól függően, hogy hogyan dolgozott. Ez most is helyes lenne. Igy lehetne a mennyiségen kivül végre minőséget is megkövetelni."

"Az átadó müvezetőt nem érdekli, hogy az épület 9o%-át más müvezető készitette. Az átadó müvezető rövidebb idő alatt tudja befejezni a ráháruló munkát. A szerkezetes müvezetőtől loo%-kal több prémiumot kap. A szerkezeti munka a fogadó-szinttel együtt dupla időt igényel, mint az átadási munka. A két munkát baleseti veszély stb. miatt össze sem lehet hasonlitani. A szerkezetis munkája ebből a szempontból nehezebb."

"A müvezetők között szétosztásra kerülő prémiumot a jelenlegi formában nem tartom igazságosnak. Az elosztás ugyanis az átadott lakások arányában történik. De nem a müvezetőn mulik, hogy mennyit adnak át. Azonkivül van olyan müvezető, akinek egy helyen van 19o lakás, és van olyan, akinek ez lo helyre van szétszórva. Az tizszer csinálja végig ugyanazt, amit a másik csak egyszer."

"Az egyik müvezető, aki korábban kitüzőm volt, fiatalabb tőlem, s mert ő átadó, neki 3oo forint béremelést adtak, nekem mivel szerkezetes vagyok, loo forintot. Pedig nekem nem tudnak olyan munkát adni, amit nem csinálnék meg. Ennek az az oka, hogy nem megyek át másik kollégám munkaterületére, ha kijönnek a Központból, csak azért, hogy megmutassam magam."

"Nyilván, ha valaki 3oo emberrel dolgozik, az több pénzt érdemelne, mint aki 5o-nel. Csak sajnos ez persze nem állandó. Utána viszont, ha megint kevesebb emberrel dolgozik, akkor már nyilván nem lenne jó, meg okos dolog a fizetéséből levonni. Ugy hogy én nem is tudom, hogyan lehetne megoldani ezt a kérdést, de biztos, hogy figyelembe kellene venni az épitkezés volumenét."

"A végzett munkát nem értékelik a müvezetők közötti kereseti eltérésekben. Az iskolai végzettség ugyancsak nem számit, mert hivatalból kötelező a technikumi érettségi. A bérek megállapitásánál általában a szolgálati időt tekintik. Fájó pont, hogy a szerelő müvezetőket a kőmüves-müvezetőkkel hozták egy szintre. Pedig az ő munkájuk inkább az épitésvezetőéhez hasonlit. Náluk hivatalból kötelező az önálló intézkedés, amit a kőmüveseknél az épitésvezető végez."

14./ A munkások anyagi perspektivája /a munkások nagy tömegeit nézve/ éppugy nem volt világos és kedvező, mint a müvezetőké. Bizonyos perspektivát adott a szakképzettség esetleges emelkedése, hiszen a vállalatnál a szakmunkások általában mindig jobban keresetek a betanitott és segédmunkásoknál. Azonban ez is szakmánként változott. Még kevesebb perspektivát nyujtott a gyakorlati idő emelkedése. A mintegy 6oo munkás adatai alapján végzett bérperspektiva számitásunk azt mutatta, hogy a gyakorlati idő és a keresetek szintje között igen laza az összefüggés. Az anyagi perspektiva csupán a munkásoknak egy hatalmi helyzetben lévő kisebbsége számára volt meg. Ezek az emberek különböző eszközökkel szabályszerüen "kiverték" a pénzt a vállalatból. Jó példát nyujtanak erre a már emlitett karbantartó villanyszerelők, de mindazok a kőmüves brigádok is, akik magas teljesitményszázalékának és keresetének jelentős része "homokból" származott.

A munkások anyagi perspektivája szempontjából a gépipar és az épitőipar éles különbségeket mutat. A gépipar általunk vizsgált munkásainak bére a gyakorlati idő függvényében meredeken emelkedett mintegy 3o éves korukig /1o-12 év gyakorlati idő/ és azután véglegesen megállt. A 3o év feletti korosztály ilyen perspektivátlansága /ami elsősorban az átlagbérellenőrzés makro-gazdasági szabályozójának egy negativ mellékhatásaként értékelhető/ a munkásokban közömbösséget idézett elő: ezek az emberek "lazsáltak", "visszatartották teljesitményüket", stb. A gépipari vállalatnál igen kisszámban fordultak csak elő olyan munkáskollektivák, akik monopolhelyzetük folytán áttörhették ezt a korlátot. Az épitőiparban más a helyzet. Jóllehet itt is érvényesül az átlagbér, a munkaerőpiac adott állapotának nyomása olyan nagy, hogy a vállalat kénytelen engedni nagyszámu "kivételezett"

kollektivának. Ugyanakkor a vállalatnak /a gépipari vállalatoktól eltérő/nagyfoku szervezetlensége kedvező talajt is teremt ahhoz, hogy a munkáskeresetek szabályozásának intézményes, szervezeti formáit sokszor teljesen félredobják és illegális alapon számoljanak el olyan munkákért is bért, amit sohasem végeztek el. A monopolhelyzetben lévő munkások azonban - külön hangsulyozzuk - még az építőiparban is a kisebbséget jelentették. Itt is jelen volt a perspektivátlan, közömbös többség. Lásd: Héthy-Makó, Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Szociológiai Tanulmányok sorozat. Akadémiai Kiadó. /Megjelenés alatt./

## IV. SZERVEZETLENSÉG - A KONTROLL, A KÖVETELMÉNYEK HIÁNYA

### A vállalati követelményekről, standardokról

Az előrejutási mechanizmus és az azzal szervesen összefüggő anyagi ösztönzési rendszer müködésének leirása, a vállalati követelményrendszer /standardok, támpontok/ kidolgozásának szükségességére hivta fel figyelmünket. A formális vállalati szervezetnek nincsen a valóságos vállalati gyakorlatban is érvényesülő, teljesitményre orientáló követelményrendszere. Joggal tehető fel az a kérdés, hogy mit jelent és hogyan nyilvánul meg ez a jelenség a vállalat mindennapos tevékenységében?

A vállalati követelmények területén mutatkozó hiányosságok leirása két megközelitésben képzelhető el: Az egyik az egyes vezetői posztok betöltőinek tevékenységére /pl. müvezetők, épitésvezetők/ irányuló vállalati, szakszervezeti és munkás elvárások vizsgálata, a másik kritikus helyzetek elemzése.

### A vállalati követelmények gyengeségéről általánosságban.

Az alsószintü vezetőkkel /müvezetőkkel, épitésvezetőkkel/ folytatott beszélgetéseink állandóan visszatérő témája volt a vállalati igények, elvárások kérdése. A müvezetőkkel készitett interjuk során a vállalati elvárások mellett a szakszervezeti és munkás elvárásokról is tudakozódtunk. A kapott válaszokban csupán olyan általános, a mindennapos vezetői tevékenységben minimális orientációt adó vállalati és szakszervezeti igényekkel találkoztunk, mint például: a munka megfelelő minőségben, mennyiségben és határidőben történő teljesitése, a munkások szociális ellátásának biztositása, érdekeinek védelme stb. Ezek a vállalati és szakszervezeti standardok müvezetői szinten például ugyszólván megfoghatatlanok.[1/]

A munkások elvárásai viszont rendkivül élénken tükröződnek az alsószintü vezetőkben és nagyon is megfogható a tárgyuk. Igényeik alapvetően a pénzre, a kivánatosnak tartott munkabérre irányulnak. A munkáselvárások olyannyira konkrét standardként jelennek meg a müvezetők előtt, hogy legtöbb esetben még a beosztottak által kért bér előteremtésének nehézségeivel kapcsolatos vállalaton belüli és kivüli tényezőkről is értékeléseket kapunk.

Egy építkezés és egy szakiparos részleg müvezetőinek véleményével illusztráljuk a vállalati szervezet és a szakszervezet megfogható követelményeinek hiányát és a munkás standardok erejét.

| Vállalati elvárások | Szakszervezeti elvárások | Munkás elvárások |
|---|---|---|
| a müvezető tevékenységével szemben | | |
| "A" Építkezés | | |
| "Tervszerüen, határidőre végezzük a munkát". "Mindent vár tőlünk. Végre kell hajtanom amit a termelési osztályvezető nekem kiad az építkezésen." "A dolgozókat győzzem meg a felső vezetés elképzeléseinek helyességéről". "Időben, jól végezze az ember a munkát. Jó munkaszervezést és létszámnövekedést. Főképpen az átlagbér tartását." | "Hát őszinték legyünk? A szakszervezetnek néha ki kellene menni a munkásokhoz. A munkahelyen dolgozó emberek sokszor nem is ismerik a szakszervezeti vezetőket. Egyszer megkérdeztem egy máshol dolgozó SzB titkárt, hogy mi a szakszervezet célja. Azt válaszolta, hogy a munkásérdekek védelme. De a szakszervezet, ha csak jóváhagy, minek?" "A dolgozó egy tömegben, kollektivában érezze magát. Kollektiv szellemet növelni." | "Tömören, jövedelmük magasabb biztositását. Minden ember többet akar keresni, mint amennyit jelenleg keres. Azt hiszik, hogy zsebből fizetünk. Nem ismerik, hogy átlagbérrel dolgozunk, őket ez nem érdekli. "Munkaterületet, megfelelő munkakörülményeket és lehetőleg jó fizetést biztositsak." |

| Vállalati elvárások | Szakszervezeti elvárások | Munkás elvárások |
|---|---|---|
| a müvezető tevékenységével szemben | | |
| "A vállalat ugyanazt várja, mint a munkások." | "A müvezető gondoskodjon a munkások szociális ellátásáról. WC, mosdó, ebédlő - minél több dolgozó szervezzen be a szakszervezeti "nagy családba". "Megegyezik a vállalatéval." "A szakszervezet azt várja a müvezetőtől, hogy tartsa be a szociális normákat. De az pedig igen is a szakszervezet feladata lenne. Pl. nincs elég öltözőszekrény, hiába kérek, nem kapok. A szakszervezet verhetné a tam-tamot, de nem teszi. Igy a müvezető kénytelen hegyibeszédet intézni a melósokhoz, s ha eredményes, akkor a munkás felakasztja a ruháját a szögre." | "El legyenek látva munkával. Embereim pénzéhes szabolcsi emberek. Munkaellátást és pénzt várnak." "Folyamatos munkalehetőséget, ehhez mérten megfelelő bérezést. |
| "B" Szakiparos részleg | | |
| "Lehető legnagyobb tudásommal végezzem a munkát. Azt is elvárja, hogy ismerjem az embe- | "A szakszervezeti mozgalmat támogassam, lehetőleg minden dolgozóm szakszervezeti tag legyen és ezen a vonalon | "A munkások azt várják tőlem, hogy vastag legyen a boriték". "Megfelelő anyag- |

| Vállalati elvárások | Szakszervezeti elvárások | Munkás elvárások |
|---|---|---|
| a müvezető tevékenységével szemben | | |
| reimet. Ha valakiről tudom, hogy jó külső mázoló, akkor olyan munkára osztom be és nem belső mázolásra."<br>"A vállalati érdeket képviseljem, mert azzal a munkások érdekeit képviselem."<br>"A rámbizott feladatokat maradéktalanul hajtsam végre."<br>"A lebontott tervek teljesitését várja el."<br>"Béralapon belül maradjak."<br>"A munka minőségének biztositása, a dolgozók érdekeinek védelme."<br>"A munkát a müvezető tökéletesen hajtsa végre, az átlagbért ne lépje át, a létszámot inkább növelje. Sok munkát csináltasson kevés pénzzel." | én is közremüködjek."<br>"Nem tudom. Van ugyan egy mühelybizottság, a központi szakszervezeti titkárral még nem találkoztam. Ugyan, lehet, hogy még a nevemet sem ismeri."<br>"Hát a szakszervezet is vár valamit? Igaz, hogy nem sokat mozognak kinn az épületen."<br>"Nem tudom megmondani, hogy mit vár tőlünk. Velünk - szakiparos müvezetőkkel - külön szakmaként nem foglalkozik a szakszervezet. Négy éve vagyok ebben a beosztásban, de azóta nem kérdezett meg bennünket a szakszervezet, pedig volna mit megbeszélni velük. Sok munkahelyen kriminálisak a szociális körülmények."<br>"Tartsuk be a szakszervezeti előirásokat, például a tulóráztatásnál." | ellátást várnak tőlem, azt, hogy biztositsam a folyamatos munkát, vagyis minél több pénzt."<br>"Megfelelő munkaterületet biztositsak és pénzt."<br>"Pénzt várnak. Ha kimegyek a munkaterületre, hiába mondom, hogy itt a normakönyv és tanulmányozzák át és ennyit kapnak a tetőszigetelésre. Az ő álláspontjuk: nekik 3000 Ft kell.<br>"Kellően ellássam őket munkával, ne legyen állásidő és igy legyen meg a pénzük."<br>"Minél kevesebbet kelljen dolgozni, minél több pénzért."<br>"Elsősorban a pénzüket, keresetüket biztositsam, ezután szociális létesitményeket, a munkaterületet és az anyagot." |

| Vállalati elvárások | Szakszervezeti elvárások | Munkás elvárások |
|---|---|---|
| a müvezető tevékenységével szemben | | |
| "Határidő, minőség, átlagbér tartása." "A vállalati utasításokat végrehajtsam. Müszakilag legjobban oldjam meg a feladatot. A dolgozóval értessem meg a szociális létesitmények területén előforduló nehézségeket. Ugy bánjak az emberekkel, hogy megmaradjanak a vállalatnál." | "Én elmarasztalom nálunk a szakszervezetet. Hónapokon keresztül vödrökben, lavórban mosakodtunk. Persze a brosurában szépen le van irva, hogy ennyi öltöző és melegviz jut egy emberre. A valóságban azonban tehetetlen a szakszervezet." "Szociális gondoskodást, a munkások problémáinak az elintézését." | |

A vállalat és a szakszervezet formális követelményei - mint ezt az interjuk során adott válaszok is bizonyitják - rendkivül elvontak szemben a munkások standardjaival. Ez azt jelenti, hogy vajmi keveset tudhatunk meg a vállalati követelmények tényleges szerepéről és befolyásáról. Az általánosságok szintjén ugyanis felesleges beszélni a megfelelő minőségü munkavégzésről, a határidők tartásáról, a munkák megszervezéséről, stb. Ahhoz tehát, hogy valamit - az általánosságokon tul - tudjunk mondani az előrejutási mechanizmus és az anyagi ösztönzési rendszer területén ható illetve hatástalan vállalati követelmények természetéről, az elvárások tanulmányozásáról át kell térnünk a kritikus helyzetek vizsgálatára.

A hivatalos vállalati követelmények gyengesége és a kritikus szituációk.

Az elvárások rendszerének tanulmányozása, csupán a beállitottságok elemzésére alkalmas eszköz. Az emberi cselekvésekre ható hivatalos követelmények hatását csak konkrét tevékenységek elemzésén keresztül ismerhetjük meg. A valóságos magatartások megfigyelésére használatos módszer a szociológiában a kritikus helyzetek figyelemmel kisérése, ahol a szembenálló érdekek ütközését társadalmi konfliktusok kisérik. Ezeknek a konfliktusoknak a tanulmányozása megkönnyiti számunkra a formális vállalati szabályrendszer kialakulását akadályozó vállalaton belüli és kivüli okok megismerését. A kritikus helyzetek /incidensek/ leirásával - ugy véljük - megfelelően sikerül bemutatni azoknak a "feltételes reflexeknek" a hiányát a vállalatnál, amelyeket elsősorban a teljesitményelvre felépitett előrejutási és ösztönzési rendszer /standardjainak/ kellett volna megteremtenie.

Példák az előrejutási perspektivával összefüggő kritikus helyzetekre:

"Pofára megy a dolog. Az összevonáskor az "A" eredetü emberek ragadták magukhoz a hatalmat és most azokat az épitésvezetőket futtatják, akik az ő embereik. Sokszor azok az emberek kapják a legjobb munkákat, akik a legkevésbé rátermettek."

"Az uj igazgató jól csinálta, hogy nagyobb hatalmat adott az épitésvezetőknek, és meg is emelte a bérüket, Azoknak pedig, akik embereket hoznak a vállalathoz, óriási pénzeket fizettek ki. Én is megyek vasárnap Szabolcsba, munkásokat toborozni. De az is igaz, hogy a vállalatnál elég nagy a protekcionizmus. Ez a garnitura, azokat részesiti előnyben, akiket maga hozott, vagy maga nevelt ki. Ilyen

alapon én is az uj garniturához tartozom, s ezért joggal várom, hogy felemeljék a fizetésemet."

"Y előléptetése főépitésvezetővé telitalálat volt. Szakmailag is tud és jól tudja magát adminisztrálni. Látványosan tud produkálni és közben ügyesen alátámasztotta magát pártfunkcióval is."

"A vállalatnál nem jellemző az épitésvezetők előléptetése. A régi főmérnök idején a személyes rokonszenv elsődleges volt az előrejutásnál, és csak másodlagos volt a munka. Igy lett épitésvezető X és igy lépett elő főépitésvezetővé Y is. Y egyébként jóbaráti viszonyban van továbbra is a régi főmérnökkel, akivel egy házban laknak Budán. Azt mondják, hogy a lakást ugy szerezték, hogy kikötötték, csak akkor épitik fel a házat, ha abban mindkettőjüknek biztositanak lakást. Igy is lett. Hiába, ügyes emberek. Y most is kedvenc..."

Példák az ösztönzéssel kapcsolatos kritikus esetekre.

"A végzett munkának, a szaktudásnak szinte semmi köze nincs a keresetekhez, az előrejutáshoz. Vannak "futtatott" épitésvezetők, akik bármit csinálhatnak, minden el van nekük nézve, de ha az ember nem tartozik a futtatottak közé, akkor megszakadhat, akkor is csak az állandó leszurást kapja. A "futtatott épitésvezetők" "pénzes"épitkezéseken dolgoznak, tulléphetik rendszeresen az átlagbért, mégcsak meg sem emlitik nekik. Ha viszont az ember nem fekszik jól, elég, ha csak az átlagbér körül mozog, rögtön a pofájába vágják. És én nem is csodálkozom, ha ezek a "futtatott emberek" kihasználják a helyzetüket és élnek az előnyös lehetőségekkel. Igy van ez, amióta világ a világ: vannak akik jó pofával születnek, és vannak, akik rossz pofával."

"A Központ egyes osztályain dolgozóknak a véleménye kevésbé érdekel, de ez taktikai kérdés. Ugyanis a Központ egy épitésvezető munkáját elsősorban az adminisztráción keresztül méri le. Tehát arra kell vigyázni, hogy az adminisztráció jó és pontos legyen és akkor rólam jó vélemény alakul ki odabent."

"Ugy látom, hogy az épitésvezetők közötti kereseti eltérésekben nagy szerepet játszik az, hogy ki kinek a barátja, cimborája. Erre példa az az épitésvezető, aki most jött a parképitő főépitésvezetőséghez 4000 forintért. Köztudott, hogy a parképitők zömében kubikusok, alacsonyabb müszaki, technikai képzettség kell munkájuk ellátásához."

/Az itt közölt véleményekkel nem minden vonatkozásban értünk egyet, de ugy véljük, hogy jól tükrözik a kialakult ellentmondásos viszonyokat./

Az ösztönzéssel és az előrejutással kapcsolatban a kritikus szituáció tipusok bemutatásával már fény derült néhány tényezőre, amely gátolja a formális vállalati követelmények kialakulását. Általánosabb érvénnyel fogalmazva: a valóságos vállalati gyakorlatban a nem-hivatalos /informális/ szervezet követelményei gyakran meghatározó szerephez jutnak, háttérbe szoritják a meglévő gyenge formális követelményeket illetve megakadályozzák fejlődésüket, megerősödésüket.[2/] Ennek a jelenségnek tipikus megnyilvánulása azoknak az ugynevezett futtatott vezetőknek a léte, akik nem "léphetnek mellé", illetve akik átléphetik a mások számára "tabuként" szereplő korlátokat. Mint a felsorolt esetekből is kiderül, ezek a vezetők vagy ujonnan kerültek bele a "kosárba", vagy pedig az összevonást /1967/ követően, a két jogelőd vállalat vezetői között lezajlott "egyezkedés" után.

Az előrejutás és az ösztönzés felsorolt eseteiben kifejezésre jutó informális standardok /bizonyos kétségtelen pozitivumai mellett meglévő/ negativ hatása az általunk vizs-

gált vállalatnál különösen romboló, hiszen az a hivatalos vállalati követelmények erősségét messze meghaladja. Ahelyett tehát, hogy az egyes vezetők erőfeszitéseiket a teljesitményelvet közvetitő standardoknak a beosztottaikkal történő elfogadtatásra fordithatnák, az informális formák által életrehivott követelmények /"látványos produkció", "adminisztrálás" "ügyletek kötése", "kapcsolat ápolás" stb./ teljesitésére fecsérlik. A folyamat végső eredménye még akkor is kétséges a vállalati mechanizmus eredményes funkcionálására nézve, ha feltételezzük azt, hogy az informális követelmény rendszer teljesülése egyben a vállalat olyan formális standardjainak a teljesülését is eredményezi, mint például az átlagbér tartása, a létszám, termelési-, termelékenységi tervek teljesitése, stb. A vállalat nem-hivatalos szervezete ugyanis csupán a szervezeti tagok töredékére terjed ki. Ez azt jelenti, hogy a vállalati hierarchia minden szintjén /müvezetőktől egészen a felső vezetésig/ megtalálhatók a vállalati politika iránt közömbös, semleges emberek.

A vállalati mechanizmus müködését ismerő, de a "kosárban" nem lévő, igy a vállalati politikával szemben közömbös épitésvezető véleményét érzékeltetik az alábbi sorok:

"Előfordul persze, hogy az ember - mert tudja, hogy ezt várják tőle - feláll egy értekezleten és bejelenti, hogy ezeket és ezeket a lakásokat december 2o helyett át fogja adni augusztus 2o-ra. Magában tudja, hogy december 2o-ra se tudták volna átadni, nemhogy augusztusra, de a vezetőknek tetszik az ilyesmi. A kollégák persze kiröhögik az embert, amikor leül, mert ők tudják, hogy marha nagy lehetetlenséget igért, de máskor ők is ugyanugy csinálják. Egymás között be is valljuk: linkséget csinálunk, de ha ezeknek ez kell? Ha az ember egész életén át /15 éve dolgozik a vállalatnál/ csak leszurást kap, akkor elfásul, akkor előbb-utóbb közömbössé válik. Engem már nem nagyon érdekel, hogy

ki mit csinál, én már nem ugrok bele csinekbe, igyekszem azt csinálni, amit elvárnak, és ha hülyeségeket kérnek, akkor hülyeséget csinálok. Persze, azért vigyázok. De engem már nem tudnak az ugynevezett vállalati célokkal fellelkesiteni."

Azt is meg kell mondanunk még, hogy az informális szervezet, bármilyen jól is müködjék, önmagában képtelen helyettesiteni a formális vállalati szervezetet. Különösen igaz ez a vezetés olyan szféráiban, ahol az irányitó funkciók ellátásához komoly szakismeretekre van szükség, vagy ahol a munka-feltételek állandóan változnak /pl. nagy lakótelepi épitkezés, egy funkcionális osztály irányitása, stb./ Az informális szervezetnek, a vállalati célok teljesitéséhez történő hozzájárulását az is csökkenti hogy strukturája több irányitó központot foglal magában.

Feladat a vállalati /formális/ követelmények megerősitése.

Az előrejutási mechanizmus és a gazdasági ösztönzési mechanizmus müködésének elemzése tehát kimutatta azt, hogy a vállalati /formális/ követelmények /standardok/ hallatlanul gyengék, hiszen sem a kinevezéseket, sem a kereseti arányokat nem befolyásolták megfelelő formális faktorok, hanem helyettük informálisak kerültek előtérbe. Ez azt jelentette, hogy az egyéneknek, csoportoknak és rétegeknek cselekvési formáik kiválasztásához nem volt stabil támpontjuk. Márpedig a szervezeti célokat szolgáló cselekvésformák kialakitása s maguknak a vállalati céloknak az emberek által történő elfogadtatása csak akkor lehetséges, ha a vállalat támpontokat ad, a megfelelő követelményrendszer felállitásával mozgatja dolgozóit. Ezek olyan követelmények, amelyek megfoghatatlanul homályosak és gyengék, illetve amelyek olyan területekre vonatkoznak, amelyeket a szervezethez tartozók munkájuk, tevékenységük során ellenőrizni nem tudnak. A követelményrendszer gyengesége nem csak az előrejutás mechanizmusát, hanem

a döntési mechanizmust, a feladatok, felelősségek elosztásának rendszerét, az információ áramlást, azaz tulajdonképpen a vállalati belső mechanizmus egészét jellemezte.

A vállalati formális követelményrendszer gyengeségét az informális /az informális szervezet által szabott/ követelményrendszer léte sem tudta ellensulyozni. Mert: az informális követelmények korántsem mindig orientálták az embereket a vállalati célok irányába, hanem éppen ellenkezőleg. Gyakran fordult elő, hogy az informális tevékenységformák /"ügyletek"/ keresztezték a formális standardokat. Ugyanakkor az informális követelményrendszer csupán a vezetők kisebbségét mozgatta.

A feladat a vállalatnál - ugy tünik - a formális követelményrendszer megerősitése, világosabbá és egyértelmübbé tétele, sőt - bizonyos értelemben - megteremtése. Egy szilárdabb vállalati standard rendszer léte természetesen nem zárja ki az informális követelmények továbbélését. /Az informális szervezet léte társadalmi-gazdasági szükségszerüség./ Viszont mindenképpen szigoru korlátok közé szoritja az informális követelményeket, lefaragja negativ vonásaikat és lehetővé teszi, hogy az informális követelmények ma sokszor romboló hatása a vállalati formális követelmények által meghatározott módon a vállalati célokat szolgálja. A feladat tehát semmi esetre sem az, hogy a ma meglévő erősebb informális standardokat erős formális standardokkal helyettesitük /ami lehetetlenség/, hanem az, hogy az informális követelményekkel szemben erősitsük a formális követelményeket.

Tisztában vagyunk azzal, hogy az előrejutás és a gazdasági ösztönzés formális követelményrendszerének kidolgozása hallatlanul nehéz feladat. Még nehezebb ennek a gyakorlati megvalósitása. Hiszen a követelmények megszilárditása a kinevezésekben és a keresetek elosztásában tovagyürüző hatásokkal jár a vállalat egészében: változtatásokat kiván az összes többi mechanizmusban /döntések, felelősségek rendszere, stb./ Ugyanakkor az előrejutás és a gazdasági ösztönzés ujonnan ki-

dolgozott formális követelményeinek érvényesülése feltételezi hasonló uj követelmények létét a többi mechanizmusokban is. Sőt, továbbmenve, az egyes mechanizmusok erősebb formális standardjai csak akkor érvényesülhetnek, ha közöttük magasszintü összehangoltság van. Mindez persze nem független számos, a vállalat kereteit is meghaladó makro-gazdasági és társadalmi követelménytől /például gazdasági szabályozórendszer, stb./. Mégis ugy véljük, hogy a jelenlegi, némi tulzással anarchikusnak is nevezhető vállalati állapotok felszámolása felé csak ugy nyilik meg az ut, ha a vállalati belső mechanizmus egyes területein fokozatosan megkisérlik a formális követelmények erősitését. Ehhez kivánunk hozzájárulni néhány olyan szemponttal, amelyet kutatásunk eredményeként dolgoztunk ki.[3/]

Szempontok a gazdasági ösztönzés formális követelményeinek megerősitéséhez.[4/]

A gazdasági ösztönzési mechanizmus jelenlegi müködésében tapasztalható hiányosságoknak és az általuk kiváltott negativ következményeknek a korrigálására, ugy véljük, a jelenleginél határozottabb és világosabb követelményrendszer kidolgozására van szükség.

Ezért, tervezetként, kutatási tapasztalataink alapján, egy differenciált követelmény-rendszert dolgoztunk ki, amelybe minden vállalati vezetői poszt besorolható. A követelmények az alapbéreket szabályoznák, mig a mozgóbér változatlanul a mennyiségi és minőségi teljesitmény szerint alakulna.

Az alapbérek megállapitásánál, kutatási tapasztalataink szerint, az alábbi faktorokat lenne szükséges figyelembe venni:

1. Szaktudás
2. Döntések

3. Kapcsolattartás a vállalaton belül
4. Kapcsolattartás a vállalaton kivül
5. Utasitások kiadása
6. Utasitások elfogadtatása
7. Funkcionális kontroll /ellenőrzés/
8. Beosztottak ellenőrzése
9. A vállalat anyagi eszközeiért való felelősség
10. Felelősség a munkaerőért
11. Fizikai igénybevétel
12. Személyes kockázat
13. Munkakörülmény

/A szempontok technikai érvényesitésére vonatkozó tervezetet lásd a Függelékben./

Szempontok az előrejutás formális követelményeinek megerősitéséhez.

Az előrejutási mechanizmus jelelenlegi müködésének és az ezzel járó követelményeknek az ismeretében /megállapitásainkat lásd az anyag vonatkozó részeiben/ a vállalat előrejutási mechanizmusában két átfogó megfontolás érvényesitését tartanánk kivánatosnak:

1. Amennyiben erre mód és lehetőség van, a vállalat vezetői gárdájának és elsősorban a müszaki vezetői gárdának a kiépitésében belső tartalékait aknázza ki és óvakodjon a vezetők ugynevezett importjától. Ezzel előrejutási perspektivát biztosit saját embereinek /tehát egy erős ösztönzőt hoz mozgásba/, nagy helyi tapasztalatokkal rendelkező vezetői állomány alapját veti meg és az emberekben elősegiti az ugynevezett tulajdonosi mivolt kifejlődését.

2. A vállalat a Központ vezetőinek, elsődlegesen a müszaki osztályok vezető munkatársainak, az utánpótlását a Termelési Vonalról biztositsa, amennyire erre mód és lehetőség

van. Más szavakkal a Központban az osztályvezetői és más vezető müszaki posztokra való kinevezéseknél olyan embereket részesitsen előnyben, akik müvezetői illetve épitésvezetői funkciót már betöltöttek és ezen a területen viszonylag friss tapasztalataik vannak. Csakis ezzel a módszerrel szüntethető meg - véleményünk szerint - az a krónikus szakadék, ami ma a Központ és a Termelési Vonal között van s ami a vezetés hatékonyabb müködésének egyik fő akadálya.

Ahhoz, hogy az előrejutás formális követelményei erősebbé, szilárdabbá váljanak, az alábbi szempontok hangsulyozása látszik szükségesnek:

A. Végzett munka: a mennyiségi, minőségi, gyors teljesitmény, jó szervezés stb. A végzett munka értékelésénél azokkal értünk egyet, akik azt tekintik a politikai megbizhatóság fő kritériumának is. Ugy gondoljuk, hogy a politikai megbizhatóságot semmi esetre sem szabad olyan formális jegyekkel helyettesiteni, mint a párttagság, pártfunkció vagy a szakszervezeti funkció, stb. /Jóllehet a párttagok, pártfunkcionáriusok, szakszervezeti funkcionáriusok stb. valóban politikailag megbizható emberek./ Ha ugyanis a politikai megbizhatóság formális jegyeit tulhangsulyozzuk, formális követelményből könnyen informális standarddá válhat /mint a vizsgált vállalat esetében sajnos sokszor azzá is vált/ és ez csak igen kétséges módon szolgálja a vállalati célokat, magának a társadalmi szervezeteknek a céljait is. A párt ismert álláspontja: attól, hogy valaki párttag, nem kerülhet sem előnyös, sem pedig hátrányos helyzetbe szakigazgatási vonalon.

B. Szaktudás: A szaktudás fogalmába véleményünk szerint elsősorban az iskolázottság, másodsorban a gyakorlat sorolható. Ugy véljük, hogy hazánk jelenlegi viszonyai között, amikor az egyetemek és főiskolák tömegével bocsátanak ki felsőfoku végzettséggel rendelkező épitőipari szakembereket, már megérett a helyzet arra, hogy a Termelési Vonal és a Központ

legfőbb beosztásainak betöltéséhez a vállalat szigoru iskolázottsági követelményt szabjon meg. Az, hogy ma egy vállalat vezetése iskolázottsági szintjét tekintve számos kivánnivalót hagy maga után, ugy gondoljuk, nem a megfelelő képesitésü szakemberek hiányának tulajdonitható, hanem annak, hogy ezek a posztok /informális "körülbástyázottságuk" folytán/ nem elérhetők az iskolázott, fiatal /a "kosárból" kizárt/ emberek számára. Az persze, hogy az iskolázottság és a /Termelési Vonalon szerzett/ gyakorlat követelményei összeegyeztethetők legyenek, bizonyos igényeket támaszt a gazdasági ösztönzés mechanizmusával szemben is. Ugy tünik, hogy a Termelési Vonalon a müvezetők és az épitésvezetők fokozott /és véleményünk szerint végzett munkájuk alapján meg is érdemelt/ dotálása lenne szükséges ahhoz, hogy ezekre a posztokra olyan iskolázottságu emberek menjenek, akik perspektivikusan a Központ egész müszaki vezető gárdájának a szinvonalas utánpótlását adják.

C. Kapcsolatok a vállalaton belül: A vállalat sikeres müködése szempontjából, a jelenlegi viszonyok között ugy véljük, hogy igen nagy jelentősége van a kapcsolatoknak. Tulajdonképpen a kapcsolatok jelentik az informális szervezet mai tevékenységének is vitathatatlan pozitivumát. A kapcsolatok olyan reális adottságot jelentenek, amiket el kell fogadni és pozitiv hatásukat az biztositja, ha legalizáljuk őket. Éppen ezért fontosnak tartjuk, hogy a vezetők kiválasztásánál /mintegy törvényesitve a jelenlegi informális standardok pozitiv vonatkozásait/ az illető kapcsolatait vegyék fontolóra. /Visszautalunk az informális szervezet és a teljesitményelv összefüggésére az előrejutási mechanizmust értékelő részben./

D. Kapcsolatok a vállalaton kivül: /Ugyanugy értékeljük, mint a vállalaton belüli kapcsolatokat./

E. Személyes tulajdonságok: /pl. következetesség, igazságosság, senki sem részesit indokolatlanul előnyben vagy

hátrányban, határozottság, képes gyors döntésekre, tud fegyelmet tartani, érdeklődik beosztottai személyes problémái iránt, stb./

A vizsgálat alapján általunk felállitott előrejutási és gazdasági ösztönzési követelmények elsődlegesen e mechanizmusok sikeres müködésének /sokszor ellentmondásos, több alternativát is kináló/ alapelveit rögzitik le. Ahhoz, hogy ezeken az elvi alapokon egy, a jelenleginél eredményesebb gyakorlat megvalósulhasson, további munkálatokra lenne szükség.

## Jegyzetek

1./ A standardok gyenge voltát illusztrálja a müvezetők felelősségre vonásának gyakorlata is. Pl. 197o nyarától 1971 nyaráig a müvezetők szerint, minőségért ötüket egy alkalommal vonták anyagilag felelősségre, határidő elcsuszásért senkit sem, átlagbértullépésért csupán egyet a megkérdezettek közül. A felelősségrevonás feltételei sem voltak biztositva.

2./ Az informális szervezet, a klikkek nélkülözhetetlen előrevivői és stabilizálói, de ellenfelei is a formális szervezet változásainak. Alapvető fontosságuak mind a mozgás felgyorsitása, mind a szervezet szilárditása szempontjából. Az informális szervezet provokálja ki, de ellenőrzi is a formális szervezet müködésében keletkező zavart, diszfunkciókat, a formális struktura alkalmazkodási folyamatát, amely a fejlődő szervezet természetes velejárója kell, hogy legyen.
Az informális és a formális viszonyának részletes kifejtését lásd már idézett "Munkásmagatartások a termelés és az elosztás területén" c. tanulmányunkban.

3./ Tanulmányunk jelen része csupán utalásokat tartalmaz a makro gazdasági és társadalmi környezetre. A vállalat számára készült kutatási jelentésbe ugyanis teljesen értelmetlen lett volna olyan külső faktorok részletes elemzését és kritikáját bevenni, amelyekre a vállalat vajmi kevés hatással lehet. Szükségesnek látjuk azonban hangsulyozni, hogy az adott állapotok kialakulásában, véleményünk szerint, hallatlanul nagy szerepe volt a makro környezetnek, jóllehet ez a vállalatot nem mentesiti saját felelősségétől. Mentesek vagyunk minden tayloriánus illuziótól és korántsem hiszünk abban, hogy önmagában az előrejutási és a gazdasági ösztönzési mechanizmus formális standardjainak megerősitésével nagy előrelépést lehetne tenni. Ez a szervezeten belüli faktorok egész konstellációjának /és számos szervezeten kivüli faktornak/ az összehangolt, átgondolt, fokozatos módositását kivánja. Ebben a komplex konstellációban azonban fontos szerepet játszhat a vállalati kontroll mechanizmus, igy az előrejutás és a gazdasági ösztönzés formális standardjainak kidolgozása, megszilárditása.

4./ A jelen rész összeállitásánál nagymértékben épitettünk az ugynevezett job evaluation irodalmára, igy a következő munkákra: Henry G. Hodges: Management, Houghton Mifflin Company, Boston 1956. Charles W. Lytle: Job Evaluation Methods. The Ronald Press Company, New York 1954.

# T Á B L Á K

# A VIZSGÁLT VEZETŐK

1. Tábla

Az egyes vezetői kategóriákban levők száma és megoszlása

| Kategória | Fő | % |
|---|---|---|
| I. kategória | 41 | 23,6 |
| I/a. kategória | 22 | 12,7 |
| I/b. kategória | 19 | 1o,9 |
| II. kategória | 1o | 5,8 |
| III. kategória | 34 | 19,5 |
| IV. kategória | 89 | 51,1 |
| Összesen: | 174 | 1oo,o |

## A KÖZPONT ÉS A TERMELÉSI VONAL UTÁNPÓTLÁSA

2. Tábla /Adatlap 3.pont/

A korábbi beosztások jellegének értékelése /átfogó/

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anléger/ | | Müvezető /pallér/ | | A vezető korábbi beosztásai között előfordult: ép.vez. | | főép. vez. | | alacsony müsz.-gazd.adminiszt. | | műszaki-gazdasági vezető II. | | I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | 6 | 14,6 | - | - | 2 | 4,9 | 11 | 26,8 | 3 | 7,3 | 27 | 65,9 | 19 | 46,3 | 16 | 39 | 9 | 22, |
| I/a. | 22 | 2 | 9,1 | - | - | 1 | 4,6 | 6 | 27,3 | 3 | 13,6 | 12 | 54,6 | 8 | 36,4 | 15 | 68,2 | 5 | 22,7 |
| I/b. | 19 | 4 | 21,1 | - | - | 1 | 5,3 | 5 | 26,3 | - | - | 15 | 79 | 11 | 57,9 | 1 | 5,3 | 4 | 21,1 |
| II. | 1o | - | - | - | - | 4 | 4o | 9 | 9o | 5 | 5o | 3 | 3o | 2 | 2o | 2 | 2o | - | - |
| III. | 34 | 11 | 32,4 | 2 | 5,9 | 1o | 29,4 | 23 | 67,7 | 1 | 2,9 | 2o | 58,8 | 6 | 17,7 | 1 | 2,9 | 4 | 11,8 |
| IV. | 89 | 66 | 74,2 | 18 | 2o,2 | 62 | 69,7 | 5 | 5,6 | 1 | 1,1 | 9 | 1o,1 | 3 | 3,4 | - | - | 4 | 4,5 |
| Összesen: | 174 | 83 | 47,7 | 2o | 11,5 | 78 | 44,8 | 48 | 27,6 | 1o | 5,6 | 59 | 33,9 | 3o | 17,2 | 19 | 1o,9 | 17 | 9,8 |

3. Tábla /Adatlap 3.pont/

A vezetők jelenlegi beosztásukat közvetlenül megelőző beosztás között mennyiben fordultak elő a felsorolt beosztások

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anléger/ | | Müvezető /pallér/ | | Épités vezető | | Főépitésv. | | alacsony müsz. gazd.adm. | | müszaki-gazdasági vezető II. | | müszaki-gazdasági vezető I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | - | - | - | - | - | - | 1 | 2,4 | 2 | 4,9 | 5 | 12,2 | 14 | 34,2 | 13 | 31,7 | 6 | 14,6 |
| I/a. | 22 | - | - | - | - | - | - | 1 | 4,6 | 2 | 9,1 | - | - | 3 | 13,6 | 12 | 54,5 | 4 | 18,2 |
| I/b. | 19 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 5 | 26,3 | 11 | 57,9 | 1 | 5,3 | 2 | 1o,5 |
| II. | 1o | - | - | - | - | - | - | 4 | 4o | 4 | 4o | - | - | - | - | 2 | 2o | - | - |
| III. | 34 | - | - | - | - | 5 | 14,7 | 21 | 61,8 | 1 | 2,9 | 6 | 17,7 | 1 | 2,9 | - | - | - | - |
| IV. | 89 | 21 | 23,6 | 3 | 3,4 | 58 | 65,2 | 2 | 2,2 | - | - | 3 | 3,4 | 2 | 2,2 | - | - | - | - |
| Összesen | 174 | 21 | 12,1 | 3 | 1,7 | 63 | 36,2 | 28 | 16,1 | 7 | 4 | 14 | 8 | 17 | 9,8 | 15 | 8,6 | 6 | 3,5 |

Valamennyi vezetőnek volt közvetlenül megelőző beosztása

4. Tábla /Adatlap 3.pont/

A megelőző második beosztások jellegének értékelése

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anléger/ | | Müvezető /pallér/ | | Építés vezető | | Főépítés vezető | | alacsony műszaki-gazd. admin. | | műszaki-gazdasági vezető II. | | I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | - | - | - | - | 1 | 2,4 | 5 | 12,2 | 1 | 2,4 | 12 | 29,3 | 8 | 19,5 | 1o | 24,4 | 3 | 7,3 |
| I/a. | 22 | - | - | - | - | 1 | 4,5 | 3 | 13,6 | 1 | 4,5 | 4 | 18,2 | 2 | 9,1 | 1o | 45,5 | 1 | 4,5 |
| I/b. | 19 | - | - | - | - | - | - | 2 | 1o,5 | - | - | 8 | 42,1 | 6 | 31,6 | - | - | 2 | 1o,5 |
| II. | 1o | - | - | - | - | 1 | 1o | 5 | 5o | - | - | 1 | 1o | 2 | 2o | - | - | - | - |
| III. | 34 | 5 | 14,7 | - | - | 1 | 2,9 | 1o | 29,4 | - | - | 1o | 29,4 | 2 | 5,9 | 1 | 2,9 | - | - |
| IV. | 89 | 39 | 43,8 | 14 | 15,7 | 14 | 15,7 | 3 | 3,4 | - | - | 5 | 5,6 | - | - | - | - | 2 | 2,3 |
| Összesen | 174 | 44 | 25,3 | 14 | 8 | 17 | 9,8 | 23 | 13,2 | 1 | o,6 | 28 | 16,1 | 12 | 6,9 | 11 | 6,3 | 5 | 2,9 |

| Megelőző második beosztással rendelkezett: | | |
|---|---|---|
| I.kategória | 4o fő | 97,5% |
| I/a.kategória | 22 fő | 1oo,o% |
| I/b.kategória | 18 fő | 94,7% |
| II.kategória | 9 fő | 9o,o% |
| III.kategória | 29 fő | 85,3% |
| IV.kategória | 77 fő | 86,5% |
| Összesen: | 155 fő | 89,1% |

5. Tábla /Adatlap 3.pont/

A vezetők megelőző harmadik beosztása jellegének értékelése

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anlléger/ | | Müvezető /pallér/ | | Építés vezető | | Főépítésvezető | | alacsony müszaki-gazd. admin. | | müszaki-gazdasági vezető II. | | I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | 1 | 2,3 | - | - | 1 | 2,4 | 6 | 14,6 | - | - | 14 | 34,2 | 4 | 9,8 | 4 | 9,8 | 2 | 4,9 |
| I/a. | 22 | - | - | - | - | 1 | 4,6 | 3 | 13,6 | - | - | 5 | 22,7 | 2 | 9,1 | 4 | 18,2 | 1 | 4,6 |
| I/b. | 19 | 1 | 5,3 | - | - | - | - | 3 | 15,8 | - | - | 9 | 47,4 | 2 | 1o,5 | - | - | 1 | 5,3 |
| II. | 1o | - | - | - | - | 3 | 3o | - | - | - | - | - | - | 1 | 1o | 1 | 1o | - | - |
| III. | 34 | 4 | 11,8 | - | - | 2 | 5,9 | 4 | 11,8 | - | - | 2 | 5,9 | 4 | 11,8 | - | - | 2 | 5,9 |
| IV. | 89 | 24 | 27,o | - | - | 9 | 1o,1 | 1 | 1,1 | - | - | 4 | 4,5 | - | - | - | - | 4 | 4,5 |
| Összesen | 174 | 29 | 16,7 | - | - | 15 | 8,6 | 11 | 6,3 | - | - | 2o | 11,5 | 9 | 5,2 | 5 | 2,9 | 8 | 4,6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Megelőző harmadik beosztással rendelkezett: | I.kategória | 32 fő | 78,1% |
| | I/a.kategória | 16 fő | 72,7% |
| | I/b.kategória | 16 fő | 84,2% |
| | II.kategória | 5 fő | 5o,o% |
| | III.kategória | 18 fő | 52,9% |
| | IV.kategória | 42 fő | 47,2% |
| | Összesen: | 97 fő | 55,8% |

6. Tábla /Adatlap 3.pont/

A megelőző negyedik beosztások jellegének értékelése

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anléger/ | | Müvezető /pallér/ | | Építésvezető | | Főépítésvezető | | alacsony müszaki-gazd. admin. | | müszaki-gazdasági vezető II. | | I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | 4 | 9,7 | - | - | 2 | 4,9 | 1 | 2,4 | - | - | 1o | 24,4 | 6 | 14,6 | 1 | 2,4 | - | - |
| I/a. | 22 | 1 | 4,6 | - | - | 1 | 4,6 | 1 | 4,6 | - | - | 5 | 22,7 | 3 | 13,6 | 1 | 4,6 | - | - |
| I/b. | 19 | 3 | 15,8 | - | - | 1 | 5,3 | - | - | - | - | 5 | 26,3 | 3 | 15,8 | - | - | - | - |
| II. | 1o | - | - | - | - | - | - | 1 | 1o,o | - | - | 1 | 1o,o | - | - | 1 | 1o,o | - | - |
| III. | 34 | 4 | 11,8 | 2 | 5,9 | 1 | 2,9 | 1 | 2,9 | - | - | 6 | 17,7 | - | - | - | - | 1 | 2,9 |
| IV. | 89 | 9 | 1o,1 | - | - | 6 | 6,7 | - | - | - | - | 1 | 1,1 | - | - | - | - | - | - |
| Összesen: | 174 | 17 | 9,8 | 2 | 1,2 | 9 | 5,2 | 3 | 1,7 | - | - | 18 | 1o,3 | 6 | 3,4 | 2 | 1,2 | 1 | o,6 |

Megelőző negyedik beosztással rendelkezett:

| | | |
|---|---|---|
| I. kategória | 24 fő | 58,5% |
| I/a.kategória | 12 fő | 54,6% |
| I/b.kategória | 12 fő | 63,2% |
| II.kategória | 3 fő | 3o,o% |
| III.kategória | 15 fő | 44,1% |
| IV. kategória | 16 fő | 18,o% |
| Összesen: | 58 fő | 33,3% |

7. Tábla /Adatlap 3.pont/

A megelőző ötödik beosztások jellegének értékelése

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai munkás | | Kitüző /anléger/ | | Müvezető /pallér/ | | Építés vezető | | Főépítés vezető | | alacsony müszaki-gazd. admin. | | müszaki-gazdasági vezető II. | | müszaki-gazdasági vezető I. | | egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | 2 | 4,9 | - | - | 1 | 2,4 | 2 | 4,9 | - | - | 6 | 14,6 | 3 | 7,3 | 1 | 2,4 | - | - |
| I/a. | 22 | 1 | 4,5 | - | - | 1 | 4,5 | 2 | 9,1 | - | - | 4 | 18,2 | - | - | 1 | 4,5 | - | - |
| I/b. | 19 | 1 | 5,3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 1o,5 | 3 | 15,8 | - | - | - | - |
| II. | 1o | - | - | - | - | - | - | 1 | 1o,o | - | - | 1 | 1o,o | - | - | - | - | - | - |
| III. | 34 | 2 | 5,9 | - | - | - | - | 1 | 2,9 | - | - | 1 | 2,9 | - | - | - | - | 2 | 5,9 |
| IV. | 89 | 1 | 1,1 | - | - | 1 | 1,1 | 1 | 1,1 | - | - | 2 | 2,3 | 1 | 1,1 | - | - | - | - |
| Összesen | 174 | 5 | 2,9 | - | - | 2 | 1,2 | 5 | 2,9 | - | - | 1o | 5,6 | 4 | 2,3 | 1 | o,6 | 2 | 1,2 |

| Megelőző ötödik beosztással rendelkezett | | | Ötnél több megelőző beosztással rendelkezett | |
|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 15 fő | 36,6% | 8 fő | 19,5% |
| I/a. kategória | 9 fő | 4o,9% | 5 fő | 22,7% |
| I/b. kategória | 6 fő | 31,6% | 3 fő | 15,8% |
| II. kategória | 2 fő | 2o,o% | - | - |
| III. kategória | 6 fő | 17,6% | 4 fő | 11,8% |
| IV. kategória | 6 fő | 6,7% | 5 fő | 5,6% |
| Összesen: | 29 fő | 16,7% | 17 fő | 9,8% |

## A MOBILITÁS, AZ ELŐZŐ BEOSZTÁSOK JELLEGE

8. Tábla /Adatlap 3.pont/

Az egy főre jutó megelőző beosztások mutatói

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 8 | 1 | 4 | 4,1 | 1,7 |
| I/a. kategória | 8 | 2 | 3,5 | 4,1 | 1,9 |
| I/b. kategória | 7 | 1 | 4 | 4 | 1,6 |
| II. kategória | 5 | 1 | 2,5 | 2,9 | 1,3 |
| III. kategória | 8 | 1 | 3 | 3,2 | 1,7 |
| IV. kategória | 8 | 1 | 2 | 2,7 | 1,3 |
| Összesen: | 8 | 1 | 3 | 3,1 | 1,6 |

9. Tábla /Adatlap 3.pont/

Az egy főre jutó építőipari megelőző beosztások mutatói

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 7 | 1 | 3 | 3,2 | 1,5 |
| I/a. kategória | 7 | 1 | 2,5 | 3,2 | 1,7 |
| I/b. kategória | 5 | 1 | 3 | 3,2 | 1,3 |
| II. kategória | 5 | 1 | 2,5 | 2,7 | 1,1 |
| III. kategória | 8 | 1 | 2 | 2,8 | 1,6 |
| IV. kategória | 7 | 1 | 2 | 2,4 | 1,1 |
| Összesen: | 8 | 1 | 2 | 2,7 | 1,4 |

10. Tábla /Adatlap 3.pont/

Az egy főre jutó nem-építőipari megelőző beosztások mutatói

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 6 | - | - | 0,9 | 1,5 |
| I/a. kategória | 5 | - | - | 0,9 | 1,5 |
| I/b. kategória | 6 | - | - | 0,8 | 1,6 |
| II. kategória | 1 | - | - | 0,2 | 0,4 |
| III. kategória | 3 | - | - | 0,4 | 0,8 |
| IV. kategória | 4 | - | - | 0,3 | 0,7 |
| Összesen: | 6 | - | - | 0,4 | 1,01 |

## A KARRIERTIPUSOK

11. Tábla /Adatlap 3.pont/

A korábbi beosztások hierarchikus szint szerinti értékelése

| Kategória | A kategória létszáma | A vezető korábbi beosztásai: csak alacsonyabb szintűek voltak | | legfeljebb azonos szintűek voltak | | volt közöttük a jelenleginél magasabb is | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | 41 | 15 | 36,6 | 12 | 29,3 | 14 | 34,1 |
| I/a.kat. | 22 | 7 | 31,8 | 6 | 27,3 | 9 | 40,9 |
| I/b.kat. | 19 | 8 | 42,1 | 6 | 31,6 | 5 | 26,3 |
| II.kat. | 10 | 5 | 50,0 | 4 | 40,0 | 1 | 10,0 |
| III.kat. | 34 | 11 | 32,4 | 20 | 58,8 | 3 | 8,8 |
| IV.kat. | 89 | 27 | 30,3 | 59 | 66,3 | 3 | 3,4 |
| Összesen: | 174 | 58 | 33,3 | 95 | 54,6 | 21 | 12,1 |

## AZ EREDETI FOGLALKOZÁS

12. Tábla /Adatlap 4.pont/

A vezetők száma és megoszlása eredeti foglalkozásuk jellege szerint

| Kategória | Ipari | | Építő-ipari | | Szolgál-tatás | | Mezőgaz-daság | | Egyéb | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I. kategória | 6 | 14,6 | 21 | 51,2 | 1 | 2,5 | - | - | 13 | 31,7 |
| I/a.kategória | 2 | 9,1 | 1o | 45,5 | 1 | 4,5 | - | - | 9 | 4o,9 |
| I/b.kategória | 4 | 21,1 | 11 | 57,8 | - | - | - | - | 4 | 21,1 |
| II. kategória | - | - | 6 | 6o,o | 2 | 2o,o | - | - | 2 | 2o,o |
| III. kategória | 3 | 8,8 | 22 | 64,7 | 8 | 23,6 | - | - | 1 | 2,9 |
| IV. kategória | 4 | 4,5 | 65 | 73,o | 16 | 18,o | - | - | 4 | 4,5 |
| Összesen: | 13 | 7,5 | 114 | 65,5 | 27 | 15,5 | - | - | 2o | 11,5 |

13. Tábla /Adatlap 4.pont/

A vezetők száma és megoszlása eredeti foglalkozásuk jellege szerint

| Kategória | A kategória létszáma | Fizikai | | Szellemi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % |
| I. kategória | 41 | 17 | 41,5 | 24 | 58,5 |
| I/a.kategória | 22 | 8 | 36,4 | 14 | 63,6 |
| I/b.kategória | 19 | 9 | 47,4 | 1o | 52,6 |
| II. kategória | 1o | 7 | 7o,o | 3 | 3o,o |
| III. kategória | 34 | 17 | 5o,o | 17 | 5o,o |
| IV. kategória | 89 | 79 | 88,8 | 1o | 11,2 |
| Összesen: | 174 | 12o | 69,o | 54 | 31,o |

## A MÜVEZETŐI MUNKA NEHÉZSÉGEINEK MEGITÉLÉSE

14. Tábla /Kérdőiv alapján/

| Vállalati rétegek | Átlagos osztályzat x/ |
|---|---|
| a. Termelési vonal | |
| 1. Munkások | 2,77 |
| 2. Építésvezető | 4,73 |
| 3. Főépitésvezető | 4,13 |
| b. Vállalati adminisztráció | |
| 1. Munkaügyi osztályvezető | 1,68 |
| 2. Termelési osztályvezető | 2,6 |
| 3. Főmérnök | 2,4 |
| 4. Igazgató | 1,77 |

x/ Megjegyzés: A müvezetőkkel 1-től 5-ig terjedő számjegyekkel végeztettük el a minősitéseket, ahol 5 = tisztán látja, 1 = fogalma sincs róla. A tábla alapjául szolgáló kérdés a müvezetői kérdőivben a következőképpen volt megfogalmazva:
Véleménye szerint az alábbiakban felsorolt személyek menynyire vannak tisztában az Ön munkájának nehézségeivel, problémáival? /Kérjük osztályozza 1-től 5-ig: 1 = fogalmuk sincs róla, 5 = tisztán látják/.
a./ a munkások
b./ építésvezető
c./ főépitésvezető
d./ munkaügyi osztályvezető
e./ termelési osztályvezető
f./ főmérnök
g./ vállalati igazgató

90 müvezető véleménye volt értékelhető!

## AZ ÉPITÉSVEZETŐI MUNKA NEHÉZSÉGEINEK MEGITÉLÉSE

15. Tábla /Kérdőiv alapján/

| Vállalati rétegek | Általános osztályzat x/ |
|---|---|
| a. Termelési vonal | |
| 1. Müvezetők | 4,51 |
| 2. Főépitésvezetők | 4,oo |
| b. Vállalati adminisztráció | |
| 1. Munkaügyi osztályvezető | 1,96 |
| 2. Termelési osztályvezető | 3,7o |
| 3. Főmérnök | 3,34 |
| 4. Igazgató | 2,34 |

x/ Megjegyzés: A müszaki ellenőr iránt, értelemszerüen csak olyan épitésvezetőnél érdeklődtünk, aki átadások során kapcsolatba került az átvevő képviselőjével.
A tábla alapjául szolgáló kérdés az épitésvezetői kérdőivben a következőképpen hangzott:
Véleménye szerint az alábbiakban felsorolt személyek mennyire vannak tisztában az Ön munkájával, problémáival, nehézségeivel? /Öt számjeggyel osztályozzon/
a./ müvezető
b./ főépitésvezető
c./ munkaügyi osztályvezető
d./ termelési osztályvezető
e./ főmérnök
f./ vállalati igazgató
g./ létesitményt átvevő müszaki ellenőr

27 épitésvezető véleménye volt értékelhető!

## AZ ELŐREJUTÁST MEGHATÁROZÓ FAKTOROK

### KITÜNTETÉSEK

16. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik kinevezéskor munkáért kapott kormánykitüntetést birtokoltak

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I.kategória | 41 | 1 | 2,4 | 3 | 3 |
| I/a.kategória | 22 | 1 | 4,6 | 3 | 3 |
| I/b.kategória | 19 | - | - | - | - |
| II. kategória | 1o | 1 | 1o | 2 | 2 |
| III. kategória | 34 | - | - | - | - |
| IV. kategória | 89 | - | - | - | - |
| Összesen: | 174 | 2 | 1,2 | 5 | 2,5 |

17. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik kinevezésükkor a munkáért kapott vállalati, ill. iparági kitüntetést birtokoltak.

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I.kategória | 41 | 1o | 24,4 | 31 | 3,1 |
| I/a.kategória | 22 | 7 | 31,8 | 26 | 3,7 |
| I/b.kategória | 19 | 3 | 15,8 | 5 | 1,7 |
| II.kategória | 1o | 6 | 6o,o | 9 | 1,5 |
| III.kategória | 34 | 9 | 26,5 | 15 | 1,7 |
| IV.kategória | 89 | 9 | 1o,1 | 18 | 2,o |
| Összesen: | 174 | 34 | 19,5 | 73 | 2,1 |

18. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik kinevezéskor egyéb kitüntetést birtokoltak

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I. kategória | 41 | 4 | 9,8 | 7 | 1,75 |
| I/a.kategória | 22 | 2 | 9,1 | 5 | 2,5 |
| I/b.kategória | 19 | 2 | 1o,5 | 2 | 1,o |
| II. kategória | 1o | 1 | 1o,o | 2 | 2,o |
| III. kategória | 34 | 2 | 5,9 | 3 | 1,5 |
| IV. kategória | 89 | 3 | 3,4 | 3 | 1,o |
| Összesen: | 174 | 1o | 5,8 | 15 | 1,5 |

19. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik jelenleg munkáért kapott kormánykitüntetést birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I. kategória | 41 | 1 | 2,4 | 3 | 3 |
| I/a.kategória | 22 | 1 | 4,6 | 3 | 3 |
| I/b.kategória | 19 | - | - | - | - |
| II. kategória | 1o | 1 | 1o,o | 2 | 2 |
| III. kategória | 34 | - | - | - | - |
| IV. kategória | 89 | 2 | 2,3 | 3 | 1,5 |
| Összesen: | 174 | 4 | 2,3 | 8 | 2 |

20. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma, akik jelenleg a munkáért kapott vállalati, illetve iparági kitüntetést birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I. kategória | 41 | 15 | 30,6 | 41 | 2,7 |
| I/a.kategória | 22 | 9 | 40,9 | 31 | 3,1 |
| I/b.kategória | 19 | 6 | 31,6 | 10 | 1,7 |
| II. kategória | 10 | 8 | 80,0 | 17 | 2,1 |
| III. kategória | 34 | 17 | 50,0 | 35 | 2,0 |
| IV. kategória | 89 | 21 | 23,6 | 41 | 1,95 |
| Összesen: | 174 | 61 | 35,1 | 134 | 2,2 |

21. Tábla /Adatlap 9.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik jelenleg egyéb kitüntetést birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Kitüntettek | | Kitüntetések | Egy kitüntettre jutó kitüntetések száma db/fő |
|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | db | |
| I. kategória | 41 | 4 | 9,8 | 9 | 2,25 |
| I/a.kategória | 22 | 2 | 9,1 | 5 | 2,5 |
| I/b.kategória | 19 | 2 | 10,5 | 4 | 2,0 |
| II. kategória | 10 | 2 | 20,0 | 3 | 1,5 |
| III. kategória | 34 | 3 | 8,8 | 4 | 1,3 |
| IV. kategória | 89 | 6 | 6,7 | 7 | 1,17 |
| Összesen: | 174 | 15 | 8,6 | 23 | 1,5 |

## ISKOLÁZOTTSÁG

22. Tábla /Adatlap 7.pont/

A vezetők iskolázottsága /év/ a beosztásba való kinevezéskor

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 17 | 8 | 12 | 13,5 | 2,9 |
| I/a. kategória | 17 | 1o | 15 | 14,3 | 2,6 |
| I/b. kategória | 17 | 8 | 12 | 12,5 | 2,8 |
| II. kategória | 17 | 11 | 12 | 12,2 | 1,7 |
| III. kategória | 17 | 6 | 12 | 11,6 | 2,2 |
| IV. kategória | 16 | 5 | 8 | 8,6 | 2,3 |
| Összesen: | 17 | 5 | 11 | 1o,5 | 3,2 |

23. Tábla /Adatlap 7.pont/

A vezetők iskolázottsága jelenleg

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 17 | 8 | 14 | 13,9 | 2,8 |
| I/a. kategória | 17 | 1o | 15,5 | 14,5 | 2,5 |
| I/b. kategória | 17 | 8 | 12 | 13,2 | 2,9 |
| II. kategória | 17 | 11 | 12 | 11,9 | 2,4 |
| III. kategória | 17 | 6 | 12 | 11,9 | 2,4 |
| IV. kategória | 16 | 5 | 8 | 8,8 | 2,4 |
| Összesen: | 17 | 5 | 11 | 1o,8 | 3,3 |

Megjegyzés:
a vezetők iskolázottságát, az adatok feldolgozásának megkönnyitése érdekében, a tanulással töltött évek számával mértük. Eszerint 8 év iskolázottság= általános iskolai, 12 év iskolázottság= középiskolai végzettségnek felel meg,stb.

24. Tábla /Adatlap 7.pont/

A szakmai tanfolyami végzettséggel rendelkező vezetők száma és aránya a kinevezéskor

| Kategória | A kategória létszáma | Szakmai tanfolyammal rendelkezők | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 4 | 9,8 |
| I/a. kategória | 22 | 3 | 13,6 |
| I/b. kategória | 19 | 1 | 5,3 |
| II. kategória | 1o | 1 | 1o |
| III. kategória | 34 | 8 | 23,5 |
| IV. kategória | 89 | 1 | 1,1 |
| Összesen: | 174 | 14 | 8,1 |

25. Tábla /Adatlap 7.pont/

A szakmai tanfolyami végzettséggel rendelkezők száma és aránya jelenleg

| Kategória | A kategória létszáma | Szakmai tanfolyammal rendelkezők | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 6 | 14,6 |
| I/a. kategória | 22 | 4 | 18,2 |
| I/b. kategória | 19 | 2 | 1o,5 |
| II. kategória | 1o | 3 | 3o |
| III. kategória | 34 | 9 | 26,5 |
| IV. kategória | 89 | 65 | 73 |
| Összesen: | 174 | 83 | 47,7 |

26. Tábla /Adatlap 7.pont/

A középfoku végzettséggel rendelkező vezetők száma és aránya, ezen belül az építőipari jellegü és egyéb középfoku végzettséggel rendelkezők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | Középfoku végzettség | | ebből: Építőipari jellegü végzettség | | Nem-építőipari jellegü végzettség | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kategória | 41 | 18 | 43,9 | 5 | 27,8 | 13 | 72,2 |
| I/a.kategória | 22 | 8 | 36,4 | 2 | 25 | 6 | 75 |
| I/b.kategória | 19 | 10 | 52,6 | 3 | 30 | 7 | 70 |
| II. kategória | 10 | 7 | 70 | 3 | 42,9 | 4 | 57,1 |
| III. kategória | 34 | 19 | 55,9 | 16 | 84,2 | 3 | 15,8 |
| IV. kategória | 89 | 20 | 22,5 | 16 | 80 | 4 | 20 |
| Összesen: | 174 | 64 | 36,8 | 40 | 62,5 | 24 | 37,5 |

27. Tábla /Adatlap 7.pont/

A felsőfoku végzettséggel rendelkezők száma és aránya, ezen belül az építőipari jellegü és egyéb felsőfoku végzettséggel rendelkezők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | Felsőfoku végzettség | | ebből: Építőipari jellegü végzettség | | Egyéb felsőfoku végzettség | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kategória | 41 | 17 | 41,5 | 9 | 52,9 | 8 | 47,1 |
| I/a.kategória | 22 | 13 | 59,1 | 5 | 38,5 | 8 | 61,5 |
| I/b.kategória | 19 | 4 | 21,1 | 4 | 100 | - | - |
| II. kategória | 10 | 2 | 20 | 1 | 50 | 1 | 50 |
| III. kategória | 34 | 4 | 11,8 | 4 | 100 | - | - |
| IV. kategória | 89 | 1 | 1,1 | 1 | 100 | - | - |
| Összesen: | 174 | 24 | 13,8 | 15 | 62,5 | 9 | 37,5 |

28. Tábla /Adatlap 7.pont/

A felsőfoku végzettségüek között az egyetemi diplomával rendelkezők száma és aránya

| Kategória | Felsőfoku végzettségü | ebből: Egyetemi diplomával rendelkezik | |
|---|---|---|---|
| | fő | fő | % |
| I. kategória | 17 | 15 | 88,2 |
| I/a.kategória | 13 | 11 | 84,6 |
| I/b.kategória | 4 | 4 | 100 |
| II. kategória | 2 | 1 | 50 |
| III. kategória | 4 | 4 | 100 |
| IV. kategória | 1 | 1 | 100 |
| Összesen: | 24 | 21 | 87,5 |

GYAKORLATI IDŐ

29. Tábla /Adatlap 6.pont/

A vezetők gyakorlati ideje a beosztásba történt kinevezéskor

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 30 | - | 18 | 16,7 | 6,99 |
| I/a.kategória | 30 | - | 18 | 16,3 | 7,4 |
| I/b.kategória | 28 | - | 18 | 17,1 | 6,4 |
| II. kategória | 30 | 11 | 14 | 16,0 | 5,8 |
| III. kategória | 25 | - | 10 | 10,2 | 5,9 |
| IV. kategória | 33 | 1 | 11 | 13,1 | 7,2 |
| Összesen: | 33 | - | 13 | 13,5 | 7,2 |

30. Tábla /Adatlap 6.pont/
A vezetők gyakorlati ideje jelenleg

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 42 | 3 | 22 | 22,1 | 7,6 |
| I/a.kategória | 42 | 3 | 22 | 22,6 | 8,99 |
| I/b.kategória | 32 | 6 | 22 | 21,5 | 5,4 |
| II. kategória | 35 | 17 | 22 | 23,1 | 5,2 |
| III. kategória | 40 | 7 | 19,5 | 18,6 | 6,6 |
| IV. kategória | 47 | 4 | 22 | 22,6 | 9,9 |
| Összesen: | 47 | 3 | 21 | 21,7 | 8,7 |

ÉLETKOR

31. Tábla /Adatlap 5.pont/
A vezetők életkora jelenleg

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 60 | 33 | 42 | 44,8 | 6,9 |
| I/a.kategória | 60 | 37 | 42 | 45 | 7,4 |
| I/b.kategória | 59 | 33 | 44 | 44,6 | 6,4 |
| II. kategória | 59 | 33 | 44 | 47,1 | 7,4 |
| III. kategória | 58 | 28 | 41 | 41,5 | 8,8 |
| IV. kategória | 60 | 24 | 44 | 42,3 | 9,98 |
| Összesen: | 60 | 24 | 43 | 43 | 9,1 |

32. Tábla /Adatlap 5.pont/

A vezetők életkora a jelenlegi beosztásba történt kinevezéskor

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I.kategória | 55 | 23 | 38 | 39,3 | 7,2 |
| I/a.kategória | 51 | 28 | 38 | 38,8 | 6,7 |
| I/b.kategória | 55 | 23 | 40 | 39,9 | 8 |
| II. kategória | 48 | 33 | 38,5 | 39,6 | 5,6 |
| III. kategória | 52 | 20 | 30 | 33,2 | 8,8 |
| IV.kategória | 54 | 20 | 31 | 32,9 | 7,8 |
| Összesen: | 55 | 20 | 35 | 34,8 | 8,2 |

VÁLLALATI EREDET

33. Tábla /Adatlap 3.pont/

"A", "B" és egyéb megelőző vállalathoz tartozók száma és megoszlása

| Kategória | A kategória létszáma | "A" vállalat | | "B" vállalat | | Egyéb vállalat | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % |
| I. kategória | 41 | 17 | 41,5 | 11 | 26,8 | 13 | 31,7 |
| I/a.kategória | 22 | 8 | 36,4 | 5 | 22,7 | 9 | 40,9 |
| I/b.kategória | 19 | 9 | 47,3 | 6 | 31,6 | 4 | 21,1 |
| II. kategória | 10 | 5 | 50 | 1 | 10 | 4 | 40 |
| III. kategória | 34 | 9 | 26,5 | 13 | 38,2 | 12 | 35,3 |
| IV. kategória | 89 | 25 | 28,1 | 26 | 29,2 | 38 | 42,7 |
| Összesen: | 174 | 56 | 32,2 | 51 | 29,3 | 67 | 38,5 |

## PÁRTTAGSÁG

3 34. Tábla /Adatlap 8.pont/

A kinevezéskor párttagsággal biró vezetők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | A párttagsággal rendelkező vezetők | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 18 | 43,9 |
| I/a.kategória | 22 | 12 | 54,5 |
| I/b.kategória | 19 | 6 | 31,6 |
| II.kategória | 1o | 5 | 5o |
| III.kategória | 34 | 18 | 52,9 |
| IV.kategória | 89 | 22 | 24,7 |
| Összesen: | 174 | 63 | 36,2 |

35. Tábla /Adatlap 8.pont/

A párttagság időtartama a kinevezéskor

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 26 | - | 9,5 | 1o,3 | 6,8 |
| I/a.kategória | 21 | 3 | 7,5 | 8,7 | 5,2 |
| I/b.kategória | 26 | - | 12 | 12,5 | 8 |
| II. kategória | 19 | 4 | 1o | 1o,3 | 6 |
| III. kategória | 18 | - | 3 | 5,3 | 4,8 |
| IV. kategória | 22 | - | 2 | 5,3 | 7,2 |
| Összesen: | 26 | - | 4 | 7,3 | 6,9 |

36. Tábla /Adatlap 8.pont/

Jelenleg párttagsággal biró vezetők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | Párttagsággal rendelkező vezetők | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 22 | 53,4 |
| I/a.kategória | 22 | 15 | 68,2 |
| I/b.kategória | 19 | 7 | 36,8 |
| II.kategória | 1o | 6 | 6o |
| III.kategória | 34 | 22 | 64,7 |
| IV.kategória | 89 | 33 | 37,1 |
| Összesen: | 174 | 83 | 47,7 |

37. Tábla /Adatlap 8.pont/

A párttagság időtartama jelenleg

| Kategória | Maximum | Minimum | Medián | Átlag | Szórás |
|---|---|---|---|---|---|
| I. kategória | 26 | 1 | 1o | 11,7 | 7,4 |
| I/a.kategória | 22 | 1 | 9 | 1o,1 | 6,3 |
| I/b.kategória | 26 | 1 | 11 | 14,3 | 8,2 |
| II. kategória | 26 | 4 | 17 | 16,3 | 6,6 |
| III. kategória | 26 | 1 | 7 | 9 | 6,4 |
| IV. kategória | 26 | 1 | 6,5 | 1o,3 | 8,3 |
| Összesen: | 26 | 1 | 9 | 1o,8 | 7,7 |

PÁRTFUNKCIÓ

38. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a kinevezésük előtt illetve kinevezésükkor alacsonyabb pártfunkciót birtokoltak

| Kategória | A kategória létszáma | Alacsonyabb pártfunkciót birtokoltak | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 3 | 7,3 |
| I/a.kategória | 22 | 1 | 4,6 |
| I/b.kategória | 19 | 2 | 1o5, |
| II.kategória | 1o | 1 | 1o |
| III.kategória | 34 | 4 | 11,8 |
| IV.kategória | 89 | 5 | 5,6 |
| Összesen: | 174 | 13 | 7,5 |

39. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a jelen időpontig illetve ma alacsonyabb pártfunkciót birtokoltak, ill. birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Alacsonyabb pártfunkciót birtokolók | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 7 | 17,1 |
| I/a.kategória | 22 | 4 | 18,2 |
| I/b.kategória | 19 | 3 | 15,8 |
| II.kategória | 1o | 2 | 2o |
| III.kategória | 34 | 11 | 32,4 |
| IV.kategória | 89 | 2o | 22,5 |
| Összesen: | 174 | 4o | 23 |

40. Tábla /Adatlap 8.pont/
Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik kinevezésük előtt illetve kinevezésükkor magasabb pártfunkcióval birtak

| Kategória | A kategória létszáma | Magasabb pártfunkcióval birt | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 11 | 26,8 |
| I/a.kategória | 22 | 7 | 31,8 |
| I/b.kategória | 19 | 4 | 21,1 |
| II.kategória | 10 | 1 | 10 |
| III.kategória | 34 | 1 | 2,9 |
| IV.kategória | 89 | 1 | 1,1 |
| Összesen: | 174 | 14 | 8,1 |

41. Tábla /Adatlap 8.pont/
Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a jelen időpontig illetve ma magasabb pártfunkciót birtokoltak illetve birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Magasabb pártfunkciót birtokolók | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 13 | 31,7 |
| I/a.kategória | 22 | 8 | 36,4 |
| I/b.kategória | 19 | 5 | 26,3 |
| II.kategória | 10 | 3 | 30 |
| III.kategória | 34 | 2 | 5,9 |
| IV.kategória | 89 | 6 | 6,7 |
| Összesen: | 174 | 24 | 13,8 |

## SZAKSZERVEZETI TAGSÁG

42. Tábla /Adatlap 8.pont/

A kinevezéskor szakszervezeti tagsággal biró vezetők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | Szakszervezeti tag | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 4o | 97,6 |
| I/a.kategória | 22 | 22 | 1oo |
| I/b.kategória | 19 | 18 | 97,7 |
| II. kategória | 1o | 9 | 9o |
| III. kategória | 34 | 32 | 94,1 |
| IV. kategória | 89 | 84 | 94,4 |
| Összesen: | 174 | 165 | 94,8 |

43. Tábla /Adatlap 8.pont/

A jelenleg szakszervezeti tagsággal biró vezetők száma és aránya

| Kategória | A kategória létszáma | Szakszervezeti tag | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 4o | 97,6 |
| I/a.kategória | 22 | 22 | 1oo |
| I/b.kategória | 19 | 18 | 94,7 |
| II. kategória | 1o | 9 | 9o |
| III. kategória | 34 | 32 | 94,1 |
| IV. kategória | 89 | 84 | 94,4 |
| Összesen: | 174 | 165 | 94,8 |

## SZAKSZERVEZETI FUNKCIÓ

44. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a kinevezéskor illetve azt megelőzően alacsonyabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak

| Kategória | A kategória létszáma | Alacsonyabb szintü szakszervezeti funkcióval rendelkezők | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 7 | 17,1 |
| I/a.kategória | 22 | 3 | 13,6 |
| I/b.kategória | 19 | 4 | 21,1 |
| II. kategória | 1o | 2 | 2o |
| III. kategória | 34 | 7 | 2o,6 |
| IV. kategória | 89 | 13 | 14,6 |
| Összesen: | 174 | 29 | 16,7 |

45. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a jelen időpontig illetve ma alacsonyabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak illetve birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Alacsonyabb szintü szakszervezeti funkcióval rendelkező | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 8 | 19,5 |
| I/a.kategória | 22 | 4 | 18,2 |
| I/b.kategória | 19 | 4 | 21,1 |
| II. kategória | 1o | 3 | 3o |
| III. kategória | 34 | 8 | 23,5 |
| IV. kategória | 89 | 28 | 31,5 |
| Összesen: | 174 | 47 | 27 |

46. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a kinevezéskor illetve azt megelőzően magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak

| Kategória | A kategória létszáma | Magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtokolt | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 6 | 14,6 |
| I/a.kategória | 22 | 3 | 13,6 |
| I/b.kategória | 19 | 3 | 15,8 |
| II.kategória | 1o | 1 | 1o |
| III.kategória | 34 | 1 | 2,9 |
| IV.kategória | 89 | 1 | 1,1 |
| Összesen: | 174 | 9 | 5,2 |

47. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a jelen időpontig illetve ma magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak, illetve birtokolnak

| Kategória | A kategória létszáma | Magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtoklók | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I.kategória | 41 | 8 | 19,5 |
| I/a.kategória | 22 | 5 | 22,7 |
| I/b.kategória | 19 | 3 | 15,8 |
| II.kategória | 1o | 1 | 1o |
| III.kategória | 34 | 2 | 5,9 |
| IV.kategória | 89 | 8 | 9 |
| Összesen: | 174 | 19 | 1o,9 |

## PÁRT- ÉS TÖMEGSZERVEZETI ISKOLAI VÉGZETTSÉG

48. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akiknek kinevezéskor, illetve azt megelőzően párt- és tömegszervezeti iskolai végzettsége volt

| Kategória | A kategória létszáma | Párt- és tömegszervezeti iskolai végzettség | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 8 | 19,5 |
| I/a.kategória | 22 | 5 | 22,7 |
| I/b.kategória | 19 | 3 | 15,8 |
| II. kategória | 1o | - | - |
| III. kategória | 34 | 2 | 5,9 |
| IV. kategória | 89 | 1 | 1,1 |
| Összesen: | 174 | 11 | 6,3 |

49. Tábla /Adatlap 8.pont/

Azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akiknek jelenleg tömegszervezeti illetve pártiskolai végzettsége van

| Kategória | A kategória létszáma | Tömegszervezeti illetve pártiskolai végzettség | |
|---|---|---|---|
| | | fő | % |
| I. kategória | 41 | 9 | 22 |
| I/a.kategória | 22 | 5 | 22,7 |
| I/b.kategória | 19 | 4 | 21,1 |
| II. kategória | 1o | - | - |
| III. kategória | 34 | 9 | 26,5 |
| IV. kategória | 89 | 9 | 1o,1 |
| Összesen: | 174 | 27 | 15,5 |

## AZ ELŐREJUTÁSI PERSPEKTIVÁVAL KAPCSOLATOS MÜVEZETŐI VÉLEMÉNYEK

50. Tábla /Kérdőív alapján/

| Az előrejutás szituációja | Az előrejutás tényezői | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | végzett munka | gyakorlati idő | szaktudás | iskolai végzettség | barátok a vezetésben | társadalmi funk. | munkatársai jav. |
| 1. Milyen fontossággal rendelkeznek az épitésvezetővé történő előléptetés következő tényezői vállalatánál? | 3,52 | 3,38 | 2,83 | 3,41 | 3,07 | 2,89 | 1,55 |
| 2. Milyen fontossággal kellene rendelkeznie az előreléptetés tényezőinek? | 4,44 | 3,83 | 4,48 | 3,19 | 1,07 | 1,46 | 2,27 |
| Eltérés /1-2/ | -0,92 | -0,45 | -1,65 | +0,22 | +2,00 | +1,43 | -0,72 |

Megjegyzés:
az előrejutási perspektivával kapcsolatos tényezőket értékeltettük. A müvezetők illetve az épitésvezetők egyes, kettes, hármas, négyes illetve ötös számjegyekkel osztályoztak. A legmagasabb érték az ötös, a leggyengébb az egyes volt. Ha a gyakorlati idő például kiemelkedő szerepet játszott az épitésvezetők kinevezésekor akkor a müvezető 5-öst adott, ha egyáltalán nem vették figyelembe, akkor 1-est. /A kérdőív vonatkozó kérdéseinek a szövegét lásd a vizsgálat módszereivel foglalkozó II. részben./

## AZ ELŐREJUTÁSI PERSPEKTIVÁVAL KAPCSOLATOS ÉPITÉSVEZETŐI VÉLEMÉNYEK

51. Tábla /Kérdőiv alapján/

| Az előrejutás szituációja | Az előrejutás tényezői | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | végzett munka | gyakorlati idő | szaktudás | iskolai végzettség | barátok a vezetésben | társadalmi funk. | munkatársai jav. |
| 1. Milyen fontossággal rendelkeznek a főépitésvezetővé történő kinevezés következő tényezői vállalatánál? | 2,92 | 2,74 | 2,74 | 2,51 | 2,19 | 1,89 | 1,11 |
| 2. Milyen fontossággal kellene rendelkeznie az előreléptetés tényezőinek? | 3,67 | 2,92 | 3,70 | 2,81 | 1,00 | 1,51 | 2,00 |
| Eltérés /1-2/ | -0,75 | -0,18 | -0,96 | -0,30 | +1,19 | +0,38 | -0,89 |

52. Tábla

A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása

/1970/

I. Alapbér

| Vezetési kategóriák | A kategória létszáma | Az alapbér átlaga Ft | sulya az összes keresetben % | szórása Ft | relatív szórása | egyéni havi max. Ft | egyéni havi min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában | egyéni havi átlag max. Ft | egyéni havi átlag min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I.kat. | 30 | 3853 | 69,0 | 683,10 | 17,7 | 6900 | 2044 | 4856 | 126,0 | 5400 | 2428 | 2972 | 77,1 |
| I/a. | 14 | 4244 | 65,6 | - | - | 6900 | 2988 | 3912 | 92,1 | 5400 | 2621 | 2779 | 65,4 |
| I/b. | 16 | 3511 | 72,4 | - | - | 5700 | 2044 | 3656 | 104,1 | 4359 | 2428 | 1931 | 54,9 |
| II. | 10 | 4200 | 63,3 | 182,87 | 4,3 | 10060 | 4300 | 5760 | 137,1 | 4400 | 3819 | 621 | 14,7 |
| III. | 32 | 3343 | 65,8 | 30,30 | 9,0 | 9560 | 2145 | 7415 | 221,8 | 3900 | 2655 | 1245 | 37,2 |
| IV. | 82 | 2959 | 70,3 | 315,9 | 10,7 | - | - | - | - | 4161 | 1920 | 2241 | 75,7 |

Megjegyzés:

Az alapbér az I. kategóriában egybeesik az ugynevezett fix keresettel. A II. és III. kategóriában a fix kereseten tul tartalmazza a munkahelyi pótlék és a fizetett étkezés összegét is. A mozgóbér a tulóra, a prémium és a részesedési alap terhére történt kifizetések összegeit tartalmazza az I. II. III. kategóriákban. A IV.kategóriára vonatkozóan a felosztás pontos leirása "A müvezetők gazdasági ösztönzésének problémái" cimü részben található.

53. Tábla

A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása

/1970/

II. Mozgóbér

| Vezetési kategóriák | A kategória létszáma | Az alapbér átlaga Ft | sulya az összes keresetben % | szórása Ft | relativ szórása | egyéni havi max. Ft | egyéni havi min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában | egyéni havi átlag max. Ft | egyéni havi átlag min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I.kat. | 30 | 1728 | 30,9 | 684,3 | 37,5 | 10300 | 200 | 10100 | 584,2 | 3610 | 726 | 2884 | 161,1 |
| I/a. | 14 | 2184 | 33,8 | - | - | 10300 | 4300 | 6000 | 277,4 | 3610 | 1318 | 2292 | 104,9 |
| I/b. | 16 | 1321 | 37,3 | - | - | 7800 | 200 | 7600 | 576,1 | 1961 | 726 | 1235 | 93,4 |
| II. | 10 | 2605 | 36,7 | 827,9 | 31,7 | 12500 | 600 | 11900 | 456,8 | 3705 | 625 | 3080 | 118,2 |
| III. | 32 | 1373 | 27,0 | 458,5 | 33,4 | 7400 | 300 | 7100 | 517,1 | 2186 | 275 | 1911 | 139,1 |
| IV. | 82 | 1247 | 29,6 | 391,9 | 31,4 | - | - | - | - | 2194 | 408 | 1776 | 142,4 |

54. Tábla

A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása

/1970/

III. Összes kereset

| Vezetési kategóriák | A kategória létszáma | Az alapbér átlaga Ft | szórása Ft | relatív szórása | egyéni havi max. Ft | egyéni havi min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában | egyéni havi átlag max. Ft | egyéni havi átlag min. Ft | max. min. különb. Ft | max. min. különb. az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I.kat. | 30 | 5581 | 1277 | 22,8 | 14600 | 2044 | 12556 | 224,9 | 8810 | 3164 | 5646 | 101,1 |
| I/a. | 14 | 6436 | - | - | 14600 | 3040 | 11560 | 179,6 | 8810 | 4168 | 4642 | 72,1 |
| I/b. | 16 | 4832 | - | - | 11700 | 2044 | 9656 | 199,8 | 6320 | 3164 | 3156 | 65,3 |
| II. | 10 | 7083 | 864,8 | 12,2 | 15935 | 2202 | 13733 | 193,6 | 7998 | 5131 | 2867 | 40,4 |
| III. | 32 | 5083 | 677,1 | 13,3 | 12525 | 2431 | 10094 | 198,5 | 6272 | 3295 | 2977 | 58,5 |
| IV. | 82 | 4206 | 588,8 | 14,0 | - | - | - | - | 5391 | 2328 | 3063 | 72,8 |

55. Tábla

A munkáskeresetek alakulásának mutatói

/197o/

| Szakma | A számításokhoz alapul vett létszám | Az összes kereset egyéni havi átlagainak átlaga | szórása | relatív szórása | maximuma | Az összes kereset egyéni havi maximuma |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | fő | Ft | Ft | % | Ft | Ft |
| Kőmüves | 98 | 2997 | 522 | 17,4 | 4243 | 5887 |
| Kubikusok | 1oo | 2364 | 785 | 33,2 | 3489 | 5178 |
| Ácsok | 86 | 2946 | 475 | 16,1 | 4369 | 7485 |
| Állványozók | 53 | 3o34 | 732 | 24,1 | 4793 | 78oo |
| Festők | 85 | 2539 | 585 | 23,o | 395o | 6o55 |
| Villanyszerelők | 8o | 3o25 | 725 | 23,o | 4651 | 7261 |
| Segédmunkások | 1oo | 2258 | 682 | 3o,2 | 3654 | 6o38 |

Megjegyzés:
A táblákban foglalt összegek a nyereségrészesedést nem tartalmazzák.

56. Tábla

Eltérések a munkáskeresetek és a müvezetői keresetek közt /1970/

/Összehasonlitási alap a müvezetők átlagos összkeresete: 4206 Ft/

| Szakma | A számitásokhoz alapul vett létszám | Az összes kereset átlaga | Az összes kereset átlagának eltérése | | Az összes kereset maximuma | Az összes kereset maximumának eltérése | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | fő | Ft | Ft | % | Ft | Ft | % |
| Kőmüvesek | 98 | 3154 | -1052 | -25,0 | 4653 | +447 | +10,6 |
| Kubikusok | 100 | 2413 | -1793 | -42,6 | 3719 | -487 | -11,5 |
| Ácsok | 86 | 3118 | -1088 | -25,8 | 4796 | +590 | +14,0 |
| Állványozók | 53 | 3214 | - 992 | -23,5 | 5158 | +952 | +22,6 |
| Festők | 85 | 2662 | -1544 | -36,7 | 4266 | + 60 | + 1,4 |
| Villanyszerelők | 80 | 3184 | -1022 | -24,2 | 5093 | +887 | +21,3 |
| Segédmunkás | 100 | 2369 | -1837 | -43,6 | 4031 | -175 | - 4,1 |

Megjegyzés:
A táblában foglalt összegek a nyereségrészesedést is tartalmazzák.

57. Tábla

A müvezető munkáját gátló tényezők az alsószintü vezetők véleményei alapján

/%/

| Akadály gyakorisága | A munkát akadályozó tényezők | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Anyag-hiány | Szállitási eszköz hiánya | Létszám hiány | Áram-zavar | Géplállás |
| | a. | b. | c. | d. | e. |
| 1 alkalommal | 14,5 | 17,8 | 3,3 | 1,1 | 1,1 |
| 2 alkalommal | 8,9 | 13,3 | 4,4 | 7,8 | 5,6 |
| 3 alkalommal | 11,1 | 10,0 | 6,7 | 4,4 | 8,9 |
| 4 alkalommal | 2,1 | 2,2 | 1,1 | 3,3 | 0,0 |
| 5 alkalommal | 21,1 | 17,8 | 8,9 | 4,4 | 12,2 |
| 6 alkalommal | 3,3 | 3,3 | 2,2 | 1,2 | 3,3 |
| 7 alkalommal | 0,0 | 1,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8 alkalommal | 2,2 | 4,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 9 és több alkalommal | 16,7 III. | 15,6 II. | 24,5 I. | 8,9 | V. 22,2 II. |
| Nincs válasz, nem fordult elő | 21,1 | 14,5 | 48,9 | 68,9 | 46,7 |
| | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Megjegyzés:
A kérdőiv kérdése, amely a jelen és a következő tábla alapját képezi, igy szólt: Az elmult félév során hány izben fordult elő, hogy anyaghiány, szállitási eszköz hiánya, létszámhiány, áramzavar, gépállás gátolta munkájának zavartalan ellátását? Ilyen esetekben hogyan járt el?

58. Tábla

A müvezetői munkát akadályozó tényezők elhárításának lehetőségei - az alsószintü vezetők véleménye alapján

/%/

| Megoldás módja | A munkát akadályozó tényezők | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Anyag-hiány | Szállitási eszköz hiánya | Létszám hiány | Áram-zavar | Géplállás |
| | a. | b. | c. | d. | e. |
| A. Szól az épitésvezetőnek és kénytelen kivárni a helyzet javulását | 14,4 | 26,7 | 36,7 | 5,5 | 7,8 |
| B. Szól az anyagosnak, a villanyszerelőnek, a gépésznek, de kénytelen kivárni a helyzet javulását | 15,6 | - | - | 16,7 | 2o,o |
| C. Megpróbál maga is intézkedni | 53,3 | 61,1 | 1o,o | 11,1 | 26,7 |
| Nincs válasz, nem fordult elő | 16,7 | 12,2 | 53,3 | 66,7 | 45,5 |
| | 1oo,o | 1oo,o | 1oo,o | 1oo,o | 1oo,o |

59. Tábla

A vállalati vezetők kereseti arányait befolyásoló faktorok

| Vezetési kategóriák | Összes jövedelem egy főre jutó havi átlaga | Formális faktorok | | Életkor átlag | Informális faktorok | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | iskolázottság átlag | gyakorlati idő átlag | | vállalati eredet "A" | vállalati eredet "B" | pártfunkcionárius | pártfunkcionárius | szakszerv. funkcionárius |
| | Ft | év | év | év | % | % | % | % | % |
| I.kategória | 5581 | 13,9 | 22,1 | 44,8 | 41,5 | 26,8 | 53,4 | 48,8 | 39,0 |
| I/a.kat. | 6436 | 14,5 | 22,6 | 45,0 | 36,4 | 22,7 | 68,2 | 54,6 | 40,9 |
| I/b.kat. | 4832 | 13,2 | 21,5 | 44,6 | 47,3 | 31,6 | 36,8 | 42,1 | 36,9 |
| II.kategória | 7083 | 12,3 | 23,1 | 47,1 | 50,0 | 10,0 | 60,0 | 50,0 | 40,0 |
| III.kategória | 5083 | 11,9 | 18,6 | 41,5 | 26,5 | 38,2 | 64,7 | 38,3 | 29,4 |
| IV.kategória | 4206 | 8,8 | 22,6 | 42,3 | 28,1 | 29,2 | 37,1 | 29,2 | 32,4 |

6o. Tábla

Eltérések a vállalati vezetők tényleges és a müvezetők által helyesnek itélt kereseti szintjei között /197o/

| Vezetési kategóriák | Tényleges kereseti /átlag/ | A müvezetők által helyesnek itélt kereseti szint /átlag/ | Eltérés /1-2 | |
|---|---|---|---|---|
| | Ft | Ft | Ft | % |
| Funkcionális osztályvezetők /I.a.kategória/ | 6436 | 5711 | +725 | +12,6 |
| Termelési osztályvezető | 881o | 6oo6 | +28o4 | +46,6 |
| Munkaügyi osztályvezető | 7181 | 4182 | +2999 | +71,7 |
| Főépitésvezető /II.kategória/ | 7o83 | 5491 | +1592 | +28,9 |
| Épitésvezető /III.kategória/ | 5o83 | 482o | +283 | + 5,8 |
| Müvezetők /IV.kategória/ | 42o6 | 4242 | - 36 | - o,8 |

61. Tábla

Eltérések a vállalati vezetők tényleges és az épitésvezetők által helyesnek itélt keresetek szintjei között /197o/

| Vezetési kategória | Tényleges kereseti szint /átlag/ | Az épitésvezetők által kivánatosnak tartott kereseti szint /átlag/ | Eltérés /1-2/ | |
|---|---|---|---|---|
| | Ft | Ft | Ft | % |
| Funkcionális osztályvezetők /I.kategória/ | 6436 | 6232 | + 2o4 | + 3,2 |
| Termelési osztályvezetők | 881o | 77o4 | +11o6 | +14,3 |
| Munkaügyi osztályvezető | 7181 | 476o | +2421 | +5o,8 |
| Főépitésvezetők /II.kategória/ | 7o83 | 6229 | + 853 | +13,6 |
| Épitésvezetők /III.kategória/ | 5o83 | 5o6o | + 23 | + o,5 |
| Müvezetők /IV.kategória/ | 42o6 | 4o84 | + 122 | + 2,9 |

## MÜVEZETŐI KERESETADATOK

62. Tábla

A müvezetői keresetek differenciáltsága

/a müvezetők összességére - 82 fő/

| Kereset összetevők | Az összetevőkből származó egy főre jutó havi összegek | | |
|---|---|---|---|
| | Átlaga | Szóródása | Relativ szóródása |
| | Ft | Ft | % |
| Fix bér | 2609 | 275 | 10,5 |
| Munkahelyi pótlék | 236 | 40 | 10,9 |
| Fizetett étkezés | 85 | 9 | 10,5 |
| Tulóra | 176 | 171 | 97,1 |
| Prémium | 399 | 117 | 29,3 |
| Nyereségrészesedés | 449 | 123 | 27,3 |
| Éjszakai pótlék | 29 | 73 | 25,1 |
| Egyéb jogcim | 223 | 243 | 108,1 |
| Alapbér | 2959 | 316 | 10,6 |
| Mozgóbér | 1247 | 392 | 31,4 |
| Összes kereset: | 4206 | 589 | 14,0 |

Megjegyzés:
A jelentés jelen fejezetéhez csatolt valamennyi tábla béradatai 1970-re vonatkoznak. A számitásokból kizártuk mindazokat a müvezetőket, akiknek a béradatai hiányosak voltak /év közben léptek be, illetve ki/ illetve más okok miatt torzitáshoz vezettek volna /hosszabb időt töltöttek táppénzen, stb./ Végsősoron 82 müvezetőre tudtunk megbizható adatokat összegyüjteni és ezzel a létszámmal számoltunk.

63. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/a müvezetők összességére - 82 fő/

| Keresettényezők | Átlag Ft | Megoszlás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2609 | 62,0 | 3030 | 1868 | 1162 | 44,5 |
| Munkahelyi pótlék | 236 | 5,6 | 303 | - | 303 | 128,3 |
| Fizetett étkezés | 85 | 2,2 | 101 | 59 | 42 | 49,4 |
| Tulóra | 176 | 4,1 | 726 | - | 726 | 412,0 |
| Prémium | 399 | 9,4 | 664 | 125 | 539 | 135,0 |
| Nyereségrészesedés | 449 | 10,6 | 736 | 29 | 707 | 157,0 |
| Éjszakai pótlék | 29 | 0,6 | 323 | - | 323 | 1113,0 |
| Egyéb jogcim | 223 | 5,3 | 1125 | - | 1125 | 504,0 |
| Alapbér | 2959 | 70,3 | 4161 | 1920 | 2241 | 75,7 |
| Mozgóbér | 1247 | 29,6 | 2194 | 408 | 1776 | 142,4 |
| Összes kereset: | 4206 | 100,0 | 5391 | 2328 | 3063 | 72,8 |

64. Tábla

A müvezetők keresetek strukturája és differenciáltsága

/a müvezetők összességére - 82 fő/

| Kereset-tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2694 | 56,8 | 3030 | 2493 | 537 | 19,9 |
| Munkahelyi pótlék | 268 | 5,6 | 304 | 246 | 58 | 21,6 |
| Fizetett étkezés | 72 | 1,7 | 101 | 82 | 19 | 26,3 |
| Tulóra | 266 | 5,6 | 682 | - | 682 | 256,0 |
| Prémium | 434 | 9,1 | 664 | 313 | 351 | 80,8 |
| Nyereség-részesedés | 536 | 11,6 | 736 | 429 | 307 | 57,2 |
| Éjszakai pótlék | 24 | 0,5 | 323 | - | 323 | 1345,0 |
| Egyéb jogcim | 271 | 5,7 | 841 | - | 841 | 310,0 |
| Alapbér | 3228 | 68,1 | 4161 | 2983 | 1178 | 36,4 |
| Mozgóbér | 1539 | 32,0 | 2194 | 1252 | 942 | 61,2 |
| Összes kereset | 4735 | 100,0 | 5391 | 4267 | 1124 | 23,7 |

65. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/II. szektorra - 15 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbség az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2731 | 65,0 | 3030 | 2433 | 597 | 21,8 |
| Munkahelyi pótlék | 266 | 6,0 | 303 | 243 | 60 | 22,5 |
| Fizetett étkezés | 86 | 2,0 | 95 | 74 | 21 | 23,2 |
| Tulóra | 107 | 2,5 | 346 | - | 346 | 323,0 |
| Prémium | 364 | 8,7 | 495 | 218 | 277 | 76,0 |
| Nyereségrészesedés | 449 | 10,0 | 588 | 88 | 500 | 102,0 |
| Éjszakai pótlék | 56 | 1,3 | 290 | - | 290 | 517,0 |
| Egyéb jogcim | 82 | 1,9 | 352 | - | 352 | 429,0 |
| Alapbér | 3146 | 75,7 | 3477 | 2980 | 497 | 15,7 |
| Mozgóbér | 1006 | 24,4 | 1129 | 549 | 580 | 57,6 |
| Összes kereset: | 4152 | 100,0 | 4700 | 3546 | 1154 | 27,7 |

66. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/III. szektorra - 12 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbség az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2432 | 56,2 | 2618 | 2092 | 526 | 21,6 |
| Munkahelyi pótlék | 107 | 2,5 | 259 | - | 259 | 242,0 |
| Fizetett étkezés | 78 | 1,8 | 95 | 63 | 32 | 41,0 |
| Tulóra | 139 | 3,2 | 665 | 14 | 651 | 467,0 |
| Prémium | 454 | 10,5 | 583 | 342 | 241 | 53,0 |
| Nyereségrészesedés | 477 | 11,0 | 627 | 343 | 284 | 59,5 |
| Éjszakai pótlék | 18 | 0,4 | 140 | - | 140 | 777,0 |
| Egyéb jogcim | 502 | 11,6 | 1125 | - | 1125 | 224,0 |
| Alapbér | 2747 | 63,5 | 2936 | 2444 | 492 | 17,8 |
| Mozgóbér | 1574 | 36,4 | 2145 | 1261 | 884 | 56,1 |
| Összes kereset | 4321 | 100,0 | 4700 | 4046 | 654 | 15,1 |

67. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/IV.szektorra - 26 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2408 | 66,9 | 2858 | 1686 | 1172 | 48,6 |
| Munkahelyi pótlék | 178 | 4,9 | 261 | - | 261 | 114,0 |
| Fizetett étkezés | 80 | 2,2 | 92 | 59 | 33 | 41,2 |
| Tulóra | 132 | 3,6 | 726 | - | 726 | 550,0 |
| Prémium | 318 | 8,8 | 567 | 125 | 442 | 138,8 |
| Nyereségrészesedés | 346 | 9,5 | 595 | 29 | 26 | 7,5 |
| Éjszakai pótlék | 21 | 0,5 | 272 | - | 272 | 1295,0 |
| Egyéb jogcim | 117 | 3,2 | 709 | - | 709 | 621,0 |
| Alapbér | 2689 | 74,7 | 2980 | 1920 | 1060 | 39,4 |
| Mozgóbér | 907 | 25,2 | 1231 | 408 | 823 | 90,7 |
| Összes kereset: | 3596 | 100,0 | 4165 | 2328 | 1837 | 51,0 |

68. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/I.-II. összevont szektorra - 44 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2706 | 59,6 | 3030 | 2433 | 577 | 21,3 |
| Munkahelyi pótlék | 267 | 5,8 | 304 | 243 | 61 | 22,9 |
| Fizetett étkezés | 74 | 1,6 | 101 | 74 | 24 | 32,4 |
| Tulóra | 203 | 4,4 | 682 | - | 682 | 335,9 |
| Prémium | 401 | 8,8 | 664 | 218 | 446 | 111,0 |
| Nyereség-részesedés | 495 | 10,9 | 736 | 429 | 307 | 62,0 |
| Éjszakai pótlék | 34 | 0,7 | 323 | - | 323 | 932,0 |
| Egyéb jogcim | 206 | 4,7 | 841 | - | 841 | 96,5 |
| Alapbér | 3200 | 70,4 | 4161 | 2980 | 1181 | 36,9 |
| Mozgóbér | 1357 | 29,9 | 2196 | 549 | 1645 | 121,0 |
| Összes kereset: | 4536 | 100,0 | 5391 | 3546 | 1845 | 40,6 |

69. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/I.-III. összevont szektorra - 41 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2617 | 56,7 | 3030 | 2092 | 938 | 43,9 |
| Munkahelyi pótlék | 220 | 4,7 | 304 | - | 304 | 138,1 |
| Fizetett étkezés | 73 | 1,5 | 101 | 63 | 38 | 52,0 |
| Tulóra | 229 | 4,9 | 682 | - | 682 | 297,7 |
| Prémium | 439 | 9,5 | 664 | 313 | 351 | 79,9 |
| Nyereség-részesedés | 518 | 11,2 | 736 | 343 | 393 | 103,6 |
| Éjszakai pótlék | 22 | 0,4 | 323 | - | 323 | 1468,0 |
| Egyéb jogcim | 338 | 7,3 | 1125 | - | 1125 | 332,0 |
| Alapbér | 3087 | 66,9 | 4161 | 2444 | 1717 | 55,6 |
| Mozgóbér | 1559 | 33,7 | 2194 | 1252 | 942 | 60,4 |
| Összes kereset: | 4613 | 100,0 | 5391 | 4046 | 1345 | 29,1 |

7o. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/II.-IV. összevont szektorra - 41 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megosz-lás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2526 | 66,4 | 3o3o | 1868 | 1162 | 35,6 |
| Munkahelyi pótlék | 2o8 | 5,4 | 3o3 | 58 | 245 | 117,o |
| Fizetett étkezés | 82 | 2,1 | 95 | 59 | 36 | 43,9 |
| Tulóra | 122 | 3,2 | 726 | - | 726 | 595,o |
| Prémium | 334 | 8,7 | 567 | 125 | 442 | 132,o |
| Nyereség-részesedés | 383 | 1o,1 | 595 | 29 | 366 | 95,5 |
| Éjszakai pótlék | 33 | o,8 | 29o | - | 29o | 878,o |
| Egyéb jogcim | 1o4 | 2,7 | 7o9 | - | 7o9 | 681,o |
| Alapbér | 2856 | 75,1 | 3477 | 192o | 1557 | 54,5 |
| Mozgóbér | 943 | 24,8 | 1231 | 4o8 | 823 | 87,2 |
| Összes kereset | 3799 | 1oo,o | 47oo | 2328 | 2382 | 62,7 |

71. Tábla

A müvezetői keresetek strukturája és differenciáltsága

/III.-IV. összevont szektorra - 38 fő/

| Kereseti tényezők | Átlag Ft | Megoszlás % | Az egyéni átlagok maximum Ft | minimum Ft | maximum minimum különbsége Ft | Maximum minimum különbsége az átlag %-ában |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fix bér | 2415 | 63,1 | 2858 | 1868 | 990 | 40,9 |
| Munkahelyi pótlék | 155 | 4,0 | 261 | - | 261 | 168,0 |
| Fizetett étkezés | 79 | 2,0 | 95 | 59 | 36 | 45,5 |
| Tulóra | 134 | 3,5 | 726 | - | 726 | 541,0 |
| Prémium | 360 | 9,4 | 583 | 125 | 458 | 127,0 |
| Nyereségrészesedés | 387 | 10,1 | 627 | 29 | 398 | 102,8 |
| Éjszakai pótlék | 20 | 0,5 | 272 | - | 272 | 1360,0 |
| Egyéb jogcim | 238 | 6,2 | 1125 | - | 1125 | 472,0 |
| Alapbér | 2707 | 70,7 | 2980 | 1920 | 1060 | 39,0 |
| Mozgóbér | 1117 | 29,2 | 2145 | 408 | 1737 | 155,0 |
| Összes kereset: | 3824 | 100,0 | 4700 | 2328 | 2372 | 61,8 |

72. Tábla

A müvezetők kereseti arányait befolyásoló tényezők szektoronkénti alakulása

| | I. szektor | II. szektor | III. szektor | IV. szektor |
|---|---|---|---|---|
| Alapbér /Ft/ | 3198 | 3149 | 2755 | 2681 |
| Mozgóbér /Ft/ | 1537 | 1010 | 1599 | 898 |
| Iskolázottság /év/ | 7,9 | 9 | 8 | 9,8 |
| Gyakorlati idő /év/ | 26 | 24 | 19 | 19,8 |
| Életkor /év/ | 45 | 45 | 41 | 39 |
| Párttagság /%/ | 39 | 25 | 30 | 28 |
| Pártfunkció /%/ | 21 | 16 | 10 | 16 |
| Szakszervezeti tagság /% | 96 | 91 | 100 | 92 |
| Szakszervezeti funkció /%/ | 32 | 33 | 20 | 8 |
| Vállalati eredet /%/ | | | | |
| "A" | 35 | 33 | - | 16 |
| "B" | 46 | 25 | 50 | 32 |
| egyéb | 14 | 41 | 50 | 48 |
| hiányzik adat | 3 | - | - | 4 |
| Teljesitmény-pontszám | 3,93 | 3,95 | 3,55 | 3,48 |

73. Tábla

A müvezetők kereseti arányait befolyásoló tényezők alakulása az összevont szektorokban

| | I.II. szektor | III-IV. szektor | I.-III. szektor | II.-IV. szektor |
|---|---|---|---|---|
| Alapbér /Ft/ | 3183 | 27o2 | 3o81 | 2832 |
| Mozgóbér /Ft/ | 1387 | 1o98 | 1559 | 934 |
| Iskolázottság /év/ | 8 | 9 | 7,9 | 9,5 |
| Gyakorlati idő /év/ | 25 | 19 | 24 | 21 |
| Életkor /év/ | 45 | 39 | 43 | 4o |
| Párttagság /%/ | 34 | 28 | 36 | 27 |
| Pártfunkció /%/ | 19 | 14 | 18 | 16 |
| Szakszervezeti tagság /%/ | 94 | 94 | 97 | 91 |
| Szakszervezeti funkció /%/ | 32 | 11 | 28 | 16 |
| Vállalati eredet /%/ | | | | |
| "A" | 34 | 11 | 25 | 21 |
| "B" | 39 | 37 | 47 | 29 |
| egyéb | 22 | 48 | 23 | 45 |
| Teljesitmény pontszám | 3,94 | 3,5o | 3,81 | 3,63 |

74. Tábla

A müvezetők megoszlása teljesitménypontszámuk szerint

/átlagos teljesitménypontszám: 3,72/

| | Szektoronként | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | I. | | II. | | III. | | IV. | | Ösz-szes | |
| | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| az átlag alatt marad | 7 | 35,0 | 3 | 30,0 | 6 | 66,7 | 12 | 42,9 | 28 | 46,7 |
| az átlag fölött van | 13 | 65,0 | 7 | 70,0 | 3 | 33,7 | 9 | 57,1 | 32 | 53,3 |
| Összesen: | 20 | 100,0 | 10 | 100,0 | 9 | 100,0 | 21 | 100,0 | 60 | 100,0 |

| | Összevont szektoronként | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | I-II. | | I-III. | | II-IV. | | III-IV. | |
| | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| az átlag alatt marad | 10 | 33,3 | 13 | 44,8 | 15 | 48,2 | 18 | 60,0 |
| az átlag fölött van | 20 | 66,7 | 16 | 55,2 | 16 | 51,6 | 12 | 40,0 |
| Összesen: | 30 | 100,0 | 29 | 100,0 | 31 | 100,0 | 30 | 100,0 |

Megjegyzés:
A számitásokhoz alapul vett 82 müvezető közül az épitésvezetőkkel csupán 60-at tudtunk értékeltetni. /Néhány épitésvezetővel, objektiv okok miatt, nem tudtunk interjut készitení, egyikük pedig nem volt hajlandó müvezetői minősitésre./

75. Tábla

A müvezetők kereseti arányait befolyásoló faktorok összefüggése a keresetekkel

| Korrelációs mutatók<br>A vizsgált faktorok | Korreláció mértéke az alapbérrel | a mozgóbérrel |
|---|---|---|
| Életkor | 0,333 | 0,289 |
| Iskolázottság | -0,243 | -0,403 |
| Gyakorlati idő | 0,351 | 0,282 |
| Teljesitmény | 0,139 | 0,099 |
| **Bérszintkülönbségek** | | |
| A vizsgált faktorok szerint elkülönitett csoportok | alapbér átlag Ft | mozgóbér átlag Ft |
| 1. Párttagok | 3022 | 1262 |
| 2. Pártonkivüliek | 2913 | 1243 |
| differencia: | - 109 | - 19 |
| 1. Szakszervezeti funkcionárius | 3051 | 1328 |
| 2. Funkció nélküli szakszervezeti tagok | 2918 | 1226 |
| differencia: | + 133 | + 102 |
| 1. "B"-s eredetüek | 3042 | 1375 |
| 2. "A"-s eredetüek | 3104 | 1312 |
| 3. egyéb eredetüek | 2852 | 1076 |
| differencia:/alap "B"-s/ | | |
| "A"-s | -- 62 | + 63 |
| egyéb | + 190 | + 299 |

76. Tábla

A kereseti differenciákat befolyásoló tényezőkről alkotott müvezetői vélemények

| Differenciáló faktorok / Szituáció | A végzett munka | Gyakorlati idő | Szaktudás | Iskolai végzettség | Társafunkciók |
|---|---|---|---|---|---|
| | a. | b. | c. | d. | e. |
| 1. A müvezetők közötti kereseti eltérésekben a vállalatnál milyen szerepet játszanak a következő tényezők? | 3,09 | 3,20 | 3,14 | 2,20 | 2,46 |
| 2. A müvezetők közötti kereseti eltérésekben milyen szerepet kellene játszania a következő tényezőknek? | 4,05 | 3,53 | 4,39 | 2,96 | 1,37 |
| Eltérés /1-2/: | -0,96 | -0,33 | -1,25 | -0,76 | +1,09 |

Megjegyzés:
A kereseti eltérésekkel kapcsolatos tényezőket értékeltettük. A müvezetők egyes, kettes, hármas, négyes, ötös számjegyekkel "osztályoztak". A legmagasabb érték az ötös, a leggyengébb az egyes volt. Ha például a végzett munka kiemelkedő szerepet játszik a kereseti eltérésekben, akkor a megkérdezett müvezető ötöst adott. Ha egyáltalán nem játszik szerepet a végzett munka; egyest. A táblázatban szereplő számok a vállalat összes müvezetői által adott átlagos értékeket mutatják. /Ugyanez vonatkozik a következő táblára is./

77. Tábla

A kereseti differenciákat befolyásoló tényezőkről alkotott építésvezetői vélemények

| Differenciáló faktorok / Szituáció | A végzett munka | Gyakorlati idő | Szaktudás | Iskolai végzettség | Társadalmi funkció |
|---|---|---|---|---|---|
| | a. | b. | c. | d. | e. |
| 1. Az építésvezetők közötti kereseti eltérésekben vállalatánál milyen szerepet játszanak a következő tényezők? | 3,55 | 3,2o | 3,25 | 2,63 | 1,92 |
| 2. Az építésvezetők közötti kereseti eltérésekben milyen szerepet kellene játszani a következő tényezőknek? | 4,7o | 3,74 | 3,96 | 3,oo | 1,44 |
| Eltérés /1-2/: | -1,15 | -o,54 | -o,71 | -o,37 | +o,48 |

## AZ ANYAGI PERSPEKTIVA

78. Tábla

A müvezetők bérperspektivája a teljesitmény függvényében

| Teljesitmény pontszám kategória | Az egyes kategóriában müvezetők száma | A keresetek alakulása /a kategória átlag/ Ft | | A keresetek változása /eltérés a megelőző kategória átlagától/ Ft | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | alapbér | mozgóbér | alapbér | mozgóbér |
| 0-0,49 | - | - | - | - | - |
| 0,5-0,99 | - | - | - | - | - |
| 1,0-1,49 | - | - | - | - | - |
| 1,5-1,99 | 2 | 3015 | 1319 | - | - |
| 2,0-2,49 | 3 | 2776 | 1084 | -239 | -235 |
| 2,5-2,99 | 6 | 2906 | 1123 | +130 | + 39 |
| 3,0-3,49 | 10 | 2831 | 1124 | - 75 | + 1 |
| 3,5-3,99 | 13 | 2967 | 1211 | +136 | + 87 |
| 4,0-4,49 | 9 | 3169 | 1354 | +202 | +143 |
| 4,5-4,99 | 11 | 3032 | 1273 | -137 | - 81 |
| 5,0- | 6 | 2902 | 1231 | -130 | - 43 |

79. Tábla

A müvezetők bérperspektivája a gyakorlati idő függvényében

/197o-es béradatok alapján/

| Gyakorlati idő kategóriák /év/ | Az egyes kategóriákban lévő müvezetők száma | A keresetek alakulása /a kategória átlag/ Ft | | A keresetek változása /eltérés a megelőző kategória átlagától/ Ft | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | alapbér | mozgóbér | alapbér | mozgóbér |
| 1 alatt | - | - | - | - | - |
| 1 - 2 | - | - | - | - | - |
| 3 - 4 | 1 | 2997 | 549 | - | - |
| 5 - 6 | 2 | 2oo9 | 377 | -988 | -172 |
| 7 - 8 | 1 | 2712 | 867 | +7o8 | +49o |
| 9 -1o | 5 | 2773 | 925 | + 61 | + 58 |
| 11 -12 | 3 | 2887 | 1172 | +114 | +247 |
| 13 -14 | 5 | 2938 | 1276 | + 51 | +1o4 |
| 15-16 | 3 | 3o93 | 1486 | +155 | +21o |
| 17- 18 | 3 | 2772 | 1251 | -321 | -235 |
| 19 -2o | 3 | 2821 | 1138 | + 49 | -113 |
| 21 -22 | 16 | 3112 | 1219 | +291 | + 81 |
| 23- 24 | 6 | 2969 | 1455 | -143 | +236 |
| 25 -26 | 4 | 29o2 | 1424 | - 67 | - 31 |
| 27 -28 | 6 | 2832 | 1532 | - 7o | +1o8 |
| 29 -3o | 2 | 3o47 | 1863 | +195 | +331 |
| 3o felett | 15 | 31o8 | 1231 | + 61 | -162 |
| Összevont kategóriák | | | | | |
| 1 alatt | - | - | - | - | - |
| 1 - 5 | 3 | 2338 | 434 | - | - |
| 6 - 9 | 4 | 2715 | 822 | +377 | +388 |
| 1o -15 | 1o | 29o7 | 121o | +192 | +388 |
| 16 -2o | 9 | 2895 | 1291 | - 12 | + 81 |
| 2o felett | 49 | 3o39 | 1332 | +144 | + 41 |

8o. Tábla

A müvezetők perspektivája az iskolázottság függvényében

/197o-es béradatok alapján/

| Iskolázottsági kategóriák/év/ | Az egyes kategóriában lévő müvezetők száma | A keresetek alakulása /a kategória átlag/ Ft | | A keresetek változása /eltérés a megelőző kategória átlagától/ Ft | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | alapbér | mozgóbér | alapbér | mozgóbér |
| 6 év alatt | 14 | 3o58 | 1575 | - | - |
| 7 év | 4 | 2963 | 1oo7 | - 95 | -568 |
| 8 év | 37 | 2982 | 1261 | + 19 | +254 |
| 9 év | - | - | - | - | - |
| 1o év | 2 | 2817 | 1669 | -165 | +4o8 |
| 11 év | 2 | 3o15 | 871 | +198 | -798 |
| 12 év | 13 | 2841 | 969 | -174 | + 98 |
| 13 év | - | - | - | - | - |
| 14 év | 2 | 3124 | 1153 | +283 | +184 |
| 15 év | - | - | - | - | - |
| 16 és felette | 2 | 251o | 957 | -614 | -194 |
| Összevont kategóriák | | | | | |
| 8 évnél kevesebb | 17 | 3o41 | 1474 | - | - |
| 8 év | 37 | 2982 | 1261 | - 59 | -213 |
| 9 - 11 év | 4 | 2916 | 127o | - 66 | + 9 |
| 12 év | 13 | 2841 | 969 | - 75 | -3o1 |
| 13 - 15 év | 2 | 3124 | 1153 | +283 | +184 |
| 16 és felette | 2 | 251o | 957 | -614 | -196 |

81. Tábla

Összefüggés a vállalati vezetők kereseti szinvonala és a termelési eredmények között
/1968-1970/

| Év | Kereseti szinvonal /átlagos összkereset/ Ft | | | | | | Átadott lakások száma db |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | I. kat. | I/a. kat. | I/b. kat. | II. kat. | III. kat. | IV. kat. | |
| 1968-ban | 5374 | 6238 | 4533 | 6278 | 4482 | 3957 | 2512 |
| 1969-ben | 4970 | 5884 | 4389 | 6336 | 4682 | 3919 | 2293 |
| /%-os eltérés az előző évtől/ | -7,5 | -5,6 | -3,1 | +0,9 | -4,5 | -0,9 | -8,7 |
| 1970-ben | 5581 | 6436 | 4832 | 7083 | 5083 | 4208 | 1946 |
| /%-os eltérés az előző évtől/ | +12,3 | +9,5 | +10,0 | +10,5 | +8,5 | +7,3 | -15,1 |

# F Ü G G E L É K

# AZ ELŐREJUTÁSI MECHANIZMUS VIZSGÁLATÁNAK ADATLAPJA ÉS FELDOLGOZÁSI UTASITÁSA

## A d a t l a p

### a vállalati előrejutási mechanizmus vizsgálatához

1. A vezető neve: .....
2. A vezető beosztása: .....
   a beosztásra vonatkozó besorolási kategória neve: .....
   a beosztásra vonatkozó besorolási kategória száma: .....
   a beosztásba való kinevezésének dátuma: ..... év
   a beosztásban eltöltött éveinek száma: ..... év
3. A vezető korábbi beosztásai : /1949-cel kezdődően/

| beosztás: | időtartam /-tól-ig/: | Vállalat: |
|---|---|---|
| ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... |

   A vezető megelőző vállalata: "A" .....
   "B" .....
   Egyéb, éspedig: .....
4. A vezető eredeti foglalkozása: .....
5. A vezető életkora:
   születésének dátuma: ..... év
   életkora a /jelenlegi/ beosztásba való kinevezéskor: ..... év
   életkora jelenleg: ..... év
6. A vezető gyakorlati ideje:
   gyakorlati idő a beosztásba való kinevezéskor: ..... év
   gyakorlati idő jelenleg: ..... év
7. A vezető képzettsége:
   iskolázottság a beosztásba való kinevezéskor /tanulással eltöltött évek száma/ ..... év
   iskolázottság jelenleg /tanulással eltöltött évek száma/ ..... év

Esetleges közép-, ill. felsőfoku végzettség pontos megnevezése: .....

A beosztással kapcsolatos szakmai tanfolyam végzettség

a kinevezéskor: volt - nem volt

jelenleg: van - nincs

8. A vezető társadalmi tevékenysége:

| | A kinevezéskor | A kinevezés előtt /-tól-ig/ | A kinevezés óta /-tól-ig/ |
|---|---|---|---|
| Párttagság: | igen - nem | ..... | ..... |
| Alsóbbszintü pártfunkció: | igen - nem | ..... | ..... |
| Magasabb pártfunkció: | igen - nem | ..... | ..... |
| Szakszervezeti tagság: | igen - nem | ..... | ..... |
| Alsóbbszintü szakszervezeti funkció: | igen - nem | ..... | ..... |
| Magasabbszintü szakszervezeti funkció: | igen - nem | ..... | ..... |
| Munkásőrség tagsága: | igen - nem | ..... | ..... |

Öt hónapos vagy annál magasabbszintü párt- és tömegszervezeti iskolai végzettsége

a kinevezés előtt: volt - nem volt

jelenleg: van - nincs

9. A vezető kitüntetései:

A munkáért kapott vállalati ill. iparági kitüntetések

száma a kinevezés előtt: .....

jelenleg: .....

A munkáért kapott magasabb kitüntetések /állami, kormány/

száma a kinevezés előtt: .....

jelenleg: .....

Egyéb kitüntetések /katonai, társadalmi tevékenységért/

száma: .....

## Utmutatás a vállalati előrejutási mechanizmus vizsgálatával kapcsolatos adatok feldolgozásához

Az előrejutási mechanizmus vizsgálatának elméleti alapjait "Az előrejutási perspektiva vizsgálatával kapcsolatos elméleti és módszertani megfontolások" c. tanulmány[x/] tartalmazza. Az alább leirt feldolgozási müveletek nagyvonalakban a tanulmányban lefektett elveken alapulnak.

A feldolgozandó adatokat a vállalati előrejutási mechanizmus vizsgálatának Adatlapja tartalmazza. Az Adatlap magában foglalja a tanulmány által előirt mutatók számitásához szükséges adatokat, de ezen tulmenően más adatokat is, amelyek a kép finomitásához /például a karriertipusok vizsgálatához/ szükségesek.

A vállalati vezetők kategórizálását a mellékelt névlista tartalmazza. Eszerint az alábbi kategóriákat különböztetjük meg:

I. kategória: müszaki-gazdasági vezetők I-II stb, ezen belül:
I/a. kategória: müszaki-gazdasági vezető I.
I/b. kategória: müszaki-gazdasági vezető II.
II. kategória: főépitésvezetők
III. kategória: épitésvezetők /üzemvezetők, stb./
IV. kategória: müvezetők

Az összes kért mutatók kategóriánkénti bontásban és a vezetők összességére vonatkozóan egyaránt szükségesek.

A jelenlegi utmutatás az Adatlap adatainak sorrendjében adja meg a szükséges mutatókat.

x/ A tanulmány tartalmazta a kutatás hipotézisét. Ezt külön nem közöljük.

A kért mutatók:

Adatlap 2. pont:

- az egyes /fent felsorolt/ kategóriákban lévők száma és megoszlása /%/,
- az adott beosztásban eltöltött évek maximuma, minimuma, átlaga, madiánja és szórása,

Adatlap 3. pont:

- az "A" és "B" ill. egyéb megelőző vállalathoz tartozók száma és megoszlása /%/,
- /A pontban lévő karrieradatok feldolgozásához a mellékelt táblatervek adnak utmutatást!/

Adatlap 4. pont:

- a vezetők száma és megoszlása aszerint, hogy eredeti /első/ foglalkozásuk:
  a. fizikai vagy
  b. szellemi volt.
- a vezetők száma és megoszlása aszerint, hogy eredeti /első/ foglalkozásuk:
  a. ipari,
  b. építőipari,
  c. szolgáltatásbeli,
  d. mezőgazdasági vagy
  e. egyéb volt-e.

Adatlap 5. pont:

- a vezetők életkora a jelenlegi beosztásba történt kinevezéskor /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/,
- a vezetők életkora jelenleg /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/.

Adatlap 6. pont:

- a vezetők gyakorlati ideje a beosztásba történt kinevezéskor /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/,

- a vezetők gyakorlati ideje jelenleg /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/.

Adatlap 7. pont:

- a vezetők iskolázottsága /év/ a beosztásba való kinevezéskor /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/,
- a vezetők iskolázottsága jelenleg /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/,
- a középfoku végzettséggel rendelkezők száma és aránya /%/, ezen belül
  a. az építőipari jellegü
  b. az egyéb középfoku végzettséggel rendelkezők aránya és száma,
- a felsőfoku végzettséggel rendelkezők aránya /%/ és száma, ezen belül
  a. az építőipari jellegü
  b. az egyéb felsőfoku végzettséggel rendelkezők száma és aránya,
- a felsőfoku végzettségüek között az egyetemi diplomával rendelkezők száma és aránya /%/,
- a szakmai tanfolyami végzettséggel rendelkező vezetők száma és aránya /%/ a kinevezéskor,
- a szakmai tanfolyami végzettséggel rendelkező vezetők száma és aránya /%/ jelenleg.

Adatlap 8. pont:

- a kinevezéskor párttagsággal biró vezetők száma és aránya /%/,
- a jelenlegi párttagsággal biró vezetők száma és aránya /%/,
- a párttagság időtartama a kinevezéskor /maximum, minimum, átlag, medián, szórás/,
  /megjegyzés: a közben megszünt párttagságot is számitásba kell venni/
- a párttagság időtartama jelenleg /maximum, minimum,

átlag, medián, szórás/

/megjegyzés: a közben megszünt párttagság időtartamát is számitásba kell venni/,

- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik kinevezésük előtt, illetve kinevezésükkor magasabb pártfunkcióval birtak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik a jelen időpontig, illetve ma magasabb pártfunkciót birtokoltak, illetve birtokolnak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik kinevezésük előtt, illetve kinevezésükkor alacsonyabb pártfunkciót birtokoltak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik a jelen időpontig illetve ma alacsonyabb pártfunkciót birtokoltak, illetve birtokolnak,

/megjegyzés: magasabb pártfunkciónak számit az alapszervezeti titkárság, a vállalati PB, VB tagság, illetve ennél feljebb. Alacsonyabb pártfunkciónak számit az alapszervi vezetőségi tagság, a pártbizalmi státusza, stb./

- a kinevezéskor szakszervezeti tagsággal biró vezetők száma és aránya /%/,
- a jelenlegi szakszervezeti tagsággal biró vezetők száma és aránya /%/,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik a kinevezéskor, illetve azt megelőzően magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya, akik a jelen időpontig, illetve ma magasabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak, illetve birtokolnak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik a kinevezéskor, illetve azt megelőzően alacsonyabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik a

jelen időpontig illetve ma, alacsonyabb szintü szakszervezeti funkciót birtokoltak, ill. birtokolnak, /megjegyzés: magasabb szakszervezeti funkciónak számit az Üzemi Szakszervezeti Bizottsági titkárság, a Vállalati Szakszervezeti Bizottsági tagság, illetve ennél feljebb. Alacsonyabb szintünek számit az ÜSzB tagság, szakszervezeti bizalmi státusz, stb./

- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akiknek a kinevezéskor illetve azt megelőzően párt és tömegszervezeti iskolai végzettsége volt,
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akiknek jelenleg tömegszervezeti, illetve pártiskolai végzettsége van.

Adatlap 9. pont:

- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik kinevezésükkor a munkáért kapott vállalati illetve iparági kitüntetést birtokoltak.
  Ennek alapján az egy kitüntetettre jutó kitüntetések száma.
- azoknak a vezetőknek a száma és aránya /%/, akik jelenleg a munkáért kapott vállalati, illetve iparági kitüntetést birtokolnak.
  Ennek alapján az egy kitüntetettre jutó kitüntetések száma.

Az Adatlap 3. pontjában szereplő karrieradatok feldolgozásához szükséges táblatervek.

1. Tábla

A korábbi beosztások hierarchikus szint szerinti értékelése

| Kategória | Kategória létszáma | A vezetők korábbi beosztásai: csak alacsonyabb szintüek voltak | | legfeljebb azonos szintüek voltak | | volt közöttük a jelenleginél magasabb is | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fő | % | fő | % | fő | % |
| I. kat. | | | | | | | |
| I/a.kat. | | | | | | | |
| I/b.kat. | | | | | | | |
| II.kat. | | | | | | | |
| III.kat. | | | | | | | |
| IV.kat. | | | | | | | |
| Összesen | | | | | | | |

2. Tábla

A korábbi beosztások jellegének értékelése /átfogó/

| Kategória | Kategória létszám fő | A vezető korábbi beosztási között előfordult | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | fizikai munkás | | kitüző /anlége/ | | müv. /pallér/ | | ép. vez. | | fő-ép-vez. | | alacsony müszaki gazd. adm. | | müsz. gazd. vez. I. | | müsz. gazd. vez. II. | | egyéb | |
| | | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % | fő | % |
| I.kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I/a.kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I/b.kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III.kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. kat. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Összesen: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

III-VII. tábla. A korábbi beosztások jellegének részletes értékelése.

Mig a II. tábla arra ad választ, hogy a vezetők valaha betöltötték-e a fejlécben felsorolt beosztásokat, addig a III-VII. tábláknak azt kell mutatniuk, hogy:

III. tábla: a vezetők a jelenlegi beosztásukat közvetlenül megelőző beosztásai között mennyiben fordultak elő a fejlécben felsorolt beosztások,

IV. tábla: a vezetők megelőző második beosztási között mennyiben fordultak elő a fejlécben felsorolt beosztások,

V. tábla: a vezetők megelőző harmadik beosztásában mennyiben fordultak elő a fejlécben felsorolt beosztások,

VI. tábla: a vezetők megelőző negyedik beosztásában mennyiben fordultak elő a fejlécben megjelölt beosztások,

VII. tábla: a vezetők megelőző ötödik beosztásában mennyiben fordultak elő a fejlécben megjelölt beosztások.

A III-VII. táblákban azt is szükséges feltüntetni, hogy a vezetők mekkora létszámának, illetve arányának /%/ volt közvetlenül megelőző, megelőző második, harmadik, negyedik ill. ötödik beosztása. Azt is kérjük, hogy hány főnek /szám,%/ volt ennél több.

Összefüggésben a fenti táblákkal, még a következő mutatókat kérjük:

- az egy főre jutó megelőző beosztások maximuma, minimuma, átlaga, mediánja, szórása,
  ezen belül:
  az egy főre jutó építőipari megelőző beosztások maximuma, minimuma, átlaga, szórása, mediánja,

az egy főre jutó nem-építőipari megelőző beosztások maximuma, minimuma, átlaga, szórása, mediánja /mindezt, az összes többi mutatókhoz hasonlóan, kategóriánkénti megoszlásban/.

# A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉSI MECHANIZMUS VIZSGÁLATÁNAK ADATLAPJAI ÉS FELDOLGOZÁSI UTASITÁSAI

A müvezető neve:

197o. év

/Ft/

| Hónap | Alapbér, fizetés /fix bér/ 1. | Munkahelyi pótlék 1o% 2. | Fizetett étkezés 3. | Túlóra 4. | Prémium 5. | Nyereség 6. | Éjszakai pótlék 7. | Egyéb jogcim 8. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | | | | | | | | |
| II | | | | | | | | |
| III | | | | | | | | |
| IV | | | | | | | | |
| V | | | | | | | | |
| VI | | | | | | | | |
| VII | | | | | | | | |
| VIII | | | | | | | | |
| IX | | | | | | | | |
| X | | | | | | | | |
| XI | | | | | | | | |
| XII | | | | | | | | |
| Össz. | | | | | | | | |

A vezető neve: Beosztása: Besorolási kategóriája: Kat. száma:

Év:

| Hónap | Alapbér fizetés /fix bér/ | Munkahelyi pótlék 10% | Fizetett étkeztetés | Túlóra | Prémium | Részesedési alap terhére történt összes kifizetés | Munkabér összesen |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 1-6. |
| I. | | | | | | | |
| II. | | | | | | | |
| III. | | | | | | | |
| IV. | | | | | | | |
| V. | | | | | | | |
| VI. | | | | | | | |
| VII. | | | | | | | |
| VIII. | | | | | | | |
| IX. | | | | | | | |
| X. | | | | | | | |
| XI. | | | | | | | |
| XII. | | | | | | | |
| Össz. | | | | | | | |

A munkás neve:

Nyilvántartási száma:

beosztása: /amennyiben segédmunkásról van szó, kérjük megjelölni, hogy a szóbanforgó időszakban mely szakma mellett dolgozott./

Szakképzettsége:

Születési éve:

A vállalathoz való belépésének éve:

Gyakorlati ideje: év

Besorolási órabére a szóbanforgó időszakban: Ft -tól - ig

A munkás béradatai évre.

| Hónap | Munkabér összesen Ft | Egy órára jutó bér Ft/óra | Részesedési alap terhére kifizetett összegek | Megjegyzés /milyen munkaterületen dolgozott,stb./ |
|---|---|---|---|---|
| I. | | | | |
| II. | | | | |
| III. | | | | |
| IV. | | | | |
| V. | | | | |
| VI. | | | | |
| VII. | | | | |
| VIII. | | | | |
| IX. | | | | |
| X. | | | | |
| XI. | | | | |
| XII. | | | | |

Utmutató a müvezetők béradataival végzendő számitásokhoz

A. A számitások célja:

a. Annak kimutatása, hogy a müvezetők 197o-ben mekkora jövedelemre tettek szert a vállalatnál.

b. A müvezetőkkel készitett esettanulmányok, interjuk alapján /január, február, április, május, junius, julius/ arra az előzetes feltételezésre jutottunk, hogy az egyes müvezetők között mind a fix keresetekben, mind a mozgó bérrészekben /prémium, nyereség, tulóra/ jelentős különbségek vannak.

B. A táblázatban szereplő oszlopok ill. sorok:

a. Oszlopok:

1. fix bér
2. munkahelyi pótlék
3. fizetett étkeztetés
4. tulóra
5. prémium
6. nyereség részesedés
7. éjszakai pótlék
8. egyéb jogcim

összes jövedelem havonta illetve összesen

b. Sorok:

I.-XII. Bérösszetevők havonkénti alakulása

13. sor: Az egyes bérösszetevők összesen - fix bér, tulóra.

C. Az egyes müvezetőkre az alábbi mutatók kiszámitása szükséges:

a. Az összes jövedelem havi átlaga, maximuma, minimuma /o. oszlop/

b. Az egyes jövedelemösszetevőkből származó összegek havi átlaga, maximuma, minimuma, igy:

fix bér /1. oszlop/
munkahelyi pótlék /2. oszlop/
fizetett étkeztetés /3.oszlop/
tulóra /4. oszlop/
prémium /5. oszlop/
nyereség /6. oszlop/
éjszakai pótlék /7. oszlop/
egyéb jogcim /8. oszlop/

c. Az egyes jövedelemösszetevőkből származó összegek havi átlaga, maximuma, minimuma, igy:

alapbér /1+2+3+7 oszlopok/
mozgó bér /4+5+6+8 oszlopok/

d. Az egyes jövedelemösszetevőkből származó havi átlagos összegek sulya a havi átlagos összjövedelemben. /Az összjövedelem %-os megoszlása összetevőnként./

e. Az egyes összevont jövedelemtényezőkből /a c. pontban megjelölve/ származó havi átlagos összegek sulya a havi átlagos összjövedelemben. /Összjövedelem százalékos megoszlása összevont jövedelemtényezőnként/.

D. A müvezetők összességére az alábbi mutatók kiszámitása szükséges:

/Az a.b.c. pontokban kért egyéni átlagok átlagai. Egyéni átlagok összeadva és osztva a müvezetők számával, 9o fővel/
Az a.b.c. pontokban kért egyéni átlagok szórása /az egyéni átlagok négyzetes eltérései a főátlagoktól/.

Utmutatás a müvezetők béradataival /197o/ végzendő számitásokhoz /II.szakasz/

Alapadatok:

1. az összes jövedelem /2+3+4+5+6+7+8+9/
2. a fix bér
3. munkahelyi pótlék

4. fizetett étkezés
5. tulóra
6. prémium
7. nyereség
8. éjszakai pótlék
9. egyéb jogcim
10. alapbér /2+3+4+8/
11. mozgóbér /5+6+7+9/

Szükséges mutatók:

1. A müvezetők összességére vonatkozó átlagos összjövedelem /1./ %-os megoszlása a 2-11 tényezők szerint.

2. A müvezetők összességére vonatkozóan az 1-11. pontokban szereplő adatok egyéni maximumai és minimumai.

3. A müvezetőknek az alapbér /10.pont/ és mozgóbér /11. pont/ átlagai szerint szektorokra bontása. Mégpedig:

koordinátarendszer feljrazolása, ahol x = alapbér
y = mozgóbér

határvonalak: x átlag illetve y átlag

I. szektor: átlagnál magasabb x és Y
II. szektor: átlagnál magasabb x és alacsonyabb y
III. szektor: átlagnál alacsonyabb x és magasabb y
IV. szektor: átlagnál alacsonyabb x és alacsonyabb y

4. Szektorokra szükséges mutatók:

1-11 pontok szektor átlagai, maximumai, minimumai a széktoronkénti átlagos összejövedelem /1/ %-os megoszlása a 2-11 tényezők szerint.

Ugyanezek a mutatók szükségesek összevont szektorokra, mégpedig az alábbi relációkban:

I-II. szektor
III-IV. szektor
I-III. szektor
II-IV. szektor

Utmutató az épitésvezetők, főépitésvezetők, müszaki-gazdasági vezető II, és a müszaki-gazdasági vezető I. kategóriák béradataival végzendő számitásokhoz.

A. A számitások célja:

a. A fentiekben emlitett kategóriák 197o-ben mekkora jövedelemre tettek szert a vállalatnál.

b. A müvezetőkkel, épitésvezetőkkel készitett esettanulmányok, mélyinterjuk alapján arra az előzetes feltevésre jutottunk, hogy az egyes alkalmazotti kategóriák között, mind a fix keresetekben, mind a mozgó bérrészben jelentős differenciák vannak.

B. A táblázatban szereplő oszlopok illetve sorok

a. Oszlopok:

1. fix bér
2. munkahelyi pótlék
3. fizetett étkeztetés
4. tulóra
5. prémium
6. részesedési alap terhére történt összes kifizetés
7. munkabér összesen

b. Sorok:

I-XII. A bérösszetevők havonkénti alakulása

13. sor: az egyes bérösszetevők összesen: fix bér,stb.

C. Az egyes épitésvezetőkre, főépitésvezetőkre, müszaki-gazdasági vezetőkre /I.-II./ az alábbi mutatók kiszámitása szükséges

a. az összes jövedelem havi átlaga, maximuma, minimuma /7. oszlop/

b. az egyes jövedelemösszetevőkből származó összegek havi átlaga, maximuma, minimuma, igy:

Alapbér /fix bér, 1 oszlop/
Munkahelyi pótlék /2. oszlop/
Fizetett étkeztetés /3. oszlop/
Tulóra /4. oszlop/
Prémium /5. oszlop/
Részesedési alap terhére történt összes kifizetés /6. oszlop/

c. Az egyes jövedelemösszetevőkből származó összegek havi átlaga, maximuma, minimuma, igy:

fix bér /1. oszlop a müszaki-gazdasági vezető I.-II. kategóriákban/
alapbér /1+2+3 oszlopok az épitésvezető, főépitésvezető kategóriákban/
mozgóbér /4+5+6 oszlopok/

d. Az egyes jövedelemösszetevőkből származó havi átlagos összegek sulya a havi átlagos összjövedelemben. /A havi átlagos összjövedelem százalékos megoszlása jövedelem összetevőnként./

e. Az egyes összevont jövedelemtényezőkből /lásd a c. pontot/ származó havi átlagos összegek sulya a havi átlagos összjövedelemben. /A havi átlagos összjövedelem %-os megoszlása jövedelem összetevőnként./

D. Az épitésvezetők, főépitésvezetők, müszaki-gazdasági vezető I. és müszaki-gazdasági vezető II. kategóriák összességére az alábbi mutatók kiszámitása szükséges.

Az a.b.c. pontokban kért egyéni átlagok átlagai. /Az egyéni átlagok összeadva és osztva az épitésvezetők,főépitésvezetők, müszaki-gazdasági vezető II, müszaki-gazdasági vezető I. számával./
Az a.b.c. pontokban kért egyéni átlagok szórása. /Az egyéni átlagok négyzetes eltérései a főátlagtól./

Megjegyzés: a munkásokra vonatkozó béradatok feldolgozásához külön utasitás nem készült.

## A KÉRDŐIVEKNEK AZ ELŐREJUTÁSRA ÉS A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉSRE VONATKOZÓ RÉSZLETEI

### Az előrejutást meghatározó faktorok /müvezetői és épitésvezetői kérdőiv/

A müvezetők épitésvezetővé /épitésvezetők főépitésvezetővé/ vagy magasabb posztra történő előléptetésénél a vállalatnál, milyen szerepet játszanak az alábbi tényezők?

| Előrejutás tényezői | semmi-lyet | ki-csit | köze-peset | na-gyot | nagyon nagyot |
|---|---|---|---|---|---|
| A végzett munka | | | | | |
| Gyakorlati idő | | | | | |
| Szaktudás | | | | | |
| Iskolai végzettség | | | | | |
| Barátok a vezetésben | | | | | |
| Társadalmi funkciók /párt- és szaksz./ | | | | | |
| Munkatársai akarják | | | | | |

A müvezetők épitésvezetővé /épitésvezetők főépitésvezetővé/ történő előléptetésénél milyen szerepet kellene, hogy játszaaz alábbi tényezők?

| Előrejutás tényezői | semmilyet | kicsit | közepeset | nagyot | nagyon nagyot |
|---|---|---|---|---|---|
| A végzett munka | | | | | |
| Gyakorlati idő | | | | | |
| Szaktudás | | | | | |
| Iskolai végzettség | | | | | |
| Barátok a vezetésben | | | | | |
| Társadalmi funkció /párt- és szaksz./ | | | | | |
| Munkatársai akarják | | | | | |

A kereseteket befolyásoló faktorok /müvezetői és épitésvezetői kérdőiv/

A vállalatnál a müvezetők /az épitésvezetők/ közötti kereseti eltérésekben milyen szerepet játszanak az alábbi tényezők?

| | semmilyet | kicsit | közepeset | nagyot | nagyon nagyot |
|---|---|---|---|---|---|
| A végzett munka | | | | | |
| Gyakorlati idő | | | | | |
| Szaktudás | | | | | |
| Iskolai végzettség | | | | | |
| Társadalmi funkció /párt és szakszervezeti funkciók/ | | | | | |

A vállalatnál a müvezetők /az épitésvezetők/ közötti kereseti eltérésekben az Ön véleménye szerint milyen szerepet kellene játszania az alábbi tényezőknek?

| | semmi-lyet | ki-csit | köze-peset | na-gyot | nagyon nagyot |
|---|---|---|---|---|---|
| A végzett munka | | | | | |
| Gyakorlati idő | | | | | |
| Szaktudás | | | | | |
| Iskolai végzettség | | | | | |
| Társadalmi funkció /párt- és szakszervezeti funkciók/ | | | | | |

A kivánatosnak tartott kereseti arányok /müvezetői kérdőiv/

A jelenlegi bérszinvonal mellett, Ön szerint mi lenne az a minimális összeg /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ amelyet minden müvezetőnek, még a legrosszabbul dolgozóknak is biztositani kellene? ..... Ft

A jelenlegi bérszinvonal mellett, Ön szerint mi lenne az a maximális összeg /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ amellyel a kiemelkedő teljesitményt nyujtó müvezetők munkáját jutalmazni kellene? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a legjobban dolgozó szakmunkások számára mekkora havi összeget /alapbér, prémium, jutalom, egyéb/ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett az épitésvezető számára mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a főépitésvezető számára mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a Központ osztályvezetői számára /termelési osztály, munkaügyi osztály, stb./ mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A kivánatosnak tartott kereseti arányok /épitésvezetői kérdőiv/

A jelenlegi bérszinvonal mellett, Ön szerint mi lenne az a minimális összeg /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ amelyet minden épitésvezetőnek, még a legrosszabbul dolgozóknak is biztositani kellene? ..... Ft

A jelenlegi bérszinvonal mellett, Ön szerint mi lenne az a maximális összeg /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ amellyel a kiemelkedő teljesitményt nyujtó épitésvezetőnek munkáját jutalmazni kellene? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a legjobban dolgozó szakmunkások számára mekkora havi összeget /alapbér, prémium, jutalom, egyéb/ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a müvezető számára mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a főépitésvezető számára mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A jelenlegi bérszint mellett a Központ osztályvezetői számára /termelési osztály, munkaügyi osztály, stb./ mekkora havi összeget /alapkereset, prémium, jutalom, stb./ tartana kivánatosnak? ..... Ft

A müvezetők teljesitményeinek értékelése /épitésvezetői kérdőiv/

Az alábbi pontok alapján értékelje beosztottainak /müvezetőinek/ munkáját:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a./ a munkával kapcsolatos ismeretek: | A, | B, | C, | D, | E, |
| b./ a munka minősége: | A, | B, | C, | D, | E, |
| c./ a munka mennyisége: | A, | B, | C, | D, | E, |
| d./ a munkával kapcsolatos szervező és elemző készség: | A, | B, | C, | D, | E, |

/Jelmagyarázat: A - elégtelen /1/
B - átlagosnál rosszabb /2/
C - átlagos /3/
D - átlagosnál jobb /4/
E - kitünő /5/

## TERVEZET A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS JAVASOLT KÖVETELMÉNYEINEK TECHNIKAI ÉRVÉNYESITÉSÉRE

A tanulmányban javasolt szempontok gyakorlati érvényesitése - az ugynevezett job evaluation ismert módszereivel - a következőképpen oldható meg:

1. A vállalat, saját céljainak és tevékenységének mérlegelése alapján, a felsorolt faktorok fontosságát maximális pontszámok rögzitésével értékeli. Például, ha a vállalat számára igen fontos tényező vezetőinek szaktudása, a szaktudás besorolási tényezője alapján elérhető maximális pontszámok nagyságát - mondjuk - 2oo-ban rögziti. Ha a "kapcsolattartás a vállalaton belül" faktor szerepét fele annyira értékeli fontosnak, akkor az e faktor alapján elérhető maximális pontszám 1oo. Igy történik azután az összes többi faktorok maximális pontszám szerinti elhelyezése. /Nyilvánvaló például, hogy a fizikai igénybevétel kisebb pontszámot érdemel, mint bármelyik emlitett, mondjuk 2o-at./

2. Az egyes faktorokon belül a maximális pontszámot fokozatonként osztják el. Ha például a szaktudáson az iskolázottságot és a gyakorlati időt értjük, mindkét szempont alapján különböző fokozatot hozunk létre a faktoron belül. Ha a faktort a vállalat maximális pontszám alapján maximálisan 2oora értékelte, akkor a legalacsonyabb iskolázottsági illetve gyakorlati időbeli fokozatban /a vállalati értékeléstől függően/, mondjuk a pontszám lehet 1o, a legmagasabb pedig, természetszerüleg 2oo. A közbülső fokozatokban a pontszám elosztása /ismét a vállalat értékelésétől és céljaitól függően/ a két szélső érték által meghatározott keretek között történik.

3. A rendszer jellegéből következik, hogy a faktorok összességére vonatkozóan is megállapitható egy elvi maximális és egy elvi minimális pontszám. /Az egyes faktorokra vonatkozó maximális és minimális pontszámok összege./

4. Minden egyes pontnak forintértéke van.

5. A vállalat a vezetőit minden egyes faktor alapján besorolja. Fontos ebből a szempontból, hogy a besorolás alapját ne a követelmény formális, hanem tényleges teljesitése jelentse. Ha például a vállalat eszközeiért a müvezetők effektive több tényleges felelősséget viselnek, mint egy funkcionális osztályvezető, akkor a müvezető kerüljön a faktor szerinti magasabb fokozatba, nyerje el a magasabb pontszámot. Elképzelhető az is, hogy egyes vezetők egyes faktorok szerint egyáltalán nem sorolhatók be, mert a faktorban rögzitett követelménytipus teljesitése náluk nem értelmezhető. Ilyenkor pontszámuk: nulla. Végsősoron azonban, a különböző faktorok alapján, minden vezető rendelkezik bizonyos pontszámmal. Ez az összpontszám határozza meg, forintértékre átszámitva, az alapbért.

/Lásd a továbbiakban közölt besorolási táblázatot!/

1. Szaktudás

| a. Iskolázottság | b. Gyakorlat /horizontális dimenzió/ fokozat | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 0-5 év | 5-15 év | 15-25 év | 25 év felett |
| 1. Tervolvasás, rajzolvasás, kitüzés. A saját munkaterület müszaki-technológiai kérdéseinek alapos és a kapcsolódó területek vonatkozó problémáinak vázlatos ismerete. Szóbeli és irásbeli utasitások megértésének és kibocsátásának képessége. A vállalati hivatali "szolgálati" utak és adminisztrativ eljárások ismerete. | | | | |
| 2. Legalább középfoku képzettséget igényel. Többféle müszaki-technológiai /pl. épitőmesteri, szakiparos munkák stb./ illetve adminisztrativ eljárás ismerete. A | | | | |

| a. Iskolázottság | b. Gyakorlat /horizontális dimenzió/ fokozat | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 0-5 év | 5-15 év | 15-25 év | 25 év felett |
| vállalati utak és az adminisztrativ eljárások szélesebb területen /pl. épitésvezetőség/ való ismerete. | | | | |
| 3. Felsőfoku képzettséget igényel. Vagy egy nagy termelési terület /pl. nagy lakótelepi épitkezés, egy telepitett üzem, egy nagy szakipari részleg/ müszaki-technológiai problémáinak alapos ismeretét, vagy egy speciális terület /pl. munkaügy, gépészet/ problémáinak részletekbe menő ismeretét igényli. | | | | |
| 4. Erősen specializált tudás egy szakterület alapvető koncepcióiban és gyakorlatában, abban, hogy ezt a tudást uj vagy nagyon bonyolult problémák megoldásában felhasználja. Vagy egynél több szakterület alapos ismerete, amely a legfontosabb vállalati tevékenységek koordinálásához szükséges. | | | | |

2. Döntések:

| a. Kivánt döntés jellege | b. Döntés fontossági fokozat 1. Kis jelentősége van egy termelési egység v.funk. tev.k. szemp. | 2. Többékevésbé jelentős egy term. egység v.... | 3. Jelentős egy termelési egység v. .... | 4. Igen jelentős egy termelési egység v... | 5. Érinti az összes term. egys. és funk. tevékenységét |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Időnként független döntés, ismert eljárások, módszerek alapján. | | | | | |
| 2. Olyan döntések hozatala, amelynek kereteit nem határozzák meg világosan standardok, módszerek. A döntés életbelépése előtt felső jóváhagyást igényel. | | | | | |
| 3. A döntések gyakran változtatást igényelnek a szervezetben és rendszereiben. /Uj technika és eljárás használata/ De a döntések még mindig egy speciális tevékenység feltételeire vonatkoznak. | | | | | |
| 4. A döntés tökéletes ismeretét kivánja meg egy speciális termelési egység vagy funkcionális tevékenység követelményeinek, viszonyainak, de elegendő tudást kiván más területekről illetve a vállalati célokról az összehangoltság biztositása érdekében. Egyes döntések fontos horizontális hatásokat fejtenek ki más területekre. | | | | | |
| 5. Egyes termelőegységek v. funkcionális tevékenységek fő irányait illetve a vállalati politika egészének lényeges vonatkozásait érintve. | | | | | |

| a. Kivánt döntés jellege | b. Döntés fontossági fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1. Kis jelentősége van egy termelési egység v.funk. tev.k. szemp. | 2. Többékevésbé jelentős egy term. egység v..... | 3. Jelentős egy termelési egység v. ..... | 4. Igen jelentős egy termelési egység v... | 5. Érinti az összes term. egys. és funk. tevékenységét |
| 6. Olyan végső döntés, amely a vállalat egészének tevékenységét érinti. /5. és 6. pont esetében: A döntések nagy hatással vannak számos term.egységre és funkcionális tevékenységre/ | | | | | |

3. Kapcsolattartás a vállalaton belül

| b. A megkivánt együttmüködés tipusa és fontossága | a. A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A. Rutin ügyekben | B. Nemrutin de ellentéktől mentes kérdésekben | C. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelenség /ritka/ | D. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. /gyakori/ | E. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelenség /áll./ |
| 1. Jó munkakapcsolat fenntartása azonos szinten levőkkel minden fontos kérdésben vagy magasabb szinteken levőkkel kis fontosságu ügyekben. | | | | | |
| 2. Fontos ügyekben együttmüködés biztositása és jó munkakapcsolat fenntartása a termelésirányitókkal és az adminisztrativ vezetőkkel. | | | | | |
| 3. Mások részvételét /együttmüködését/ biztositani igen fontos ügyekben. Meggyőzni másokat arról, hogy müködjenek együtt egy kollektiv célt szolgáló tevékenységsorozatban. /pl. korábbi vállalati célok, módszerek, eljárások felülvizsgálata/ konzultálás felső vezetőkkel. | | | | | |

| b. A megkivánt együttmüködés tipusa és fontossága | a. A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A. Rutin ügyekben | B. Nemrutin de ellentéktől mentes kérdésekben | C. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelenség /ritka/ | D. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. /gyakori/ | E. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelenség /áll./ |
| 4. Meggyőzni másokat arról, hogy a fő vállalati programot érintő tevékenységek területén uj vagy alternativ megoldásokat fogadjanak el. /pl. eddigi szervezeti felépités megváltoztatása, uj technológia bevezetése, stb./ Konzultálás felső vezetőkkel | | | | | |
| 5. Egymással szembenálló nézetek kibékitése a vállalati politikát kialakitó kérdésekben, a legfelső vezetésen belül. Konzultálás a legfelső vezetőkkel | | | | | |

4. Kapcsolattartás a vállalaton kivül

| b. Haszon a vállalat szempontjából | a. A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A. Kapcsolat rutin jel. szakmai ügyekben | B. Nehéz kapcs. időnkénti követelmény | C. Nehéz kapcs. gyakori követelmény | D. Nehéz kapcs. állandó követelmény | E. Szokásos váll. ill. iparági "csatornák" szintjét meghaladó kapcs. /pl. Rádió v. a sajtó munkatársaival |
| 1. Kis befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére /presztizsére/ | | | | | |
| 2. Mérsékelt befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére /presztizsére/ | | | | | |
| 3. Jelentős befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére /presztizsére/ | | | | | |
| 4. Igen nagy befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére /presztizsére/ | | | | | |

5. Utasitások kiadása

| b. Az alkalmazás területe | a. Az utasitások fontossága fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A. Kis jelentőségü | B. Többékevésbé jelentős | C. Közepes jelentőségü | D. Nagy jelentőségü | E. Igen nagy jelentőségü |
| 1. Az utasitás egy funkció kis részeire vonatkozik. | | | | | |
| 2. Az utasitás fontos funkciók részeire vonatkozik. | | | | | |
| 3. Az utasitás egy fontos funkció részeire vagy egy funkció egészére vonatkozik. | | | | | |
| 4. Az utasitás vagy egy, vagy több fontos funkcióra vonatkozik. | | | | | |
| 5. Az utasitás több igen fontos funkcióra vonatkozik. | | | | | |
| 6. Olyan végső utasitás, amely az összes igen fontos funkciót érinti. | | | | | |

6. Utasitások elfogadtatása

| b. Az utasitás fontossága | a. Az alkalmazás területe fokozat | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A. Egy munkacsoport, v. kisebb részleggel kell elfogadtatni | B. Egy term. egységgel vagy egy oszt.-al kell elfogadtatni | C. Több term. egységgel v. oszt. al kell elfogadtatni | D. Sok term. egységgel és oszt. al kell elfogadtatni | E. Az egész váll.-ra vonatkozóan kell elfogadtatni |
| 1. Kis fontosságu, kicsi bonyolultságu vagy változatosságu utasitások. | | | | | |
| 2. Bizonyos fontosságu bizonyos bonyolultságu utasitások, de általában egy funkció ellátására tartoznak. | | | | | |
| 3. Egyetlen fontos utasitás, vagy kevésbé fontos utasitások sorozata, vagy egy kevésbé bonyolult igen fontos utasitás. | | | | | |
| 4. Egy igen fontos utasitás vagy több fontos, eltérő utasitás. | | | | | |
| 5. Számos /sok/ igen fontos utasitás. | | | | | |

7. Funkcionális kontroll

| b. Az ellenőrzés fontossága | a. Az ellenőrzés nehézsége fokozat | | |
|---|---|---|---|
| | A. Egyszerüen megvalósitható ritka ellenőrzésekkel | B. Nehezen megvalósitható gyakori ellenőrzés szüksége | C. Nehezen megvalósitható, az ellenőrzés állandó koncentrálást /erőfeszitést/ igénnyel |
| 1. Kevéssé fontos, kis jelentőségü feladatok elvégzését módszereket, eljárásokat ellenőriz egy osztályon vagy termelési egységen belül. | | | |
| 2. Közepes fontosságu ellenőrzés. /Egy osztály vagy termelőegység egy részére vonatkozó feladatok 'politika' végrehajtásának és az eredményeknek az ellenőrzése./ | | | |
| 3. Fontos ellenőrzés /Egy fontos termelőegységre vonatkozó programok ill. vállalati célok egy részével kapcsolatos végrehajtásának és az eredményeknek az ellenőrzése. | | | |
| 4. Igen fontos ellenőrzés /A termelőegységek fő feladatainak "programjával" kapcsolatos végrehajtásnak és eredményeinek ill. a vállalati program főbb vonalakon történő végrehajtásának és eredményeinek az ellenőrzése./ | | | |
| 5. Rendkivül fontos ellenőrzés /Teljes felelősség a vállalati méretü programok végrehajtásáért, az azokat szolgáló módszerek, eljárások kidolgozásáért./ | | | |

8. A beosztottak ellenőrzése

| Fokozat | A felügyelet alá tartozó beosztottak száma | Pontszám |
|---|---|---|
| A. | 0 - 5 | |
| B. | 5 - 10 | |
| C. | 10 - 20 | |
| D. | 20 - 50 | |
| E. | 50 - 100 | |
| F. | 100 - 200 | |
| G. | 200 - 500 | |
| H. | 500 -1000 | |
| I. | 1000 -2000 | |
| J. | 2000 -5000 | |

9. A vállalati anyagi eszközökért való felelősség

| b. Az eszköz fontossága | a. A megőrzés nehézsége fokozat | | | |
|---|---|---|---|---|
| | A. Az eszközöket könnyü megőrizni | B. Az eszközök a normális bizt. karbantartási rendszabályok betartásával megőrizhetők | C. A tüz, a korrózió, a robbanás, a tárolási nehézségek rendkivüli erőfeszitéseket igényel az eszközök megőrzésében | D. A+B+C feltételeket magában foglalja, de az eszközök földrajzilag szétszórva, nem zárt egységben találhatók |
| 1. Felelősség egyáltalán nincs, ha igen, kicsi a felelősség, vagy az eszközök értéke. | | | | |
| 2. Kisebb értékü vállalati eszközökért való felelősség. | | | | |
| 3. Jelentős értékü vállalati eszközökért való felelősség. | | | | |
| 4. Nagy értékü vállalati eszközökért való felelősség. | | | | |
| 5. Igen nagy értékü vállalati eszközökért való felelősség. | | | | |
| 6. Az összes vállalati eszközökért való felelősség. | | | | |

10. Felelősség a munkaerőért

| b. A munkaerő fontossága | a. A munkaerő megtartásának nehézsége /fokozat/ | | | |
|---|---|---|---|---|
| | A. Különösebb nehézséget nem okoz a beosztottakért való felelősség | B. A munkaerő fiz. épségének megőrzése a szokásos munkavéd. szab. betart. megoldható v. a munkafeltételek lehetővé teszik a folyamatos munkaellátást | C. A munkaerő fiz. épségének megőrzése a szokásos m.v.sz. b. megoldható, v. a munkafeltételek ritkán teszik lehetővé a folyamatos munkaellátást | D. A munkaerő fiz. épségének megőrzése nehéz, a munkaerő több helyen található, nehéz a szokásos m.v.sz.b. A munkafeltételek ritkán teszik lehetővé a f.m.ell. |
| 1. Felelősség kevés számu vagy viszonylag könnyen pótolható munkaerőért. | | | | |
| 2. Felelősség a komoly szaktudással rendelkező vagy a munkaerőpiacon nehezen megtalálható munkaerőért. | | | | |
| 3. Felelősség a komoly szaktudással rendelkező, a munkaerő piacon nehezen beszerezhető és az adott vállalatnál jelentősebb gyakorlati idővel rendelkező munkaerőért. | | | | |
| 4. Felelősség a rendkivül magasan kvalifikált /tudományos és ipari gyakorlattal rendelkező/ és nehezen beszerezhető munkaerőért. | | | | |

11. Fizikai igénybevétel

| Fokozat | | Pontszám |
|---|---|---|
| 1. | Könnyü fizikai erőkifejtés, amely bizonyos fizikai igénybevételt jelent, pl. járkálás vagy hosszabb ideig állás /pl. müvezetők telepitett üzemekben/. | |
| 2. | Közepes fizikai erőfeszités. A munkanap több mint felét kiteszi ez az erőfeszités. /pl. lépcsőmászás, gyakori utazás, stb./ | |
| 3. | Nehéz fizikai erőfeszités. /Állandó fizikai erőfeszités, járkálás, lépcsőmászás, utazás, stb. kőmüves, szakiparos müvezetők./ | |

12. Személyes kockázat

| Fokozat | | Pontszám |
|---|---|---|
| 1. | A munka balesetveszélye vagy az egészségi ártalom veszélye minimális. | |
| 2. | Kisebb sérülés lehetséges, ha az egyszerü biztonsági szabályokat nem tartják be. | |
| 3. | Ha a normális /a munkafolyamat zavartalan ellátását biztositó/ biztonsági rendszabályokat nem tartják be munkakieséssel járó baleset lehetséges. | |
| 4. | Ha a szigoru biztonsági rendszabályokat nem tartják be, munkakieséssel járó baleset lehetséges /pl. szerkezetépitésnél, védőhálók használata./ | |

13. Munkakörülmény

| Fokozat | | Pontszám |
|---|---|---|
| 1. | Időnkénti kitétel kedvezőtlen körülményeknek /pl. piszoktól, rossz időjárási körülményektől általában védett munkahely/ | |
| 2. | Gyakori kitétel kellemetlen körülményeknek /pl. rossz időjárási viszonyoknak/ | |
| 3. | Csaknem állandó kitétel kellemetlen körülményeknek, | |
| 4. | Állandó kitétel kellemetlen körülményeknek. | |