

SZOCIOLÓGIAI TANULMÁNYOK 21.

KÉSZÜLT

A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
SZOCIOLÓGIAI KUTATÓINTÉZETE  
GONDOZÁSÁBAN

HÉTHY LAJOS—MAKÓ CSABA

# VEZETÉS VEZETŐKIVÁLASZTÁS ÖSZTÖNZÉS

EGY ÉPÍTŐIPARI KUTATÁS TAPASZTALATAI



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST 1979

ISBN 963 05 2011 7

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1979  
Héthy Lajos—Makó Csaba

Printed in Hungary

## I. A VÁLLALAT ÉS A VEZETÉS MUNKÁJA

### 1. A PROBLÉMA

A jelen tanulmány és az alapjául szolgáló vizsgálat egyaránt azt a központi kérdést törekszik megválaszolni, hogy az ipari szervezetek — így a szocialista vállalatok — működésébe hogyan tud a társadalom irányítása a legsikeresebben beavatkozni. E kérdés megválaszolása természetesen nem csupán erre az egyetlen kutatásra, illetve dolgozatra szabott munka. Éppen ellenkezőleg: aligha tudnánk olyan szervezetekkel, így ipari vállalatokkal foglalkozó társadalomtudományi vizsgálódást, elemzést idézni, amely ilyen vagy olyan oldalról — kimondva, vagy kimondatlanul — ne ezt a célt követné. Ez nem is véletlen: a szervezetek igazgatása korunkban minden társadalom irányítása számára alapvető jelentőségű<sup>1</sup>; a modern társadalmakban az irányítás és az emberek — az egyének — viszonyába szervezetek, szervezetrendszerek iktatódtak be, azaz az irányítás számára a funkciójából következő feladat már nem egyszerűen az emberek — egyének — és embercsoportok tevékenységére való ráhatást, ennek befolyásolását jelenti, hanem az embereket — egyéneket — és embercsoportokat is magukba foglaló

<sup>1</sup> A szervezetek napjainkban betöltött jelentőségével egyre szélesebb tudományos — mindenekelőtt közgazdaságtudományi, jogtudományi, szociológiai — és politikai irodalom foglalkozik. Lásd a *Társadalmi Szemle* 1972–73-ban lezajlott „Eszme, szervezet, mozgalom” vitáját.



szervezetek működésébe való beavatkozást. Ez az általános érvényű probléma valamennyi szervezet vonatkozásában felmerül, ideértve az ipari vállalatokat, így a társadalmunkban működő szocialista vállalatokat is. A központilag tervezett és irányított szocialista gazdaság és társadalom működésének egyik nem lényegtelen kérdése, hogy hogyan képes a vállalatot a központilag kijelölt célok követésére bírni?

A szervezet, így a szocialista vállalat jelentősége abból ered, hogy – mint történelmi tapasztalatok tömege utal erre – a társadalmi mozgás korlátozott, de kétségtelen autonómiával bíró szereplőjének tekinthető.<sup>2</sup> Ez azt jelenti, hogy a szervezet belső folyamatai bizonyos önállósággal rendelkeznek, azaz a szervezet kereteiben működő emberek – egyének – és embercsoportok működését közvetlenül a szervezet mozgásának autonóm törvényszerűségei határozzák meg, s e cselekvés csak közvetetten – tehát éppen a szervezet közvetítésén keresztül – van alávetve a társadalom általános befolyásának. Ez az autonómia, önállóság jórészt független attól, hogy vele a szervezetet, az ipari vállalatot a társadalom illetve ennek irányítása mennyiben ruházza fel: megléte a szervezet létéből termé-

<sup>2</sup> A jelen tanulmány a vállalati irányítás, vezetés, szervezés néhány összefüggésének az elemzésével azokhoz a kutatásokhoz kíván csatlakozni, amelyek a szocialista országokban – így hazánkban is – az utóbbi évtizedben kezdtek fellendülni. A témában megjelent munkák sokaságából – ezek száma is a problémakör társadalmi jelentőségének felismerését jelzi – csupán a legjelentősebbek felsorolására szorítunk: Afanaszjev, V.: *A társadalom tudományos irányítása*. Bp. 1969, Kossuth; Gvisiányi, D. M.: *Szervezés és irányítás*. Bp. 1972, Kossuth – Közgazdasági és Jogi Kiadó; Zieleniewski, J.: *Bevezetés a szervezés és vezetés elméletébe*. Bp. 1966, Közgazdasági és Jogi Kiadó; Zieleniewski, J.: *Szervezés és vezetés*. Bp. 1973, Kossuth – Közgazdasági és Jogi Kiadó. Magyar szerzőktől: Bene László: *A vezetés tudományos megalapozása*. Bp. 1967, Közgazdasági és Jogi Kiadó.

szetszerűleg következnek. A társadalomirányítás tehát nem hozhat létre egyetlen szervezetet sem úgy, hogy közben nem adja meg számára a szervezeteket jellemző autonómiát, önállóságot: ez ugyanis a szervezet létrehozásának aktusával automatikusan megadatik számára, vissza nem tartható, legfeljebb szűkíthető illetve bővíthető. Ezért is szükséges, hogy a társadalomtudomány törekedjék a szervezet – így a szocialista vállalat – belső mozgástörvényeinek megismerésére. Ezek ismerete adhatja meg az alapot a társadalomirányítás részéről történő sikeres ráhatáshoz, befolyásoláshoz.

Miközben a társadalomirányítás a szervezetek tevékenységének befolyásolására törekszik, az ezek természetére, mozgástörvényeire vonatkozó bizonyos előfeltételekből indul ki. Az pedig, hogy ezek a preconcepciók mennyire helyesek vagy elhibázottak, meghatározza a társadalomirányítás részéről történő ráhatás, beavatkozás sikerességét. A jelen tanulmánynak a témája éppen az, hogy az ipari vállalatok működésével kapcsolatban – kimondva vagy hallgatólagosan követett – irányítási elképzelések, felfogások – vagy ha úgy tetszik: „előfeltételek” – helyességét ellenőrizze. Ezek a következők: 1. Az ipari szervezetek mozgása korlátozott autonómiával, önállósággal rendelkezik, azaz belső jelenségeik, folyamataik csak esetlegesen és közvetetten kapcsolódnak a társadalom, illetve a gazdaság egészének mozgásához. 2. A társadalomirányítás a szervezetek autonóm, önálló mozgásába bizonyos határok között képes – a befolyásolás sikerességének esélyével – beavatkozni. 3. A beavatkozás esélyei nem azonosak a szervezet egyes pontjain; vannak a szervezet tevékenységének olyan területei, amelyek a külső ráhatás kevesebb sikerrel kecsegtet, mert ezek a szervezeten belüli társadalmi mozgás autonómiája által erősen meghatározottak, de vannak a szervezetben olyan pontok is, ahol az intervenciónak megvan a helye. 4. A társadalomirányí-



tás ráhatásához kitüntetetten megfelelő – tehát a siker reményével kecsegtető – területet nyújtanak a szervezet olyan mechanizmusai, mint a *vezetőkiválasztás*, illetve az *ösztönzés* rendszerei.

Tanulmányunknak, illetve vizsgálatunknak központi kérdését éppen annak kimutatása jelenti, hogy e két mechanizmusnak – ti. a vezetőkiválasztásnak és az ösztönzésnek – a működése mennyire lényeges a szervezet egészének funkcionálása szempontjából, s általuk hogyan fejthet ki a társadalomirányítás céljainak megfelelő befolyást a szervezet működésére. Ennek empirikus alapjait egy építőipari vállalatnál végzett konkrét vizsgálat jelenti.

Ilyen értelemben a jelen tanulmány egyfajta elméleti és empirikus ellenőrzését próbálja adni a hazánkban ma érvényesülő társadalomirányítási gyakorlatnak. Ez az elmúlt években – így a gazdasági reform 1968-ban történt bevezetése óta – lényegében szentesítette és jogilag szabályozta az ipari szervezetek, így a szocialista vállalatok természetükből fakadó, mindig is létező önállóságát, ugyanakkor újra megerősítette a szocialista társadalomnak azt az igényét, hogy a vállalatok tevékenysége a társadalmi céloknak megfelelő irányban folyjék.

A befolyásolás, a ráhatás a társadalom részéről mindekelőtt éppen a fentebb említett két mechanizmus áttételén keresztül valósult meg: egyrészt a társadalomirányítás fenntartotta magának azt a korábban is erőteljesen gyakorolt jogot, hogy különféle csatornákon keresztül beleszóljon a vezetőkiválasztás gyakorlatába, másrészt a korábbinál lényegesen nagyobb súlyt helyezett arra, hogy olyan ösztönzőket teremtsen a vállalatok vezetői számára, amelyeken keresztül azoknak, illetve a vállalat egészének a tevékenysége a társadalmi céloknak megfelelő vágányokra terelhető. Lényegében az ösztön-

zésre való fokozott összpontosítás jelentette társadalmunk gyakorlatában azt a tételt, amely az ipari szervezetek, a vállalatok önállóságának elismerését, jogi szentesítését ellensúlyozni hivatott.<sup>3</sup>

## 2. A VIZSGÁLAT

A vizsgálat, amelyre a jelen tanulmány épül, 1970–72-ben zajlott le az építőipar egyik igen nehéz helyzetben levő fővárosi vállalatánál.<sup>4</sup> A vállalat előző évben hivatalba lépett új vezetése és az ágazati minisztérium együttesen kezdeményezte. A problémák feltárásának kettős célja volt: egyrészt az, hogy támpontokat szolgáltatson a vállalati vezetés és az ágazati minisztérium erőfeszítéseire, amelyek a helyzet javítására irányultak, másrészt, hogy oktatási alapanyagot adjon építőipari vezetők továbbképzéséhez. A vállalkozás eredetileg arra irányult, hogy a termelésirányítók – így a művezetők és építés-

<sup>3</sup> Döntően a vezetőkiválasztás jelentőségének politikai felismerése fejeződik ki abban, hogy a párt mindenkor nagy figyelmet szentelt e kérdésnek, s alapelveinek rögzítésére káderpolitikai határozatok sorát hozta. E határozatok maguk is jelentős tényezői annak a gyakorlatnak, amely az elmúlt két évtized során a szocialista vállalatok keretében kialakult. Kevésbé tisztázottak ugyanakkor a vezetőkiválasztás általános összefüggései: helye és szerepe az egyének, a szervezetek és a társadalom viszonyrendszerében. A kérdés társadalomtudományi kutatása tulajdonképpen még várat magára, s a jelen munka is inkább néhány elképzelés felvázolására törekszik, mint átfogó, rendszeres elemzésre, ami további kutatások sorát feltételezi.

<sup>4</sup> A jelen vizsgálat eredményeinek bizonyos fokú ellenőrzését lehetővé teszik azok a kontrollvizsgálatok is, amelyekre időközben – irányításunkkal – két megyei építőipari vállalatnál is sor került. Lásd pl. Kiss Lajos: *Milyen előmenetel vár fiatal diplomásainkra?* Társadalmi Szemle, 1976, 2.



vezetők – hatékony munkájához szükséges feltételeket bemutatassa, de ezt a viszonylag szűk témát (mint hasonló alap-kutatások esetében gyakran megtörténik) némileg túllépte, s végül két fő irányban hozott eredményeket:

1. A vizsgálat feltárta az összefüggéseket a vállalat termelési, gazdálkodási funkcióiban mutatkozó zavarok és a vállalat *vezetőkiválasztási*, valamint *ösztönzési mechanizmusának* működési problémái között; a vezetőkiválasztás és az ösztönzés előtérbe állításával lényegében két olyan szervezeti mechanizmust elemzett, amelyek – feltételezéseink szerint – döntőek a vezetés, így a termelésirányítás, egyebek közt a művezetők és építésvezetők, hatékony tevékenységét biztosító szervezeti feltételrendszerben. A kutatásnak ez a része olyan kérdésekben is hozott ismereteket, mint a szervezettség-szervezetlenség, a vállalaton belüli együttműködés és konfliktusok, az új technika hatékony alkalmazása és a vezetés stb. A vizsgálat a vállalat egész vezetésére kiterjedt s az információgyűjtés számos együttesen alkalmazott módszerét is felhasználta. Kérdőíves interjúk készültek az építésvezetőkkel és művezetőkkel, kötetlen beszélgetéseket folytattunk a magasabb szintű vezetőkkel, nem résztvevő megfigyelőként jelen voltunk a vállalati tevékenység különféle történéseiben (az építkezéseken, bértárgyalásokon, műszaki konferenciákon, főépítésvezetői értekezleteken stb.), elemeztük a vállalat adatnyilvántartásából eredő információkat, dokumentumokat stb. A jelen tanulmány ezeknek az eredményeknek egy részét kísérli meg a szervezetelméleti általánosítás bizonyos szintjén összefoglalni és az olvasó elé tárni.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> A vizsgálatnak erről az ágáról csupán néhány belső anyag készült; így: Héthy Lajos–Makó Csaba: *A vállalati kontroll mechanizmus és a szervezetlenség*. Az MTA Szociológiai Kutató Intézetének Kiadványai, Budapest, 1972. A vizsgálat számos vonatkozását feldolgoztuk kandi-

2. A kutatás vállalkozott arra, hogy az építőipar sajátos feltételei között bemutassa a *munkásmagatartások*, valamint a szervezeten belüli *érdekegyeztetési folyamat* bizonyos összefüggéseit, s a vállalati ügyek intézésében való munkásrészvétel feltételeire vonatkozóan is levonjon néhány következtetést. A kutatásnak ez a része a vállalat karbantartó villanszerelőiről készült esettanulmányon alapul. Az esettanulmány maga is több szociológiai módszer együttes alkalmazásával készült, és információs bázisát tekintve részben egybeesik a vizsgálatnak az előzőekben ismertetett irányával. A karbantartó villanszerelőkről szóló esettanulmány elméleti általánosításai a szervezeten belüli érdekmozgás és cselekvés témakörébe esnek, tehát egy olyan területen próbálnak előrelépni, ahová a kutatás előző része – amelyet a jelen tanulmány ismertet – természeténél fogva nem hatolhatott be.<sup>6</sup>

A vizsgálatnak erről a két ágáról azért szükséges megemlíteni, mivel egyazon vállalat viszonyairól készültek, s még akkor is kiegészítik egymást s kölcsönösen segítik az eredmények megértését, ha témáikban és főleg pedig elméleti megközelítésük irányultságában különböznek is. A vizsgálatnak az 1. pontban leírt iránya adja a 2. irányban történt vizsgálat szélesebb szervezeti-társadalmi hátterét, míg a munkásmagatartásokról, érdekegyeztetésről született eredmények bizonyos értelemben annak az ösztönzési rendszernek, vezetőkiválasztásnak

dátusi disszertációnkban: Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkásmagatartások a termelés és az elosztás területén*. MTA Szociológiai Kutató Intézet, Bp. 1972.

<sup>6</sup> A kutatásnak erről a vonatkozásáról lásd Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés. Az üzemi demokrácia fejlesztésének néhány szociológiai kérdése*. Bp. 1978. Gondolat.



a mélyebb megértéséhez segítenek, amelyeket a jelen tanulmányban érdekösszefüggéseik nélkül vagyunk kénytelenek bemutatni. A vizsgálat két – természeténél fogva igen eltérő – irányának léte egyúttal azt is illusztrálni hivatott, hogy elméleti-metodológiai megközelítésben igen különböző elemzések egyaránt jogosultak lehetnek.

### 3. A VÁLLALAT<sup>7</sup>

A szervezeten belüli vezető kiválasztás és ösztönzés összefüggéseinek az elemzéséhez jó terepet adott az a fővárosi vállalat, ahol kutatásainkat végeztük; erre a célra különösen alkalmassá tették azok a problémái, amelyek a termelési, gazdálkodási folyamataiban, dolgozóinak együttműködésében mutatkoztak, illetve azok az erőfeszítések, amelyeket kutatásunk idején a hatékony munka, a belső összefogás érdekében a vállalat új vezetése és az ágazati minisztérium tett.

A vállalat szervezeti felépítése a szokásos építőipari, sőt, azt is mondhatjuk: az ipari sémát követte.

A vállalat műszaki-gazdasági-adminisztratív irányító *Központjában* (amelyet egy toronyház irodaépületében helyeztek el) székeltek az *igazgató*, a *főmérnök*, a *főkönyvelő* és itt működtek a vállalat funkcionális osztályai is, mintegy tucatnyian, olyanok mint a *Termelési*, *Munkügyi*, *Előkészítési*, *Anyagellátási*, *Szállítási*, *Terv*, *Személyzeti* stb. *osztályok*. Ezek közül a Termelési Osztály gyakorolt közvetlen és általános irányítást és ellenőrzést, a funkcionális osztályok pedig a termelés egy-egy

<sup>7</sup> A jelen tanulmányban szereplő nevek – ideértve a személyneveken túl a földrajzi neveket (így az építkezések elnevezéseit) is – mindegyike kitalált.

vonatkozása (létszám, bér, anyag, gépi kapacitás, szállítóeszköz stb. kérdések) fölött rendelkeztek a közvetlen s a termelés egésze fölött pedig részleges kontrollal. A vállalat termelési tevékenységének irányítása szempontjából, helyzeténél fogva nyilván a Termelési Osztálynak volt a legjelentősebb szerepe, amelyet azonban sikeresen csak a többi funkcionális osztállyal való szoros együttműködésben volt képes betölteni. A Termelési Osztály és a többi osztályok együttes, összehangolt működése volt hivatva arra, hogy a vállalatnál a cselekvés egysége szempontjából nélkülözhetetlen *irányítási, ellenőrzési egységet* megtestesítse. Ilyen értelemben pedig a vállalatnál a Központ lényegében az irányítás és ellenőrzés egységének első letéteményese kellett hogy legyen. E funkciójában támogatást a vállalati politikai-társadalmi szervektől kellett kapnia. A vállalat *Pártbizottsága* és *Szakszervezeti Bizottsága*, amely e támogatás nyújtására hivatott volt, ugyancsak a Központban székel, s innen irányította, ellenőrizte a termelőterületeken levő alapszervezeteinek munkáját.

A Központnak – és közvetlenül a Termelési Osztálynak – volt alárendelve a vállalat egész termelő apparátusa, a *Termelési Vonal*: a főépítésvezetőségek, az építésvezetőségek, az üzemek, illetve az egész termelésirányítói és fizikai állomány. A Termelési Vonal kiépítése a *munkamegosztás és szakosodás* elveit követte, s éppen szakosodott mivolta hordozta magában azokat a természetes anarchikus tendenciákat, amelyet az ellenőrző és irányító tevékenység magasabb szinten képviselt egységének ellensúlyoznia kellett. A vállalatnak tucatnyi *főépítésvezetősége* volt. Ezeknek mintegy a fele általános szerkezet-építő, illetve építőmesteri feladatokat látott el; felhúzta az lakások „szerkezetét”, falait. A többi főépítésvezetőség különféle egyéb tevékenységeket végzett. Így a mélyépítők az alapokat, pincéket emelték ki, többen szakiparos munkákkal –



villanyszereléssel, vízvezetékyszereléssel, burkolással, parkettázással, mázolással, festéssel stb. — foglalkoztak. A főépítésvezetőségek *építésvezetőségekből* tevődtek össze, amelyek feladatai ugyancsak szakosítottak voltak: így például a szerkezetépítő főépítésvezetőségen belül külön építésvezetőség specializálódott az alagútszaluzásos szerkezetekre, míg mások kizárólag a blokkok szerelését végezték. A vállalatnak volt néhány kisebb *telepített üzeme* is, ahol blokkokat, nyílászárószerkezeteket, betonvasakat stb. gyártottak előre az egyes építkezések számára. Ezek élén *üzemvezetők* álltak, rangjuk az építésvezetőkénél felelt meg. A vállalatnak összesen mintegy 40 építésvezetője, *üzemvezetője* volt. Az építésvezetőségeken, *üzemen* belül a munkások *brigádokban* dolgoztak, amelyek munkáját közvetlenül a *művezetők* irányították. A vállalat száznál több művezetőt foglalkoztatott.

A vállalat tevékenysége földrajzilag szinte a főváros egész területét beborította: termelő részlegei szinte minden kerületben jelen voltak, összesen mintegy *húsz kisebb-nagyobb építkezés és telepített üzem* között oszlottak meg, ami már önmagában is igen komoly vezetési, irányítási, koordinálási feladatok elé állította a Termelési Vonal különféle szintű vezetőit és mindenképp a vállalati Központot. A húsz munkahelynek mintegy harmada, tehát *öt-hat nagyarányú, tartós lakótelepi építkezés*<sup>8</sup>, a többiek kisebb vállalkozások voltak: részben nagyobb építkezések, amelyek befejezéshez közeledtek, részben pedig foghíjbeépítések, rekonstrukciók. Ha az építkezések számát egybevetjük a főépítésvezetőségek számával (nem is beszélve ezek szakosított voltáról — 1. Függelék —, teljesen nyilvánvaló, hogy a főépítésvezetők nem lehettek az építkezé-

<sup>8</sup> Kutatásunk időpontjában a legnagyobb építkezésen évi 5–600 lakást kellett átadni.

sek jelenlevő gazdái. Ezt a szerepet az építésvezetők töltötték be: az *építésvezetők voltak tehát a termelésirányítás kulcsemberei*. Egy-egy építkezésen kezdettől az átadásig jelen volt egy vagy több építésvezető, aki nem csupán a *saját* (rendszerint *építőmesteri*) *részlegének munkáját irányította*, hanem *koordinálta a többi részlegnek* (mélyépítőknél, szakiparosoknak), valamint a vállalaton kívüli *alvállalkozóknak a munkáját, tartotta a kapcsolatot a beruházóval, a hatóságokkal stb.*

#### 4. A VÁLLALATI SZERVEZET FELÉPÍTÉSÉT ÉS MŰKÖDÉSÉT SZABÁLYOZÓ ELVEK<sup>9</sup>

##### 4.1 Termelési, gazdálkodási és együttműködési folyamatok a szervezetben

Szervezetek vizsgálata nehéz lecke, hiszen a szervezet *összetett jelenség*: működése, szerkezete *egyetlen logika alapján aligha érthető meg*. Napjaink egyik legelterjedtebb szervezETFelfogása a szervezeteket — így pl. az ipari vállalatokat — társadalmi-technikai rendszerekként fogja fel, amivel azt a sajátosságukat

<sup>9</sup> A szocialista vállalatnak — felépítésének, működésének, irányításának — a kutatása egyre inkább előtérbe kerül a szocialista országok kibontakozó ipar- és szervezet-szociológiai kutatásaiban. A hazai kutatások egyes szociológiai vonatkozású eredményei is megjelentek abban a vitában, amelyet az iparvállalati vezetés kérdéseiről a Közgazdasági Szemle 1974. és 1975. évi számaiban közölt. A sokat ígérő korábbi (Zdravomüszlov, Jadov, Roscsin stb. nevéhez fűződő) kutatásokon túl a Szovjetunióban is számos figyelemreméltó új munka született e területen. Lásd pl.: Vasziljev, V. G.: *Szocialiszticeszkoe promüszlennoje predprijátije: ego sztruktura i funkcii*. Szociológicseszkie Issledovanyija, 1974, 1; Lapin, N. I.: *Problemü szociológicseszkiego analiza organizacionnüh szisztyem*. Voproszü Filozofii, 1974, 7. (magyarul, rövidítve: Társadalmi Szemle 1975, 8–9.); Lapin, N. I.:



húzza alá, hogy a termeléssel és gazdálkodással összefüggő technológiai és társadalmi folyamatok együttesét foglalják magukban. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az ipari szervezetek funkcionálását, felépítését technológiai és társadalmi követelmények határozzák meg.<sup>10</sup>

A vizsgált építőipari vállalat elsődleges funkciója a termelés (adott esetben: lakások építése). A termelésnek megvan a maga eljárása, technológiája, s ezeknek összefüggései ilyen vagy olyan formában a vállalat egész életére, minden problémájára kihatnak. De a szervezet működésében egyúttal a *gazdálkodás* logikája is hat: a vállalatnak az is feladata, hogy termelési funkcióját a rendelkezésre álló anyagi és emberi erőforrások gazdaságos, hatékony felhasználásával érje el. Ez a követelmény már *társadalmi jellegű*. A szervezet működésében ható további társadalmi követelmény – mert hiszen ez az oldal aligha szűkíthető le a gazdálkodásra – az emberek, embercsoportok közti *együttműködésnek, az összehangolt, a szervezeti célok érdekében történő cselekvésnek a biztosítása*.<sup>11</sup>

*Upravlenije trudovými kollektivami i szocialnue funkcii rukovoditelja.* Voproszű Filozofii, 1977, 5. A szocialista vállalatok működéséről, mindenekelőtt ezek vezetéséről igen sok szempontból vitatható, de figyelemreméltó elemzést készített az amerikai David Granick. Ld.: Granick, D.: *Enterprise guidance in Eastern Europe. A comparison of four socialist economies.* Princeton, 1975, Princeton Univ. Press.

<sup>10</sup>A társadalmi-technikai rendszer fogalma a Tavistock Intézethez kötődő szervezetelméleti iskolától ered. Lásd pl.: Emery, F. E.–Trist, E. L.: *Management Science. Models and Techniques.* (C. W. Churman, M. Verhulst eds.) London, 1966. vol. 2. Pergamon.

<sup>11</sup>A marxista szociológia tehát a gazdasági szervezetet olyan technikai, gazdasági és társadalmi (sőt politikai) relációk együttesének (rendszerének) tekinti, ahol az egyes relációk nemcsak kölcsönösen hatnak, befolyásolják egymást, hanem saját logikával, relatív autonómiával is rendelkeznek.

Az együttműködés és koordinált cselekvés minden szervezet működésének lényegi mozzanata: teljesülése elengedhetetlen feltétele annak, hogy akár a *gazdálkodás*, akár a *termelés* alapvető folyamatai megvalósulhassanak. Természetesen az összefüggés fordítva is igaz: a termelés, a gazdálkodás követelményei maguk is jelentősen hatnak a szervezet működésére, szerkezetére, azokra a feltételekre, amelyek talaján az együttműködésnek meg kell valósulnia.

#### 4.2 A gazdasági és politikai-társadalmi szervezetek együttese

A technológia, a gazdálkodás és az emberek közti együttműködés logikáját a *vállalat felépítése és működése a maga teljességében fejezi ki*. A vállalat szocialista viszonyaink közepette maga sem egyetlen szervezet, hanem legalább *három szervezetből tevődik össze* (amit úgy is megfogalmazhatunk, hogy komplex szervezet), mégpedig: gerince a tulajdonképpeni *gazdasági szervezet*, de ezzel együtt, vele szorosan összekapcsolódva jelen van kereteiben a *pártszervezet* és a *szakszervezet* is.<sup>12</sup>

A *vállalat termelési, gazdálkodási, együttműködési folyamatai annak egészéhez kötődnek*. Nincs olyan munkamegosztás a vállalaton belüli egyes szervezetek között, amely bármelyiküket egyik vagy másik funkció kizárólagos felelősévé, megvalósítójává, ellenőrzőjévé tenné, s olyan elkülönülés sem képzelhető el, amely bármelyiküket mentesítené e folyamatok egyikének vagy másikának logikája, követelményei alól. Ugyanakkor az egyes szervezetek – természetükből adódóan –

<sup>12</sup>A vállalatot alkotó szervezetek közé sorolható az ifjúsági szervezet is, amelytől azonban a jelen elemzés során eltekintünk.



mégsem azonos módon kötődnek a vállalaton belül megvalósuló folyamatokhoz. *A gazdasági szervezet azoknak a termelési, gazdálkodási folyamatoknak a hordozója*, amelyekben egyaránt fontosak a technikai-technológiai és a kooperációs problémák, míg a *pártszervezet és a szakszervezet sajátos eszközeikkel elsődlegesen az együttműködést érintő társadalmi feladatokat látják el*. Természetesen a termelés és a gazdálkodás hatékonyságát, mint a vállalat tevékenységét érintő alapvető célokat, nem csupán a gazdasági szervezet, hanem a párt- és a szakszervezet is magáénak vallja, ahogyan a gazdasági szervezet maga sem tekinthet el a szervezeten belüli együttműködés gondjaitól. A termelés *technológiai követelményei és a gazdálkodás követelményei jelentősen kihatnak a gazdasági szervezet felépítésére* – eszerint különülnek el pl. a vizsgált vállalatnál az egyes építésvezetőségek, főépítésvezetőségek, illetve a különféle funkcionális osztályok – *s ehhez a felépítéshez igazodik a pártszervezet és a szakszervezet is*.

#### 4.3 A munkamegosztásnak és az irányítás egységének követelményei

A vállalati szervezet felépítését és működését, alapvető termelési és gazdálkodási funkcióiból adódóan *a termelés technológiai követelményei és a gazdálkodás hatékonysági követelményei szabják meg*.<sup>13</sup> A vállalat – mint a vizsgált vállalatra vonatkozóan konkrétan bemutattuk – *hierarchikus felépítésű szervezet*, amelyben *az egyes termelő egységek fölött többlé-*

<sup>13</sup> A technológia és a szervezeti struktúra összefüggései a mai iparszociológiai kutatás egyik központi témáját jelentik. Összefüggéseket e területen elsősorban Woodward mutatott ki. Woodward, J.: *Industrial Organization, Theory and Practice*. London, 1965, Oxford Univ. Press.

*csős termelésirányítás gyakorol egyenes, mindenre kiterjedő ellenőrzést, míg az egységek termelő tevékenységének egyes oldalait (szállítás, anyagellátás, munkaerőellátás stb.) a termelésirányítástól elkülönült funkcionális osztályok ellenőrzik*. A szervezetnek ebben a sajátos hierarchikus felépítésében együttesen érvényesül a *munkamegosztásnak*, illetve az *irányítás egységének az elve*: két olyan törvényszerűség, amely végső soron a termelési, gazdálkodási és együttműködési folyamatok követelményeinek a kifejezője.<sup>14</sup>

A vizsgált vállalaton belül az egyes termelő egységek munkája *a termelési technológia* egy-egy világosan körülhatárolható szakaszát öleli fel (mélyépítés, szerkezetépítés, szakipari tevékenységek, illetve ezek különféle típusai: villanyszerelés, vízvezetékyszerelés, burkolás, festés stb.). Ebben *a technológiát követő elkülönülésben a munkamegosztásnak* – s ezen belül a specializációnak – *az az elve fejeződik ki, amely az ipari szervezetekben azok létrejöttétől napjainkig a termelés és a gazdálkodás hatékonyságának egyik pillére*. A vállalatnál a munkamegosztás nem csupán a termelési egységek tevékenységét hatja át, hanem kiterjed a vállalati központ osztályaira, sőt, ezeken belül az egyes embercsoportokra, személyekre is. Nem csupán a mélyépítő és szerkezetépítő főépítésvezetőségek és építésvezetőségek, hanem – a Központon belül – a gépészeti, munkaügyi, szállítási, előkészítési stb. osztályok, de az építkezéseken dolgozó egyes szakmák (ácsok, állványozók, betonozók, kőművesek, villanyszerelők stb.), az irodákban ügyködő mérnökök, közgazdászok, technikusok, de még az azonos egységhez tartozó azonos szakmabeliek között is megvannak a munkamegosztás kapcsolatai.

<sup>14</sup> Vö.: Etzioni, Amitai: *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, 1964, Prentice Hall.



A munkamegosztás, illetve a természetéből fakadó elkülönülés, ha nem párosul tervszerű együttműködéssel, veszélyeket hordoz magában: állandóan fennáll annak a lehetősége (s ez nem egyszer be is következik), hogy az általa elválasztott emberek, embercsoportok tevékenysége elszakad egymástól, megszűnik cselekvésük összehangoltsága, ami végső soron a szervezet létét kérdőjelezi meg. Ezeket az anarchikus tendenciákat a szervezetekben az *irányítás egységének érvényesítése hivatott ellensúlyozni*: az az elv, amely az emberek, embercsoportok közti együttműködés, az összehangolt cselekvés alapvető követelményét fejezi ki. Az irányítás egysége a szervezetek felépítésében úgy jelentkezik, hogy minden egyes embercsoport, szervezeti egység fölé rendelnek egy olyan felettest, aki ezen a területen *beosztottai tevékenységét át tudja tekinteni, azt irányítani, koordinálni, ellenőrizni képes*. Miután az egyetlen felettes által áttekinthető és irányítható terület nagysága korlátozott (s mindenképpen kisebb, mint jelen ipari szervezeteink legtöbbje), ezért a felettesek fölé újabb feletteket helyeznek, akik az alájuk tartozó – már jelentősen szélesebb – területen irányítják, koordinálják, ellenőrzik a beosztottaik munkáját.

Így jutunk el végső soron az *ipari szervezetekre ma jellemző hierarchikus szervezeti struktúrához*, amelynek csúcán az a személy (igazgató, vezérigazgató stb.) foglal helyet, aki elvileg az egész szervezetről áttekintéssel rendelkezik, valamennyi beosztottja irányítására képes.<sup>15</sup> A hi-

<sup>15</sup>Ez az adott vállalat esetében azt jelentette, hogy a Termelési Vonalon átlagosan kb. 30 munkás fölé állítottak egy művezetőt, átlagosan 3–4 művezető fölé egy főépítésvezetőt, akik fölött a termelési osztályvezető állt. Ugyanilyen volt a Központ osztályainak struktúrája. A Termelési Vonal és a Központ együttes irányítása összpontosult az igazgatónak és helyetteseinek a kezében.

erarchián belül egyfajta *funkciómegosztás* is kialakul (a magasabb szinteken erősebbek a döntési és irányító-ellenőrző funkciók, míg a legalsó szinten a végrehajtó funkciók).

#### 4.4 A szervezet hivatalos struktúrája

Az emberek vállalati szervezeten belüli cselekvése, a termelés és gazdálkodás folyamatai összehangoltságot kívánnak. Viszont a szervezeten belül az emberek eleve nem tudják és nem is tudhatják, hogy mit, milyen irányban és hogyan tegyenek s ehhez az indítékuk sem adott. Ezért az embereket olyan „kényszerpályákra” kell állítani, amelyek biztosítják, hogy tevékenységük a munkamegosztás adott rendszerében egységes irányítás alatt meghatározott célok irányába történjék. Ezt a *szervezet hivatalos struktúrája hivatott garantálni*. A *vállalati szervezetnek* a legfontosabb elemeit a hierarchikus és funkcionális *alá-, illetve fölérendeltségi viszonyok*, a különféle szervezeti egységek és különféle szervezeti pozíciókban levő személyek számára kijelölt *funkciók, feladatok, felelőségek*, a rendelkezésükre bocsátott meghatározott *döntési jogok, eszközök* jelentik, valamint a *jutalmaknak és a szankcióknak az a rendszere*, amely a szervezeti célokkal megegyező cselekvések honorálására, az azokkal szembekrülő tevékenységek szankcionálására szolgál. A szervezetnek ezt a struktúráját szokásos a szociológiai irodalomban *hivatalos (formális) szervezetnek* nevezni, mivel hivatalos szabályozás útján jött létre, s *felépítésének, működésének hogyanja* (legalábbis ahogyan ezt eredetileg elképzelték) a *hivatalos szabályokból* (szervezeti szabályzat, kollektív szerződés, felettes hatóságok rendelkezései, törvények stb.) *kiohvatható*. (Más kérdés, hogy a hivatalosan szabályozott, szándékolt szervezeti jelenségeket, folyamatokat min-



dig hivatalosan szabályozatlan, nem szándékolt jelenségek és folyamatok kísérik.)

A *hivatalos szervezetnek* – s e szervezet különféle intézményeinek – a feladata tehát a vállalatoknál az, hogy az egyes emberek, illetve embercsoportok *cselekvéséhez megmutassa az utat, megadja az ösztönzést*. A szervezet „megmondja” nekik, hogy mit kell tenniük s mit nem tehetnek, kikkel milyen jellegű kapcsolatban állnak, milyen felelősségeik, jogaik vannak stb., s egyúttal arra sarkallja őket, hogy az ilyen instrukciókat be is tartsák. Ennek egyik biztosítéka az, hogy a *vezetőkiválasztás* során eleve olyan embereket juttat irányító pozícióba, akik – várhatóan – a szervezet céljainak megfelelő irányba fognak tevékenykedni s a szervezeten belül beosztottaik cselekvését is ebbe az irányba igyekeznek majd terelni.<sup>16</sup> Ugyanilyen funkciója van az *ösztönzés* mechanizmusának is, az embereknek a szervezeti céloknak megfelelő cselekvését ez úgy véli elérni, hogy bizonyos *szükségeik kielégítését cselekvésük irányától teszi függővé*. Az ösztönzés legismertebb és legkézenfekvőbb megoldása az *anyagi ösztönzés*. Közismertek ugyanakkor a *nem anyagi* (erkölcsi, normatív) ösztönzés útjai is.

A vállalatnál működő politikai-társadalmi szervezetek – pártszervezet, szakszervezet – hivatalos struktúrája ugyanazoknak az elveknek az alapján épül fel, mint a gazdasági szervezeté

<sup>16</sup> Ebben a megközelítésben a vezetőkiválasztás mechanizmusának működését az ösztönzési rendszerre jellemző hatások kísérik. A vezetőkiválasztás cselekvésre ösztönző hatása nem közvetlenül jelentkezik, hanem olyan tényezőkön keresztül, mint a vezetői pálya vonzása, a vezetők presztízsének cselekvésmotiváló szerepe. Ha ugyanis a szervezet azon tagjai kerülnek nagy számban vezetői beosztásokba, akik jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezeti célok megvalósításához, akkor a vezetőkiválasztás mechanizmusa egyúttal az ösztönzés funkcióját is betölti.

s konkrét elrendeződésében is ez utóbbit követi. Természetesen a felépítésben érvényesülő (s a szervezetek többségére érvényes) elvek azonossága nem mond ellent e szervezetek nem lényegtelen különbségeinek, pl. annak, hogy a politikai-társadalmi szervezetek elsődlegesen normáikon, értékeiken keresztül hatnak tagjaikra (ún. normatív kontroll), míg a gazdasági szervezetek érdekeiken, szükségleteiken keresztül (utilitáriánus kontroll).

#### 4.5 A vezetőkiválasztás és az ösztönzés

Vajon mi adja a vezetőkiválasztás és az ösztönzés mechanizmusainak azt a kitüntetett jelentőségét, amelyet a szervezet életében – a társadalomirányítás befolyásolási, ráhatási esélyeit fontolgatva – nekik tulajdonítunk? Ennek a magyarázata igen egyszerű: az egyének – az emberek – szemszögéből nézve ennek a két mechanizmusnak a működése az, amely a szervezettel szemben támasztott sokrétű és differenciált szükségleteik, igényeik kielégítésére leginkább hat.

A vezetőkiválasztás mechanizmusa, amely a szervezeti hierarchiában való előbbrejutást, feljebbjutást szabályozza, több szempontból is meghatározza azt, hogy az egyén a szervezeten belül hogyan és milyen szükségleteit elégítheti ki. A hierarchikusan eltérő pozíciók ugyanis eltérő tartalmi jellegű munkafeladatokat, felelősséget, jogokat, de hasonló módon különböző társadalmi megbecsültséget, presztízszt, illetve anyagi javadalmazást hoznak magukkal. Nem igényel különösebb bizonyítást, hogy az építőipari vállalatnál dolgozó kőműves pl. nem csupán munkája anyagi jutalmazását illetően különbözik egy építésvezetőtől, osztályvezetőtől vagy igazgatótól, hanem e munka tartalmát – szellemi, fizikai igénybevételét – illetően is, nem beszélve arról, hogy a kőműves és a különböző szintű



vezetők beosztását társadalmunkban eltérő megbecsültség, presztízs is övezi. A vállalati szervezetnek az a mechanizmusa tehát, amely egyes egyéneket különféle szintű hierarchikus pozíciókba emel, illetve ezekből eltávolít, igen széles körű ellenőrzést gyakorol afölött, hogy az emberek anyagi és nem anyagi szükségleteik kielégítéséhez a szervezeten belül milyen lehetőséget kapnak. A hierarchikus emelkedés ugyanis – jóllehet, ez sokszor nem ilyen egyértelmű – az esetek jelentős részében a szükségletek kielégítésének szélesebb útjait nyitja meg.<sup>17</sup>

Hasonló lehetőségek rejlenek, jóllehet természetéből adódóan korlátozott mértékben, az ösztönzés mechanizmusában. Az ösztönzés – ideértve anyagi és nem anyagi válfajait is – arra hivatott, hogy egy-egy változatlanul tételezett hierarchikus szinten belül azáltal biztosítsa az ott működő emberek – egyének – pozitív cselekvéseit, hogy azok megvalósulásával párhuzamosan biztosítsa az érintett egyének bizonyos anyagi és nem anyagi szükségleteinek kielégítését. Ha tehát egy bizonyos dolgozó – változatlan hierarchikus pozíciójában – jobban dolgozik, akkor ezt a szervezet fokozott anyagi és erkölcsi megbecsüléssel jutalmazza és fordítva. Az anyagi ösztönzés területén ennek a gyakorlatnak az elvi alapja az ún. munka szerinti elosztás elve, illetve a teljesítményelv.

Ha tehát a vezetőkiválasztás és az ösztönzés mechanizmusait együttesen szemléljük, arra a következtetésre kell jutnunk,

<sup>17</sup> Az ipari szervezetek jelentős részében a szervezeti hierarchia magasabb szintjein végzett tevékenységek jelentősebb részére jellemző az alkotás lehetősége, a tartalmas és ösztönző munkák végzése. Az alacsonyabb hierarchikus beosztást végzők tevékenységére általában a felsorolt sajátosságok hiánya jellemző. (Vö.: Kohn, M. L.: *Employment Structure and Alienation*. American Journal of Sociology, 1967, 7; Ifj. Gyenes Antal–Rozgonyi Tamás: *Hierarchia a gazdasági szervezetben*. MTA Szociológiai Kutató Intézetének Kiadványai, Bp. 1974.

hogy működésük alapelve azonos: mindkettő azáltal igyekszik az egyént a szervezet céljainak megfelelő tevékenységre sarkallni, hogy pozitív cselekvése esetén olyan anyagi és nem anyagi előnyökhöz juttatja, amelyek szükségletei fokozott kielégítése előtt nyitják meg az utat. A két mechanizmus között – s ez szoros összekapcsolódásukat, egymásraépülésüket is jelzi – a különbség csupán fokozatbeli: az ösztönzés viszonylag szerény skáláján – hierarchikus pozíciójának módosítása nélkül – honorálja, illetve szankcionálja az egyén szolgálatait, míg a vezetőkiválasztás ehhez a hierarchikus pozíció módosításának útját is igénybe veszi s ezáltal az egyén jutalmazásának és büntetésének a lehetőségeit igen nagymértékben kiszélesíti.

## 5. A VÁLLALAT MŰKÖDÉSE ÉS A VEZETÉS MUNKÁJA

### 5.1 A vállalat termelési, gazdálkodási eredményei

A vizsgált építőipari vállalat 1967-ben – tehát kutatásunkat négy évvel megelőzően – jött létre. Életrehívásának útja az volt, hogy két kisebb vállalatot, az „A” és „B” állami építőipari vállalatokat összevonták s szakipari és mélyépítő részleggel egészítették ki. Az „A” vállalat az egyesítést megelőző időszakban évi 1600–1700 lakást produkált, a „B” pedig ennél is többet, így jogos volt az a várakozás, hogy az új, egyesített vállalat 3000, illetve ezt meghaladó lakásszám teljesítésére is képes lesz.

1967-től kezdődően – amely tehát a vállalat létrejöttének a dátuma – az átadott lakások száma és a termelési érték alakulását az 1. táblázat mutatja.

A vállalat által átadott lakások számának, a termelési értéknek együttes tetemes csökkenése a termelő – emberi és gépi



## 1. TÁBLÁZAT

Termelési és létszámadatak alakulása 1967–70 között

Időpont/év	1967*	1968	1969**	1970
Átadott lakások száma (db)	3 060	2 512	2 293	1 946
Termelési érték (millió Ft)	597	561	562	520
Fizikai létszám/fő	3 765	3 631	3 524	3 373
Túlóra (óra)	164 000	230 000	374 000	253 000
Egy munkásra jutó túlóra (óra)	44	63	108	76

Megjegyzések: \*A megalakulás éve; \*\*az igazgatóváltás éve.

kapacitás – nagyjából azonos színvonal mellett ment végbe. 1967 után a vállalat munkáslétszáma ugyan enyhén csökkent, de ezt ellensúlyozta az átlagbérek, illetve a túlórák növekedése. Jóllehet, termelési mutatóit tekintve a vállalat sokadik helyen állt az ország építőipari vállalatainak sorában, a kifizetett bérek szintjének tekintetében előkelő pozíciót foglalt el.

1967 után bizonyos műszaki fejlesztés is bekövetkezett a vállalatnál. A lakások építésénél még elvétve előfordult a hagyományos téglafalazás, de zömében már előregyártott paneleket használtak, s utóbb az új alagútszaluzásos technológiát is bevezették.

A termelési eredmények folyamatos romlása természetesen egyetlen vállalatnál sem tűrhető, különösképpen egy olyan területen, ahol a termék – lakások – iránti igény messze felülmúlja az építési kapacitást. Ezért is a IV. ötéves terv során a vizsgált vállalattól felettes szervei azt kívánták, hogy a fővá-

rosi lakásépítési tervnek mintegy hatodát – azaz több mint évi 3000 lakást – produkáljon. A követelmény a vállalat kapacitását tekintve reális volt, de az 1967–70-es évek teljesítménye alapján – 1970-ben nem egészen 2000 lakás épült fel – szinte megvalósíthatatlannak tűnt.<sup>18</sup>

A vállalat kényszerítve volt arra, hogy számot vessen helyzetével, reálisan számba vegye problémáit, és megpróbáljon a töle várt követelményeknek eleget tenni. Az 1970-ben megkezdődött helyzetfelmérés igen sok hiányosságot, elégtelenséget mutatott ki a vállalat működésében. Bebizonyosodott, hogy – részben a vállalat belüli, részben tőle független okok miatt – igen nagyarányú az építkezésen a szervezetlenség, nincsenek biztosítva a folyamatos termelés elemi-anyagi feltételei (folyamatos anyagellátás, megfelelő gépi kapacitás és szállítóeszköz stb.), koordinálatlan az egyes termelő egységek munkája. Alacsony színvonalú a vezetés, és nem egységes a vezetői gárda sem szemléletében – a helyzet és a tennivalók megítélésében –, sem pedig cselekvésében. A vállalati központ osztályai elszakadtak a Termelési Vonaltól, a két terület vezetői gárdája között (de soraiban is) nagyfokú a kölcsönös meg nem értés, az ellentétek, a gáncsoskodás. Kívánivalókat hagyott hátra a vállalati pártszervezet és a szakszervezet munkája is. Mindez a munkafegyelem lazaságaiban, a technológiai fegyelem megsértésében, a munka mennyiségi elmaradásában és minőségileg silány voltában jelentkezett (1969-ben például, a garanciális

<sup>18</sup> A vállalat termelési eredményei kutatásunk időpontja után sem javultak. 1971-ben 2430, 1972-ben 2024, 1973-ban 2029, 1974-ben 2322, 1975-ben 2262, 1976-ban 1785 lakást épített a vállalat. Az 1971-es viszonylag jó eredmény – 2430 lakás átadása – jórészt abból adódott, hogy az új igazgató hivatalbalépésének évében, 1970-ben többszáz jó részt kész lakás átadását visszatartotta, s ezek így az 1971-es eredményben jelentkeztek.



javítások 3 200 000 Ft költséget jelentettek a vállalatnak. A Garanciális Osztály vezetője szerint a tényleges javításra váró hiba ennél sokkal több volt. A vele kapcsolatos pereskedési költségek további 200 000 Ft-ot tettek ki.) A vállalat képe tehát azt mutatta, hogy hiányzik a cselekvésnek és a szemléletnek az az egysége, amely a hatékony termelést megalapozhatná; hiányzott a szervezet létehez nélkülözhetetlen együttműködés, azaz a szervezet a felbomlás felé tartott.

## 5.2 Vezetői vélemények a vállalat vezetési problémáiról

A vizsgált lakásépítő vállalatnál mind a termelési, mind a gazdálkodási folyamatokban zavarok mutatkoztak; kutatásunk fő feladata lényegében nem volt más, minthogy ezeknek a nehézségeknek az okait – vagy talán inkább; összefüggéseit – feltárjuk. *Kiindulópontot azok a vélemények, helyzetértékelések jelentettek, amelyeket az elsődleges érintettek, a vállalat különféle szintű és rangú vezetői adtak számunkra.* Ezeknek a megnyilatkozásoknak az összegyűjtése nem merítette ki a vizsgálódásainkat, mivel a vezetők nem csupán helyzetükből adódóan voltak elfoglaltak bizonyos kérdések iránt, hanem számos olyan összefüggés rejtve maradt előttük, amelyek – legalábbis mi így gondoltuk – a szociológiai kutatás sajátos módszereivel és technikájával hozhatók felszínre. A vezetői vélemények, helyzetértékelések ugyanakkor olyan *értékes információkat, meglátásokat* tartalmaztak, amelyek későbbi vizsgálódásaink fényében is helytállóknak bizonyultak. A következőkben ezeket foglaljuk össze s illusztráljuk néhány jellemző értékeléssel a kötetlen beszélgetések szövegeiből.

1. A vezetők részéről a legtöbb kritika a *vállalat vezetőgárdájára* vonatkozóan hangzott el; a nyilatkozók *kifogásolták a vezetés felkészültségét, hozzáértését, rátermettségét, erkölcsi*

*tartásának hiányát* stb. Hasonló módon igen sok szó esett arról, hogy *a vezetésen belül hiányzik az együttműködés, a vállalati Központ osztályai képtelenek kooperálni a Termelési Vonallal, állandó az acsarkodás a hajdani „A” vállalattól és a „B” vállalattól jött vezetők, illetve az új igazgató – Táltos József – által hozott emberek között, a főépítésvezetők szembekerültek az építésvezetőkkel, akikre az új igazgató fokozottan támaszkodni próbált, „a szakszervezet szembenállt mindennel, amit az igazgató kezdeményezett”, feszültségek terhelték a vállalati pártbizottság és a felső gazdasági vezetés viszonyát, következésképpen a vezetői gárda széthúzott, hiányzott az egyetértés az alapvető kérdésekben, az összehangoltság a cselekvésben, erőfeszítésekben, rossz volt a légkör, ami a vezetés bizonytalanságát még fokozta: kulcspozícióban levő vezetők – így a vállalati Központ osztályvezetői – nagy számban léptek ki.*

A vezetés problémáiról Czapp Frigyes munkaiügyi osztályvezető – aki kutatásunkat követően rövidesen maga is kilépett – a következőket mondotta:

*„Túlságosan nagy a vállalatvezetői gárda mozgása.* Nem csupán 1967, az „A” és „B” vállalatok összevonása után vált intenzívebbé, hanem az új igazgató, Táltos idejövetele után is fokozódott. Ez a mozgás jóval nagyobb annál, amely egy hasonló méretű és profilú építőipari vállalatra jellemző. A korábbi vállalati igazgató, Szép elmenele, több mint száz embert megmozgatott. Számos osztályvezető – pl. Mohácsy, Kisházi Ferenc stb. – sértődésből, személyi sérelmek miatt ment el. De a vállalattól távozó vezetők között voltak olyanok is, akik a korábbi felső vezetés idején olyan lehetőségekkel, perspektívával rendelkeztek, amelyet az új vezetésnél már nem láttak biztosítottak. Voltak végül olyanok is, akik azért hagyták el a vállalatot, mert megelégtették az örökös piszkálódást.

A vállalati helyzet és politika megítélésében a *vezetők nem egységesek, sőt, bizonyos szervezeti kérdésekben kifejezetten megoszlóak, ellentétesek a vélemények.* A vezetők között nem tud kialakulni az



összhang, más elképzelése van bizonyos dolgokról a termelési osztályvezetőnek és megint más a műszaki igazgatónak. Az igazgató véleménye is gyakran változik. *Az építésvezetők nagyobb jogkört kaptak*, de a munkák gyors átfutását nem tudják sikeresen elrendezni, ezt csak főépítésvezetői szinten lehet megfelelően koordinálni.

A vállalatnál *nagyon gyenge* a művezetői szint, a *művezetés*. Ezen persze semmiféle tanfolyammal sem lehet segíteni, ugyanis a 112 művezetőből, mindössze harminc az, aki képes funkciója kellő színvonalú ellátására. A művezetők körében sok az 5–6 elemivel rendelkező, az építőipari művezetők színvonala jelentősen elmarad a gépipari kollégáikétól.”

2. A vezetők a vállalat vezetésén belüli *egyvet nem értést, feszültségeket, konfliktusokat*, s ezáltal a termelésben, a gazdálkodásban mutatkozó nehézségeket *eredendően* – ha szabad így fogalmazni: „történetileg” – *a két elődvállalat egyesítésére vezették vissza, amit egybehangzóan „elhibázott”, „téves” lépésnek ítélték a felettes szerveik részéről*. A tények közé tartozik, hogy a két elődvállalat 1967-ben történt egyesítése eleve súlyos feszültségeket okozott a vállalati Központban, hiszen a két jogelőd létesítmény felső vezetői gárdájának – az igazgatónak, helyetteseinek, az osztályvezetőknek – a korábbihoz képest annyi féle pozíción kellett megosztózni, azaz minden második embernek vagy távoznia kellett, vagy alacsonyabb beosztásba került. Érthető, hogy az új vállalat vezető posztjait így „paritásos” alapon osztották el: igazgató az „A” vállalat volt vezetője lett, egyik helyettese a „B” vállalatiak közül került ki, a másikat „kívülről” hozták; hasonlóan osztották el az osztályvezetői posztokat, sőt, a PB és az SZB titkár pozícióját is. A helyzet mégsem elégített ki senkit, s 1967 és 1970 között – miközben a vállalat termelési eredményei romlottak – *ádáz klikkháború folyt a vezetésben*. A felettes szervek kénytelenek voltak beavatkozni: a kerületi pártbizottság el-

mozdította a vállalat PB titkárát (akit a Személyzeti Osztály vezetőjévé neveztek ki, s kutatásunk idején is az volt), majd a minisztérium lépett közbe s leváltotta Szép Pál igazgatót (aki egy másik tárca építőipari vállalatának élére került), s helyébe „rendteremtés” céljából egy megyei vállalat keménykezűnek ismert igazgatóját, Táltos Józsefet állította a vállalat élére.<sup>19</sup> Kutatásunk idején Táltos József, az új igazgató egyre-másra hozta fel hajdani munkatársait a vállalathoz különféle vezetői pozíciókba, s a hajdani „A” és „B” vállalatbeli vezetők arra panaszkodtak, hogy „mellőzik” őket. *A klikkháború emlegetése, az ezzel kapcsolatos egyvet nem értés, feszültségek miatti panaszok visszatérőek voltak a vezetők nyilatkozataiban*. Többben azt is állították, hogy a minisztérium a két vállalat egyesítésével igyekezett hatékony építőipari létesítményt létrehozni, de ehhez nem adta meg a szükséges anyagi eszközöket (mindenekelőtt gépeket).

Garamvölgyi Béla, a vállalat főmérnöke – aki 1949 óta dolgozott a „B” elődvállalatnál – az összevonást és következményeit az alábbiak szerint értékelte:

a) Elhibázottnak tartja a két vállalat („A” és „B”) összevonását. Amikor már megszületett a döntés az egyesítésről, akkor sem az „A”, sem pedig a „B” vállalatot nem segítették műszakilag, gazdaságilag, így mind a két vállalat már külön-külön „lerobbant” és az összevonás után egy nagyobb méretű „lerobbant” vállalat lett.

b) Elhibázott volt Szép Pál igazgatóvá történő kinevezése, mert alkatánál fogva nem volt alkalmas ennek a posztnak a betöltésére. Ugyanolyan bizalmatlan volt, mint most Táltos, az új igazgató, nem mert senkire sem támaszkodni.

<sup>19</sup> Táltos Józsefet, miután a vállalat termelési eredményei nem javultak, röviddel kutatásunk után leváltották. Azóta két további igazgatója volt a vállalatnak, de, mint láttuk, ezek sem tudtak eredményeket felmutatni.



c) A két vállalat egyenlőtlen termelési képességekkel rendelkezett. A „B”-nek amikor még külön voltak, több éven keresztül évi 2700 lakást sikerült felépítenie. Ugyanebben az időszakban az „A” csak 1600–1700 lakást produkált. Nemcsak az ő véleménye, de a „B”-seknek nagyon jó műszaki gárdája volt.

d) Az összevonást kísérő bizalmatlanság nagyon romboló hatású volt, számos műszakit arra készítetett, hogy elmenjen. Ez legalább annyira megrázó és elgondolkoztató, mint a gyakori igazgatóváltás. A „B”-nél eltöltött 17 év alatt végig *S* volt az igazgató és *K* a főmérnök. Itt öt év alatt már a második garnitúra próbálkozik.

3. A vezetők viszonylag keveset – s ahogy kutatásunk előre haladt: az indokoltnál sokkal kevesebbet – szóltak arról a problémáról, amely a vállalat egészét fojtogatta: *a szervezetlenségről. Ezt a problémát elsősorban a termelésirányítók – a művezetők, az építésvezetők, a főépítésvezetők – észlelték.* Tömegével tárták elénk a bizonyító anyagot arra vonatkozóan, hogy a szervezetség adott körülményei közepette a termelésnek sem a kívánatos mennyiségi és minőségi mutatóit, sem a hatékony gazdálkodás követelményeit, sem pedig a technológiai és a munkafegyelem, sőt a balesetbiztonság elemi szabályait sem lehet teljesíteni. A termelésirányítók kifogásolták, hogy *nincs megfelelően biztosítva számukra a munkaterület, hiányos és kifogásolható a tervdokumentáció, nincs elegendő és megfelelő munkaerő, gép, anyag, szállítóeszköz, azaz: soha sincs együtt mindaz, amivel egy épület jól, hatékonyan, gyorsan felépíthető lenne. A vállalati Központ vezetői ezt kevésbé észlelték: ők elmarasztalták a termelésirányítókat, mivel azok nem tartják be a határidőket, a minőségi követelményeket, a technológiai előírásokat s a munkafegyelem terén pedig „lazára engedik a gyepőt”. A szervezetség illetve szervezetlenség kérdését tehát az építkezéseken és a Központban nem azonos módon ítélték meg: a termelésirányítók szervezetlenséget lát-*

*tak, tehát azoknak a feltételeknek a hiányát, amelyet a termeléshez elsősorban a vállalati Központ volt hivatva megteremteni, míg a Központ vezetői csupán olyan lazaságokat láttak a termelésben, amiért kifejezetten a termelésirányítók voltak felelősek. S ha el is ismerték bizonyos szervezetlenség létét, ezt rajtuk kívülálló – vállalaton „küli” – okokra vezették vissza.*

4. A vállalat vezetése megnyilatkozásaiban igen *nagy súllyal bírálta azokat a működési feltételeket, amelyek – mint kifejezésre juttatták – „lehetetlenné teszik”, hogy a vállalat teljesítse a rá kirótt feladatokat. Igen sok kritika érte a népgazdaság központi szabályozóit, az ágazati minisztérium munkáját, a beruházót, a kooperációs partnerek tevékenységét és így tovább.*

### 5.3 A vezetői munka az építésvezetői értekezlet tükrében

A vállalat vezetői által adott vélemények, megnyilatkozások a termelési, gazdálkodási folyamatok akadózását jórészt *a vezetés kifogásolható színvonalának tulajdonították: arról beszéltek, hogy a vezető gárda felkészültsége, hozzáértése, rátermettsége, erkölcsi tartása sok kívánnivalót hagy maga után, ebből adódóan a vezetői munka színvonala alacsony. A helyzetet az is súlyosbítja, hogy a vezetésen belül hiányzik az egyetértés, számos ellentét, feszültség, összeütközés nehezíti a munkát. A vezetés állapotából adódó problémákat, amelyek jelentős részben a két előd vállalat egyesítésére vezethetők vissza, súlyosbítják a vállalat nehéz működési feltételei. Ez a kép a vezetők önértékeléséből – pontosabban az egyik vezetőnek, illetve vezetői csoportnak a másik által való értékeléséből – ered, s mint ilyen természetéből adódóan elfogult lehet s esetleg fontos szempontokat is nélkülöz. Ahhoz, hogy a veze-*



tés hogyanjáról, minőségéről, gondjairól, problémáiról tárgyilagos képet nyerjünk – a vezetők percpciónak rögzítésén túl – más utakon is információkat kellett szerezünk. Ezt részben a vállalati egységek *termelési, gazdálkodási mutatóinak elemzése*, részben *különbéféle megfigyelések útján szereztek meg*. Megfigyeléseink szerteágazóak voltak: több hierarchikus szinten és változó pontokon vizsgáltuk a vállalat eseményeit. Így a *termelésirányítás területén a művezetői, építésvezetői és főépítésvezetői szinten* jelentkező problémákat egyaránt rögzítettük.

A vállalati vezetés helyzetéről, problémáiról a *legjobb keresztmetszetet azok az építésvezetői, illetve főépítésvezetői értekezletek adták*, amelyeket 1971-ben negyedévenként tartottak az igazgató, a főmérnök, illetve a termelési osztályvezető elnökletével. Lényegében 1971 volt az az év, amikor a vállalat új vezetése (amely 1970-ben került hivatalba) *először vizsgázott*, és ezért mindent igyekezett megtenni annak érdekében, hogy a termelési eredmények javuljanak. Az általunk ismertető *építésvezetői és főépítésvezetői tanácskozásokra* 1971 harmadik negyedévének a végén került sor, amikor is már látható volt, hogy a vállalat eredményeiben – minden erőfeszítése ellenére – az új vezetés sem tud majd lényeges javulást elérni. A két esemény közül az *építésvezetői értekelet a jelentősebb*; nyomatékot ad számára az *igazgató jelenléte és szereplése, a megvitatott problémák lényegbevágó és konkrét volta*, valamint az a nyíltan ki is mondott *törekvése, hogy a vállalati termelés és gazdálkodás tényleges kulcsembereit cselekvésre ösztönözze*. Az új igazgató, Táltos József az építésvezetőket tekintette azoknak az embereknek a termelésirányításban belül, akikre elsődlegesen építeni lehet és kell, s ennek megfelelően bizonyos jogokkal ruházta fel őket. *A vállalatnál az építésvezetőségek önálló elszámolási egységként működ-*

*tek.*<sup>20</sup> Az építésvezetőit követő *főépítésvezetői konferencia* ugyanakkor – bár magasabb rangú vezetők tanácskozása volt – lényegében az 1971 harmadik negyedévre várható tervteljesítés állapotát mérte fel, illetve az ezzel kapcsolatos nehézségeket rögzítette a főmérnök, illetve a termelési osztályvezető irányításával.

Az értekezletet a vállalati Központban 1971. augusztus 27-én tartották. Az elnökségben Táltos József igazgató, Ormos Gyula gazdasági és Garamvölgyi Béla műszaki igazgatóhelyettes, főmérnök, illetve Réczey István PB titkár foglaltak helyet. Jelen voltak a *vállalati Központ osztályvezetői, a vállalat főépítésvezetői és valamennyi építésvezetője*, tehát lényegében a teljes „vállalati vezérkar”. Az értekezletet Táltos vezette.

Táltos József *negatívan értékelte a vállalat helyzetét, és ezért az építésvezetőket tette felelőssé.*

„Az elmúlt félév tervteljesítése miatt több építésvezető szaktársat is komoly bírálat ért. Úgy gondoltuk, hogy július–augusztus hónapban látni fogjuk a javulást. Ehelyett visszaesés történt. Sokan ezt az építésvezetők szabadságával magyarázzák. De ezt nem fogadhatjuk el. Ezért hívtuk be az építésvezető szaktársakat. Július–augusztusban *romlott a munkafegyelem, romlott a gépek kihasználtsága, nőtt az indokolatlan túlóráztatás, s ezzel összefüggésben 500 ezer forinttal nőtt az indokolatlan bérkifizetés és a III. negyedévi lakásszám átadása komoly veszélybe került*. Ezeket a tüneteket nem lehet elviselni, mert nem törvényszerűek. Okuk az, hogy *az építésvezetők egy része nem értette meg intézkedéseim természetét*. Az év elején az építésvezető szaktársak nagyobb önállóságot kaptak, de megmondtam, hogy aki engem cserben hagy, attól ezt megvonom. Meg kell mondanom, hogy néhányan alaposan cserbenhagytak. Ezért a január–június hónapok eredménye alapján

<sup>20</sup> A vállalat felső vezetése építésvezetői szinten kísérte figyelemmel a termelési eredményeket, a termelési értéket, illetve az egy főre jutó termelési értéket, ezek alakulásáért az építésvezetőket tette felelőssé, viszont megadta számukra a bérrel való gazdálkodás önállóságát olyan értelemben, hogy az átlagos bérszínvonal megtartását ugyancsak az építésvezetők szintjén ellenőrizték.



intézkedésekre került sor; a tervezett lakásszámról, a tervezett nyereségről nem vagyunk hajlandók lemondani akkor sem, ha néhány építész vezető ezt nem akarja produkálni.”

*Az igazgató ezután a munkafegyelem helyzetét<sup>21</sup> ismertette, azoknak az éjszakai műszakok ellenőrzésének a tapasztalatai alapján, amelyet augusztus első felében tett. Az ellenőrzések igen sok hiányosságot hoztak a felszínre, amelyekről az igazgató építkezéssről építkezésre említést tett:*

„Augusztus 4–5. *Magasház úti lakótelep:* rendben dolgoztak, de nagy mennyiségű állványanyag stb. volt kivilágítatlanul tárolva, az éjjeliőr meztláb aludt; *Vécsey úti lakótelep,* 2–3 óra között: A munkavégzést – no nem a munkát – befejezték az emberek, a betonépítési ki volt mosva, éjjel 2 órakor a dolgozók elhagyták a munkaterületet, a darukezelő is eltávozott; *Mocsár úti lakótelep:* hajnal: öt fő dolgozott, az emberek panaszkodtak, hogy kevesen vannak a betonozáshoz; Augusztus 10. *Vályog utcai építkezés,* éjjel 12 óra: fődémбетonozás folyt, a nappali műszak nem biztosított elég területet. A brigád panaszkodott, hogy éjjel 2 órára befejezik a munkát és azt mondták, hogy a hét többi napján is ugyanez a helyzet, sőt, egy-két alkalommal semmit sem tudtak csinálni. Az is előfordult, hogy egész éjjel söprési feladatot kaptak. Augusztus 9–10-én éjjel a kotrógép nem volt kihasználva. Gondolom az építész vezető kartárs utána nézett, hogy mit csinált?; *Konrád utcai építkezés,* augusztus 11. éjjel 1/2 1 és 2 között: A társadalmi tulajdon védelme itt külön „műsor” volt. Éjjel senkit sem lehetett megtalálni. Az iroda asztalán szabadon heverték a tervrajzok, az írógép stb. Végül nagy nehezen fel tudtuk kelteni az éjjeliőrt; *Föld úti lakótelep,* augusztus 12. éjjel: A kotrógép az irodaépület előtt parkolt, semmiféle munka nem folyt. Lehetséges az, hogy a vállalat 17 kotrógépkezelője közül egy sem jutott erre a gépre?; *Mocsár úti építkezés,* augusztus 10. éjjel 3 óra: A Czifra és a Lódító brigádoknak kellett volna dolgozni, de munka nem folyt. A darukezelőt nem találtuk meg. 10-én éjjel 12 óráig dolgozott a Czifra brigád, a Lódító éjjel 11-ig, legalábbis az éjjeliőr szerint; *Sárrét*

<sup>21</sup> A munkafegyelem témáját, a túlórákért, a munkáskeresetek alakulásának összefüggéseit, a „homok” problematikáját stb. részletesen elemzi a vizsgálat eredményei alapján a munkásmagatartásokról írott könyvünk. Lásd: Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés.* Bp. 1978, Gondolat.

*úti lakótelep,* augusztus 11. éjjel fél négy óra: Az építkezés anyagkezelője nagyszerűen aludt, annak ellenére, hogy az éjjel anyagszállítás volt. Sem az éjjeliőrt, sem a művezetőt nem találtuk meg. A „tisztességes” anyagot természetesen reggel mindent igazolni fog a sofőrnek; *Élmunkás úti lakótelep:* augusztus 11. éjjel 4 óra: Nem találtuk a művezetőt az épületen.”

A tapasztalatokat Táltos így összegezte: „Azt hiszem ennyi elég az éjszakai ellenőrzésből. Arra szeretném kérni az építészvezetőket, hogy vegyék igénybe a saját vezető gárdájukat – művezetőket, technikusokat, kitzűzőket, bizalmiakat, párttagokat – biztos vagyok abban, hogy ezek az emberek segíteni fognak. Rendet csak akkor lehet tenni, ha a kollektíva összefog. De ehhez az kell, hogy az építészvezető kezdeményezzen és ne azt várja, hogy az emberek keressék őt.”

Az igazgató bejelentette, hogy ezentúl heti jelentést kér a nehézségek nappali és éjszakai teljesítéséről.

Táltos ezután a *bérgazdálkodás* kérdéseivel foglalkozott. Mindenekelőtt a túlórázással: „Véget kell vetni az indokolatlan túlórázással. Akár fizikai, akár műszaki állományúak túlóraigényléséről van szó, azt hiszem, hogy az építészvezető szaktársak meg sem nézik, csak aláírják a túlóraigénylést. Minden építészvezető változtasson azon, hogy mindent aláír. Tavaly is pocskul állt a vállalat, de volt olyan művezető aki túlóráért 17 500 forintot vett fel. Nem értem például, hogy éjjel, két egymás mellett levő épületen miért dolgozik két művezető. A Sárrét út 13 és 14 jelű épületein fordult elő. Egyetlen építészvezetőnek se legyen liblingje.”

Az igazgató ezután a kiugró munkáskereseteken ment végig, s név szerint sorolta fel azokat a munkásokat, akiknek 5000, 6000 forintot meghaladó keresete volt, majd ezt így kommentálta: „Ezek a bérek nem lennének kirívóak, ha tényleges teljesítmény állna mögöttük, de ha az lenne, nem lenne egy hónapban 12 millió Ft termelési lemaradásunk. A bérekben nincsen nálam sem pince, sem plafon, de nézzék meg az építészvezetők a bérgazdálkodásban, hogy van-e a bér mögött teljesítmény vagy nincs.”

Az igazgató építkezéssről építkezésre haladva áttekintette, hogy az egyes vezetők bérgazdálkodása hogyan alakul, s helyzet értékeléseiben a Munkaügyi Osztályra újonnan jött Gvadányi elvtárs véleményére hivatkozott. Kiderült, hogy az építészvezetők közel fele túllépett az egy főre engedélyezett bérszínvonalon. Ezekről az igazgató visszavonta a 10%-os



ún. ösztönző bért, amelyet csak a bérekkel megfelelően gazdálkodó építésvezetőségek kaphattak meg. Két esetben – ahol a helyzet súlyos volt – az építésvezetővel közölte, hogy a bérrrel való gazdálkodás jogát is elveszi tőle s ezt visszaadja a főépítésvezető kezébe.

Közben Táltos egy fegyelmi ügyre is kitért: „Ifj. Szellő János építésvezetőtől a 10%-os ösztönzési lehetőséget megvonom, s csak Holczinger Lajos termelési osztályvezető adhat engedélyt alkalmazására. Szellő elvtárs ellen fegyelmit is indítottunk, meg nem engedhető dolgokat csinált a múlt héten. Több részeg embere bejött reklamálni a Központba. Mindjárt ki is ment a revizor az építkezésre, de mindössze hét emberét találta meg, ebből hármat az építkezésen, a maradék négy pedig a szomszédos presszóban ivott. Kedden reggel az újbányai ABC áruház mellett, a helyi tanács képviselőitől kellett meghallanom, hogy az előző nap megrendelt betont vissza kellett küldeni, mert az építésvezető szaktárs nem volt jelen, s beosztottai semmiféle felvilágosítást nem tudtak adni róla. Ezek után nem nehéz elképzelni, hogy az emberei – művezetők és fizikai dolgozók – is isznak. Úgy látszik, hogy ők – id. Szellő Jánossal együtt – nem segíteni akarnak nekünk, hanem azért jöttek Pestre, hogy itt megtalálják Amerikát. Az a kérésem, hogy a két Szellő elvtárs változtasson a magatartásán. Ha ezt nem teszik meg, akkor szedjük a sátorfájukat és a fegyelmi büntetés letöltése után menjenek el. Az lenne a helyes, ha már ma délután észhez térnének és megkezdenék a rendes munkát. Id. Szellő ugyanúgy távol volt munkahelyétől, mint a fia, a 10%-os ösztönzést tőle is megvonom.”<sup>2</sup>

A vállalat január-júliusi helyzetét az igazgató így összegezte: „12 millió Ft-tal kevesebb termelési értéket hoztunk, sőt, ha a kifizetett bért nézzük, akkor ez 22–23 millió Ft hiányt jelent. Átlagbért ugyanis 821 forinttal fizettünk ki, többet a tervezettnél, s ahhoz, hogy ez ne nyereségből menjen, az előirányzottnál is több termelési értékre lett volna szükség. Senki se bizzon abban, hogy termódosítás lesz. Az eddig elmulasztott mutatókat kell teljesítenünk.”

Az igazgatót követően *Garamvölgyi Béla* főmérnök a tervteljesítés egyik alapproblémájaként veti fel, hogy az *építésvezetőségek munkája* –

<sup>2</sup> Megjegyezzük: ifjabb és idősebb Szellő építésvezetők abba a csoportba tartoztak, amelyet Táltos József előző vállalatától hozott magával a termelésirányítás „megerősítésére”.

a termelési és gazdálkodási mutatókat illetően áttekinthetetlen.

„... így hozzá se lehet kezdeni a beszámoltatáshoz. Az építésvezető szaktársak számszerűen semmit sem tudnak mondani. Hónapok óta hangsúlyozzuk a bizonylati fegyelem fontosságát. Van olyan építésvezető, ahol sem felmérési napló, sem építési napló nincsen – az idősebb Szellőéknél. Olyan számlákat adnak le, amelyek nincsenek igazolva a felmérési naplóban. Ha például az Élmunkás úti lakótelep önköltség-számítását nézzük, kiderül, hogy a termelési jelentésben több anyagfelhasználásról írnak, mint az anyagfelhasználási jelentésben. Az anyagfeladásokban számítási hibák tömegét lehet találni. Hasonló lazaságok vannak a gépköltségek nyilvántartásában. Van olyan építésvezetőség, ahol 50%-ban vannak csak kihasználva a gépek, de az egész kapacitást elszámolják. Senki sem tudta eddig az építésvezető szaktársak közül, hogy milyen szolgáltatási számlát adott az alvállalkozóknak és csodálkozunk azon, hogy 16 millió Ft veszteség van. Nagy pénzek úszkálnak így el nálunk.”

Ezután a jelenlevő *termelésirányítók hozzászólásai* következtek. *Szilva építésvezető* hiányolta, hogy az új Qutinord alagútszaluzásos technológiára még nem kapott érvényes normákat, továbbá megjegyzi, hogy az átlagbértüллépést nála az új technológiával dolgozók magas bére okozta. Czapp munkaügyi osztályvezető szerint a normák megállapítása nem az ő osztályának a feladata. *Sass főépítésvezető* közli, hogy eddig három termelési tervet kapott és érdeklődik, hogy melyik az igazi? *Táltos*: „Amelyiken az aláírásom szerepel”. *Sass* megjegyzi még, hogy egyik építésvezetőjét az átlagbér túллépése ügyében azért marasztalták el, mert valaki a számítások során az illető létszámához egy másik építésvezetőjét is hozzáadta, viszont annak a termelési eredményét nem. *Ignác főépítésvezető* is a béralfutáshoz szól hozzá: „Véleményem szerint a bérezésért a Munkaügyi Osztály legalább annyira felelős, mint mi. Ne utólag, hat hónap után, hanem már egy hónap után figyelmeztessenek bennünket, vonják vissza a bért. Nem kaptunk elég segítséget a Munkaügytől. De az anyagellátással is bajok voltak. A könyvelés pedig mindig utólag kér adatokat olyan ügyekben, amivel egyébként nem is törődik. Ezért kell nekünk is utólag magyarázni a bizonyítványt.” *Simó* parképitő építésvezető és *Forgó* építésvezető az előkészítés hiányosságaira panaszkodnak, arra, hogy a munkát úgy kell megkezdeniük, hogy érvényes tervek és szerződések lennének a kezükben.



Ezután *Holzinger Lajos* termelési osztályvezető a *III. negyedévi várható tervteljesítés* elemzésébe kezd. A témát azonban – miután az idő igen előrehaladt – néhány borúlátó bevezető megjegyzés után elnapolják azzal, hogy *majd a főépítésvezetői értekezlet megvitatja.*

#### 5.4 Az építésvezetők kommentárjai az értekezlet anyagához

Az építésvezetői értekezlet után, amikor az ott vitatott problémák még élénken éltek az emberekben, különféle területekről kilenc építésvezetővel folytattunk négy szemközti beszélgetést.

Bár az első látásra az építésvezetői értekezleten a vállalat problémáival való őszinte számvetésre került sor, a beszélgetések anyagából nyilvánvalóan kiderült, hogy az – az építésvezetők véleménye szerint – korántsem elemezte elég mélyen a jelentkező problémákat. A tanácskozás a formális keretek között folyt le, ami a témák megvitatásának mélységét már eleve behatárolta. A formális szabályok szerint az építésvezetők teljes egészében felelősek az irányításuk alatt álló terület munkájáért, s ha ez nem megy megfelelően, az igazgatónak jogában áll őket felelősségre vonni. Ez is történt. Az igazgató általánosságban foglalkozott a főbb bajokkal – a munkafegyelem lazaságaival, a gépüzemeltetésben mutatkozó fennakadásokkal, a túlzott túlórafelhasználással, a termelési értékben mutatkozó elmaradásokkal, az átlagbér túllépésekkel stb., majd egyes mutatók alakulása alapján személy szerint elmarasztalt egyes építésvezetőket, s azok pedig, ha szükségesnek tartották, igyekeztek a felelősséget magukról elhárítani.

De a tanácskozás nem tért ki a leglényegesebb problémákra; arra, hogy az adott vállalati (elsősorban munkaszervezési) feltételek és népgazdasági körülmények (létszámhiány, az átlagbér fékezhetősége stb.) között a problémák ilyen kis mélységű megvitatása és az eredményeképpen hozandó adminisztratív

intézkedések (pl. esetlegesen az építésvezetők által végrehajtott gyakori éjszakai munkafegyelem-ellenőrzések, egyes építésvezetőktől a bérigazgatás megvonása, egyes munkáscsoportok túlóráinak megvonása stb.) a vállalat egész helyzetén nem igen változtat. A vállalat *igazgatója mégis „formális” szerepében lépett fel: építésvezetőit, tevékenységüket „formális” ismérvei alapján fedte meg; szubjektív hibáknak tüntetett fel objektív hibákat.* Nem hangzott el őszinte szó azért sem, mert a problémák, amelyekkel az építésvezetők maguk is szembenállnak, olyannyira akutak voltak és olyan mértékben meghaladták cselekvési lehetőségeiket, sőt, olykor a vállalat kereteit, hogy az építésvezetők véleménye szerint „reménytelen” volt beszélni róluk. Ezek a problémák csupán az általunk folytatott beszélgetéseken kerültek felszínre.

#### A) A munkafegyelem

Bár „formális” minőségükben az építésvezetők is úgy nyilatkoztak, hogy a tapasztalt egyes esetek (éjjeliőr alvása, az egyes brigádok idő előtti éjszakai leállása stb.) véletlenszerű jelenségek; négy szemközti beszélgetéseken elismerték, hogy általános tünetről van szó, amelyek ellen képtelenek tenni.

Jó példa erre az *éjjeliőrök esete.* A vállalat nem tud éjjeliőrt szerezni, pedig az *éjjeliőr fontos:* egyrészt, mivel az *anyaglopások meggátolásához* szükség van rá, másrészt mivel alacsony keresetű ember „*javitja*” az átlagbért. Ilyen körülmények között az építésvezető, bár „formálisan” összehasonlíthatatlan mértékben fölötte áll egy éjjeliőrnek, aki „senki” egy építkezésen, képtelen parancsolni az éjjeliőrnek. Hiába megy ki éjszaka az építésvezető ellenőrizni és hiába kelti fel az éjjeliőrt és hiába vonja felelősségre, nem tehet vele semmit, mert nem tud helyette újat szerezni és ha tud, akkor az ugyanolyan lesz, mint az elődje.



De nem szólhat az építésvezető az egyéb (kőműves, szakiparos stb.) munkásoknak sem, mert minden egyes szakmában igen nagy a létszámihiány, s az emberek úgy fogják fel a dolgokat, hogy „pénzükért nincs más kötelességük, mint az, hogy jelen legyenek az építkezésen”. „A rendes munkáért, ami hajdan természetes kötelesség volt, ma már olyan pénzt kívánnak, ami megfizethetetlen és a vállalatnál az egekig magasztatják az olyan embert, aki néha valamit rendesen megcsinál, holott ezt természetesnek kellene venni.”

Az építésvezető képtelen fegyelmezni. A munkások és a brigádok, függetlenül munkájuktól, eleve előre meghatározott bérigénnyel lépnek fel. Az építésvezetőnek és a művezetőknek dolga ennek a bérigénynek a kielégítése. Ezen a területen igen sok szempontból akadályt jelentenek a központi szabályok: a megállapított építőipari normák mellett pl. a kőművesek vagy kubikusok messze nem tudták megkeresni az általuk igényelt pénzt. Következésképpen alkudoznak s az építésvezetőnek (ill. a művezetőnek) a szabályok kikapuit kikereső, illetve az előírásokat figyelmen kívül hagyó ügyeskedésekkel kellett biztosítani, hogy az meglegyen. Így jött létre a tényleges teljesítményfedezetet nélkülöző bér, ezt nevezik közismerten „homoknak”. A helyi vezetők kihasználták azt, hogy a vállalat szervezetlenségéből adódóan a végzett munkák teljesen ellenőrizhetetlenek, és olyan munkák elvégzését is elszámolták az egyes munkásoknak és brigádoknak, amelyeket soha nem is csináltak. Ez azonban nem annyira az építésvezetők szándékából fakadt, hanem a körülmények kényszerítették rá őket. Ha ugyanis ők nem számolták el az embereknek a megfelelő mennyiségű pénzt, bementek a vállalati Központba és ott megkapták: csak azért, hogy maradjanak. Ilyen körülmények között „az építésvezető munkásaitól nem kívánhatta még azt is, hogy dolgozzanak”.

Mindebben a brigádok alig különböztek egymástól. Például az építésvezetői értekezleten említett Lóditó brigád vezetője a kerületi pártbizottság tagja volt.

A munkafegyelem alakulásában tehát olyan országos problémák játszottak közre, mint a létszámihiány és az átlagbérellenőrzés állapota. Az idősebb építésvezetők megjegyezték, hogy amikor hajdan munkanélküliség volt az építésvezetők, sőt, a művezetők viszonylag szabadon gazdálkodhattak a bérrrel, a munkafegyelemmel sohasem volt probléma.

Az építésvezetők külön aláhúzták, hogy a munkások jelentős része „pihenni” jön a vállalathoz. A szakipari munkások (villanszerelők, csőszerelők, asztalosok, festők, lakatosok, burkolók stb.) fő jövedelme sokszor nem is a vállalattól származik. Egy burkoló pl. megkeres három és félezer forintot a vállalatnál, de egyetlen este maszek munkával – iparendély nélkül – megkeres 500–1000 forintot is. A burkolók pl. rendszeres megrendeléseket kapnak a lakóktól fürdőszobák, WC-k, konyhák csempézésére. Egy négyzetmétert 60–100 forintért raknak fel, de úgy, hogy a lakó már odavitte a csempét, a homokot, a meszet és a cementet, s a „mesternek” csak „alkotnia” kell.

Az építésvezetők általános véleménye szerint a munkafegyelem olyan jellegű ellenőrzése, amelyet az igazgató végzett, alig segít, ezzel legfeljebb saját, még meglévő kevés tevénytényüket járatták le.

#### B) Túlórafelhasználás, magas keresetek

Az igazgató által felsorolt adatok valóságosak. Vannak olyan magas munkáskeresetek, amelyek – az alapkeresetet nézve – meghaladják a vállalati vezetők, közöttük még az építésvezetők, főépítésvezetők kereseteit is. Ilyen keresetek azonban csak „kulcsembereknél” fordulnak elő, villanszerelőknél, gép-



kezelőknél, gépkocsivezetőknél stb. A helyzet azonban az, hogy az építésvezetőknek szükségük van néhány olyan kulcs-emberre, akire számíthatnak s akiktől ők is függenek. Ha az építkezésen teljes leállás van, az az építésvezetőknek igen kellemtelen. Ilyen leállás viszont abból származhat, hogy a kulcs-emberek nem működnek megfelelően, s ezáltal nincs elég vagy egyáltalán nincs energia, nem mennek a munkagépek, nincs anyagszállítás stb. Ezeket az embereket – villanyszerelőket, gépkezelőket stb. – tehát meg kell fizetni, mert egy-egy fontos gép kiesése ötven–száz ember munkájában okozhat fennakadást, amiért ismét csak az építésvezetőt „idézik a szőnyegre”. Az építésvezető viszont úgy fizet, ahogy tud, és ennek egy bevált formája a túlóra.

Természetesen vannak egyéni üzletek is. Maguk az építésvezetők sajátjaikról sohasem beszéltek, de a többiekéről igen. Így pl. kiderült, hogy egyes építésvezetők a teljesítménybéresek közé sorolják a raktárosaikat, mert azok kezelik az anyagot, „azokkal jó jóban lenni” és „suba alatt” állandó illegális üzletek bonyolódnak; egyes művezetők, az építésvezetők tudtával, alaposan megfizetnek fizikai állományba sorolt embereket, akik mellettük dolgoznak, segítenek nekik (kitűzőként), elvégzik helyettük a művezetői munkát, sőt, bizonyos „maszek” feladatokat látnak el: pl. építik az illető vikendházát a hétvégeken, tisztítják a kocsiját stb.

Mindez természetesen visszaüt az átlagbérgazdálkodásra. Hiszen a brigádoknak, ahova ezek az emberek „eszméileg” be vannak sorolva, be kell fogni a száját, ami a „homok” állandó és elég bőkezű adagolásával jár együtt.

Az egyes építésvezetők bérgazdálkodásának korlátozása nem sok eredménnyel járhat: az építkezések világa olyan bonyolult, hogy azt csak a benne élő személy tudja úgy ahogy áttekinteni, tehát a bérgazdálkodás egyes tényezőinek maga-

sabb helyen való összpontosítása, az építésvezetők véleménye szerint több negatív, mint pozitív hatást von maga után. Egyes területeken, amelyekre „rászállnak”, megszűnhetnek a bajok, de azok hatványozottan jelentkeznek majd más területeken.

### C) A termelési érték és az átlagbér

A vállalatnál ennek a két mutatónak az alakulása volt az építésvezető kvalitásainak fokmérője. A termelési eredmény a két mutatóval folytatott egyensúlyjátékból született. Ennek első eleme az, hogy az építésvezető ki tudja terjeszteni lehetőségeit, elsődlegesen a bér tekintetében. Az átlagbér túllépését számtalan eszközzel lehet fedezni: 1. alacsony keresetű munkások foglalkoztatásával (a bölcsebb építésvezetők bizonyos számban megtűrték olyan „lumpenproletárokat”, „börtöntölteléseket”, akik a pénzükért egyet tesznek: „az állományban szerepelnek” és többnyire jelen vannak. Ez persze visszaüt más munkások munkafegyelmére is); 2. alacsony keresetű kiegészítő létszám alkalmazásával (ilyen létszámot jelentenek a harmadéves ipari tanulók, akiket némi csalással a létszámban lehet szerepeltetni (a katonák stb.); 3. a faléz-könyv meghamisításával. Ezt a tapasztalatok szerint sohasem szokták ellenőrizni, mert igen nagy munka lenne. Az építésvezető eljárásának második eleme a tényleges egyensúly megteremtése a bér és a termelés között: a létszám felduzzasztása ugyanis javít az átlagbéren, de rontja az egy főre jutó termelési értékmutatót. Mármost az építésvezetőnek a szerzett plusz átlagbért úgy kell csoportosítania, hogy az „meghozza a megfelelő termelési értéket”. Ezt a bűvészmutatóványt egyes építésvezetők, akiket az értekezleteken nem ért „megrovás”, többnyire tudták is produkálni.

Ennek során az építésvezetőnek vigyáznia kellett arra, hogy az átlagbérből mit fordít „privát” célra (olyan emberek dotálá-



sára, akik neki személy szerint hasznot tudnak hozni) és „vállalati” célra, azaz olyan emberek dotálására, akik hozzájárulnának ahhoz, hogy menjen a termelés.

Az építésvezetők ugyanakkor kiemelték azt is, hogy az átlagbérmutató és a termelési értékmutató produkálása nagymértékben függ attól, hogy milyen munkahelyet – építkezést – sikerül kifogniuk. (Sokkal könnyebb volt a gazdálkodás egy nagy termelési értéket képviselő, nagy volumenű lakótelepi építkezésen, mint pl. egy foghíjbeépítésen.)

#### D) Szervezetlenség

Erre igen gyakoriak voltak a (jogos) panaszok. Az építésvezetők a beszélgetések során példák özönét hozták fel arra, hogy nem jut idejük a munkák megfelelő előkészítésére, állandó akadályt jelent számukra a tervek módosítása, az anyaghány, a szállítási eszközök hiánya, a munkagépek megfelelő karbantartásának hiánya, a létszámlény stb.

#### 5.5 A vezetői munka a főépítésvezetői értekezlet tükrében

A vállalati Központban 1971. szeptember 10-én került sor a főépítésvezetők értekezletére. Az értekezletet, az igazgató távollétében Garamvölgyi Béla főmérnök tartotta. A megbeszélésen részt vett Holczinger Lajos, a vállalat Termelési Osztályának vezetője, több más osztályvezető és a vállalat valamennyi főépítésvezetője, illetve esetenként ezek helyettesei.

Garamvölgyi Béla főmérnök előljáróban megpróbálja áttekinteni, hogy a vállalat – a harmadik negyedévben – azaz a folyó hónapban – mennyi lakást tud átadni. Az összegező áttekintés helyett azonban arra szorítkozik, hogy bizonyos építkezések bizonyos problémákra egyes főépítésvezetők figyelmét felhívja. A Vályog utcai építkezésen az átadás akadályaként jelöli meg, hogy a liftszerelők csak háromhónapos átfutási idővel – az adott esetben: október 25. és január 30. között – vállalták a szerelést, azaz az átadás itt meghiúsul. „Nekünk ennyi idő alatt hat

házat kell összeszerelni” – kommentálja az ügyet a főmérnök. Garamvölgyi ezután Sass főépítésvezetőt arra emlékezteti, hogy a Sárret úti 12, 13, 14 számú épületek nem szerepelnek az ÉVM évi lakásépítési programjában. Rögtön meg is ígéri, hogy még aznap ír egy levelet, amely szerint a vállalat ezeket az épületeket még a folyó évben át szeretné adni. Előfordulhat persze, teszi hozzá, hogy a beruházó mégsem vállalja a közmű építését, mert az épületek átadását eredetileg ők is 1972-re tervezték. Ez esetben a vállalatnak magának kell megoldania a csatornázási, víz- és gázbekötési munkákat. Általános feladatként jelöli meg a főépítésvezetők számára, hogy gyorsítsák meg az épületek felhúzását, hogy azok mielőbb tető alá kerülhessenek, építsék be az asztalosárúkat, a nyílászárókat, hogy fel lehessen készülni a fűtési időnyre. „A téli berendezést mielőbb ki kell szállítani a munkahelyekre, mert ha így marad az idő, másképpen nem lehet dolgozni” – teszi hozzá. Közli, hogy Vajda Istvánt a Termelési Osztály függetlenített megbízottjaként kihelyezték a Magasház úti nagy lakótelepi építkezésre, ahol „teljhatalommal rendelkezik” – a helyi főépítésvezetővel, Szöllősi-vel együtt. „Azért ment, hogy biztosítva legyen az átadás” – fűzi hozzá a főmérnök. Egyúttal azt is megjegyzi, hogy bár a szerkezetépítőknek szeptember 15-re kellene végezni, már most látszik, hogy legalább öt nap csúszás lesz.<sup>2 3</sup> Végül nyugtázza, hogy a főépítésvezetőktől megkapták azokat a jelentéseket, amelyeket – a termelési osztályvezetővel közösen – az egyes főépítésvezetőségek termelési elképzeléseiről kértek, de hozzát teszi, hogy ezek nagy részét nem lehet használni, mert nem intézkedési terv jellegűek, s ily módon a gépészeti, az anyagellátási stb. osztályokkal sem koordinálhatók.

Holczinger Lajos termelési osztályvezető ezután – igen hosszasan – a december 24. és 31. közötti munkarend kérdését vitatja meg a főépítésvezetőkkel. Kiderül, hogy a Termelési Osztály a két ünnep közötti munkaidő előzetes ledolgozására tett javaslatot, mégpedig úgy, hogy a főépítésvezetőségek előzetesen három alkalommal szombaton és vasárnap is dolgozzanak, de úgy, hogy ezt a vállalat normál munkaidőnek (tehát nem túlórának!) tekinti. Az erre vonatkozó munkarendet

<sup>2 3</sup> Vajda úgynevezett rajonvezető volt. Ezt a beosztást az új igazgató hozta létre, birtokosai a termelési osztályvezető teljhatalmú helyettesei voltak, működésük jelentősen csorbította a főépítésvezetőknek a Központtal szembeni önállóságát.



még több főépítésvezető nem küldte be, egyesek pedig – építésvezetőikre, a munkásokra, a szakszervezetre hivatkozva – közölték, hogy emberek azzal nem értenek egyet. A termelési osztályvezető ezt így minősíti: „Hogy tiltakoznak a vasárnapi túlóra ellen ott is, ahol egyébként vasárnaponként 100%-os túlóráért benmaradnak. Vagy túlóráért igen, előre ledolgozni pedig nem? A direktor úr igen szerette volna, hogy az emberek háromszor dolgozzanak szombat-vasárnap, de hát ha a társaság véleménye megoszlik, nincs értelme erőltetni”. Továbbá: „Nem jól alakult ez a dolog. Egy vacak munkarendet nem tudunk összehozni. Pedig ha a decemberben esedékes időt le tudnánk dolgozni, akkor a két ünnep között nem lenne egy csomó felesleges leállás, fűtés és kéntmillió forintot meg tudnánk takarítani.” Az érintett főépítésvezető, mindekelőtt Szöllösi ellenvetéseire, így reagál: „Az olyan főépítésvezetőket, akik ennyit sem tudnak megcsinálni, le kellene váltani, veled együtt”. Végül megállapodás születik, hogy a Termelési Osztály egyik munkatársa másnap leül Szöllösi és Sass főépítésvezetőkkel, s olyan munkarend-megoldást fogadnak el, ami az utóbbiaknak is megfelelő: „Bár a direktor úrnak ez nem fog tetszeni, másképpen ezt aligha tudjuk tétő alá hozni” – fejezi be a témát a termelési osztályvezető.<sup>24</sup>

Holzinger ezután a határidőket és a várható teljesítéseket tekinti át építkezésről építkezésre haladva, sorba véve az egyes főépítésvezetők munkáit. „A Sárrét úti lakótelepen nem tudunk gratulálni a mélyépítőknak. Azt ígérték, hogy augusztus 23-ig megcsinálják az éves tervet, de ez nem így történt” – jegyzi meg előljáróban, majd sorra kérdezi az egyes épületeket, amire Gartner mélyépítő főépítésvezető adja a rövid válaszokat: „kész”, „kész”, „hétfőn lesz kész”. Néha Garamvölgyi főmérnök is közbeszól: „miért mondd, hogy a B IV-es kész, amikor tegnapelőtt jártam ott és nem volt kész?” A mélyépítő főépítésvezető helyesbít, s a termelési osztályvezető tovább kérdez, időnként kritikus megjegyzéseket tesz: „Még hozzá se fogtunk! Na ezzel nagyon leégtünk! Földre került a programunk! Nem tudom, hogy mit képzelnak egyesek!” Ezután a Mocsár úti építkezés kerül terítékre, ahol már Sass szerkezetépítő főépítésvezető is érintett. Sass az egyik épület befejezéséhez egy üzemképes toronydarut sürget, míg Holzinger elegendőnek

<sup>24</sup> A vasárnapi túlórák után a munkásokat az alapbőren felül 100%-os túlórapótlék illette, ezért álltak szemben azzal, hogy a hét végén normál munkabérért dolgozzanak.

tartja a felvonót is: „Ha nekünk ez az épület úgy sem fontos, akkor inkább két héttel később lesz kész és nem kell a daru”. Majd ismét a mélyépítők főépítésvezetőjét sürgeti a termelési osztályvezető. Gartner a munkát szeptember 24-re ígéri. Holzinger rögtön megjegyzi, hogy szeptember 25. szabad szombat lesz, s akármi történjék is, nem engedélyez Gartner számára túlórákat. A főépítésvezető elbizonytalanodik és azt mondja, hogy a határidő tartása a betonellátástól függ. Erre Garamvölgyi főmérnök is közbeszól: „Jöttél már, hogy a központi telepről adjuk a betont? Ha a beton az egyetlen akadálya a határidőnek, akkor rendben van, felőlem fel van szabadítva, viheted onnan a betont.” Holzinger még megtoldja: „Ha nem szólsz, hogy nem lesz elég anyagod, akkor mi hogyan segítsünk rajtad?” Közben Link anyagosztály vezetője megjegyzi, hogy a telep csak napi 100 köbméter kavicsot tud fogadni, s ez problémát okozhat, de megjegyzésével senki sem törődik.

Ezután a vállalat által építendő ABC áruházak kérdését vitatják.

Holzinger: „Mélyépítők! Garamvölgyivel megegyeztünk, hogy a jövő héten elkezdünk alapozni öt ABC-t – a Béla, a Göröngyös, a Csaba úton, Újbányán és a Timsó utcában. A Timsó utcában mi van a cölöpverővel? Két hónap óta akarjuk ezt a cölöpverőt nyelbeütni és nem megy. Már lehetne pedig verni az összes cölöpöt, kint vannak a helyszínen.” A cölöpverők ügyében senki sem nyilatkozik, viszont Strauszmann villanyszerelő főépítésvezető arról érdeklődik, hogy az ABC-k anyagait meg lehet-e már rendelni, továbbá, hogy az épületeket elektromos vonatkozásban ki fogja megtervezni. Szöllösi főépítésvezető ezzel kapcsolatban megjegyzi: „A tervet egyeztetni kell, mert a Konrád utcában ennek hiányában akkor kellett mindent átvésni, amikor már készen volt.”

Továbbhalad a határidők és a várható teljesítések egyeztetése.

Szóllósi főépítésvezető közli, hogy a Gábor utcai házakhoz egész hónapban nem kaptak válaszfalakat, s így az épületeket a maguk részéről nem tudják befejezni, pedig az átadási határidő december 10. lenne. Sass főépítésvezető bejelenti, hogy a Vízművek építkezésénél még mindíg 3000 négyzetméter homlokzatvakolás van hátra, s erre nincs munkáerő. A termelési osztályvezető ezért Stánics szakiparos főépítésvezetőt hibáztatja, aki ezt a „bérmunkát” azzal a címszóval vállalta fel a vállalat számára, hogy saját festőit foglalkoztatni tudja, s helyett igen nagy kőműves kapacitásokat köt le. Ezután a különleges kivitelezést igénylő Kis Endre utcai építkezésről van szó, ahol ugyancsak lemaradás van. A



*termelési osztályvezető:* „Ez egy rohadt dolog. Zsaluzzuk be a zárófödémeket, a homlokzatot fejezzük be, a tetőt ragasszuk le és bent annyit csináljunk, amennyit tudunk. Majd a jövő áprilisban befejezzük az egészet. A fűtéssel mi van?” *Ignác csőszszerelő főépítészvezető* közli, hogy minden lakásban cirkogejezes fűtés van. *Holzinger:* „Tízmillió forintos munka után fizethetünk kötbért. Megpróbálom majd elintézni, hogy december 31-ről áttegyem a határidőt május 1-re.”

*A határidők és a várható teljesítések mérlege a következő végeredményt adja, mint Holzinger összegezi:* A vállalat igen rosszul áll. Az első félévben sikerült 1160 lakást átadni, de most úgy néz ki, hogy a harmadik negyedben csak 320 lakást sikerül, holott a program szerint 549-t kellene! „A programot akkor a főépítészvezető urak is elfogadták és egy szót sem reklamáltak. Jó lenne, ha most elmondanák a véleményüket” – mondja, majd így folytatja: „Ebből az látszik, hogy hiába beszélünk, nem áll egységesen a vezetés mögött a társaság. Összehívtuk a párt- és szakszervezeti aktívát, kibeszéltük a lelkiünket és mi az eredmény? Meg fogunk bukni, vissza fogunk esni, ez az amire számítani lehet. Aki nem akar dolgozni, az mondja meg, és mi nem számítunk rá, de ne álltassuk egymást. Meg kell mondani az építészvezetőknek is, hogy menjenek a francba. Számos építkezés minden van, csak építészvezetés nincsen. Stánics (szakiparos főépítészvezető) is eltűri, hogy a bejárásról hiányozzék az építészvezetője! Pedig ezek mind jól fizetett emberek, menjenek máshova 3000–3500 forintért, ha a mi 4000–4800 forintukért nem csinálnak semmit! A múltkor megállapítottuk, hogy szeptember 6-ig mit kell csinálni, s ha most elkezdjük piszkálni, hogy mi is történt, kiderül, hogy nem sokat csináltunk”.

Ezután a résztvevők az átadással kapcsolatos problémákat, az épületek minőségét vitatták meg.

A Sárrét úti A/3 és A/4 jelzésű épületek kerülnek terítékre. Kiderül, hogy az épületeket a Szakipari Vállalat szeptember 30-ig befejezi s felvetődik átadásának lehetősége. *Garamvölgyi főmérnök* megjegyzi: „De a tapétamunka kritikán aluli, szakadozott, rongyos, hiányzik a lábazati lécz, néhány lakásban még nincs szőnyeg. S persze nincs lift.” *Holzinger* mellett van, hogy az épületeket szeptember 30-ig mégis készre kell jelenteni, s meg kell próbálni, hogy lift nélkül vegyék át, 15–20 napos hiánypótló jegyzőkönyvvel. „A felvonószervezők részére pedig valamilyen ösztönzést fogunk kitalálni, és ekkor beszerelése a hiánypótlás alatt megtörténhet.” *Ignác főépítészvezető felveti*, hogy még

a távfűtés sem megoldott. *Garamvölgyi* a probléma elől azzal tér ki, hogy „Ignácot megkérjük, nézzen utána a távfűtés vonalán, hogy ott mit lehet csinálni”. *Szöllősi főépítészvezető* emlékeztet arra, hogy ez esetben a két épület átadását a vállalat a szerződéshez képest előrehozza: „Sok szerződés úgy van kötve, hogy az előszállítás jogát fenntartjuk, ez a Sárréten 90 nap lehet, de az ilyen helyen nem 15, hanem 30 nappal előbb kell készrejelenteni. Arra is figyelni kell, hogy a készrejelentés egyből szerződésmódosítást jelent, és ha mégsem készülünk el, akkor már kötbért kell fizetnünk.” *A termelési osztályvezető* a következőkkel hessegeti el a problémát: „Meg lehet ezt kártyázni. Ha a fél perel, az 30 nap. A bíró nem tud benne dönteni, szakértőt küld ki. Az további 15 nap. És 45 nap alatt pedig minden szépen készen van és akkor megnyertük a dolgot. Meg lehet oldani, hogy az épületeket szeptember 30-ra hiánypótló listával készre jelentsük.” A két épületről végül még az is kiderült, hogy az A/3-ason az üvegemunka is hiányzik, s gyorsan megállapodtak – *Holzinger* javaslatára – hogy az RO-n lévő két felesleges üvegest odairányítják.

A Mocsár úti 2-es épület kerül terítékre. *Garamvölgyi* érdeklődik, hogy megigényelték-e a nyílászárókat. *Sass főépítészvezető:* „Igen, de még nincsenek meg.” *Markos István*, a termelési osztály felvonulási felelőse: „De igen, már ott vannak. Menjünk ki nézzük meg.” *Sass* ebbe beleegyezik. *Garamvölgyi* hozzáteszi, hogy ő is ki akar menni, mert úgy tudja, hogy a lépcsőház még nincs lefedve, de a festők már dolgoznak. *Sass* azzal menti magát, hogy „csupán a mennyezetet meszeli egy ember”.

*Holzinger* felveti, hogy a Sárrét úti 15-ös épület készre jelenthető-e? *Sass főépítészvezető:* „A gáz nincs bekötve.” *Gyér Lajos*, a Termelési Osztály közmű felelőse: „Sajnos ez nem a mi feladatunk, tervünk sincs hozzá, s hozzá se kezdhetünk, mert nem tudjuk, hogy hol a gerincvezeték.” *Holzinger:* „Gyér, menjél ki a Sárrét-re és kérd meg, hogy kössék be a gázt a 15-ös, meg a 14-es épületekbe.” *Garamvölgyi* közbeveti: „A 13-asban még a kazán nincs kész, oda nem lehet.” *Gyér:* „De nem a mi feladatunk a gáz bekötése.” *Holzinger:* „Ezen már túl vagyunk, hogy kinek a feladata. Menjél és csináld. Ha annyiban hagyjuk, nem fogunk tudni átadni egyetlen lakást sem.” *Gyér:* „De miből fizetünk?” *Holzinger:* „Nem a te feladatod, hogy ezen törd a fejed. Hozd a munkát és mi fizetünk. Látod, hogy mennyire magunkra vagyunk utalva. Mind a tizenkét épületnél így kell majd eljárunk.” *Ignác* figyelmeztet: „A tűzoltóságnak is be kell jelenteni, mert ők ellenőrzik a huzatjáratokat.”



A Konrád és a Mocsár utcai építkezéseknél feladat a gáz- és közmű áttervezése. Ignác megjegyzi: „Itt az első pillanattól tudtuk, hogy a tervet a Gázművek nem fogadja el. Más tervet kellett volna alkalmazni, mert ipari gázzal van dolgunk. Vagy hagyni az egészet a francba, rákötni a távfűtésre, de hát ehhez a beruházó, meg a mi Előkészítő Osztályunk nem járult hozzá.” *Strauszmann*: „Az Ignácot el kellett volna küldeni három napra, adni kellett volna neki ötezer forintot és már kész lenne az áttervezés.” *Holczinger*: „Csináljuk meg terv nélkül, lakáson belül a szerelést.” *Ignác*: „Azt éppen meg lehetne csinálni, hogy a Gázműveknél megpróbálom baráti alapon megbeszélni, s elkezdünk engedély nélkül szerelni. De ha ebből büntetés lesz, nem én fizetem . . .” *Holczinger* így zárja le az ügyet: „Ezzel te ne törődjél. Nekünk az a fontos, hogy az épületen belül fűteni lehessen. Mi házon belül beszerelünk, s írunk egy levelet a beruházónak, amelyben közöljük, hogy a magunk részéről készen vagyunk, a külső szerelés nem a mi feladatunk, tehát szíveskedjen gondoskodni róla, hogy a művek adjon gázt.”

A Konrád utcában – veti fel *Szöllősi főépítész* – hiányzik egy csomó nyílászárószerkezet, ajtó, ablak. *Holczinger* azonnal felelősségre vonja a segédipari főépítésvezetőt: „Torma, válaszolj.” *Torma főépítész* csak annyit mond: „ez így van!” *Garamvölgyi* közli, hogy személyesen járt lenn Baján nyílászáró ügyben, és szeptember 15-re minden nyílászárót megígérték. *Holczinger* azonnal intézkedik: „Hétfőn autót küldünk érte és felhozzuk.”

Az O. iskolaépítés ügyében probléma – mint erről *Képes* parképítő építész vezető számol be – hogy „az iskola körüli park még nincs kész, mert olyan játszóterek kellene, amilyenek nincsenek meg”. *Holczinger*: „Akkor te vagy sáros a határidőért.”

A *termelési osztályvezető* ezután összegezte a helyzetet. Megállapította, hogy az előző hónapra – augusztusra – is jellemzőek voltak azok a problémák, amelyeket már júliusban is megállapítottak, s ezek továbbgyűrűznek szeptemberre. Vagyis: a pontosított tervből a vállalat ezideig csupán 54%-t teljesített. A negyedévre esedékes 250 millió forintost tervből pedig még 125 millió hiányzik, amit szeptemberben kellene hozni.

Csak így ellensúlyozhatnák az augusztusi 65 milliós gyenge eredményt. Ennek alapján már előre látható, hogy – mint kiszámították – az év végére csak a terv 94%-át fogja produkálni a vállalat.

*Holczinger* arra is kitért, hogy a vállalat ugyanakkor rendszeresen túllépi az előírányzott bérszínvonalat. „Ha továbbra sincs javulás a

bérszínvonalban, akkor a negyedév lezárása után komolyan hozzányúlunk az építésvezetőkhöz, és kemény beszámoltatásra számíthatnak a főépítésvezetők” – fenyegetőzött a termelési osztályvezető. Majd az anyagellátás ügyében fakadt ki: „Megengedhetetlen az is, hogy beton, vas vagy cementhiány miatt egy-két napot álljanak az emberek, mert ez egyszerűen behozhatatlan kiesés. Egy egymilliárdos vállalatnak nem lehetnek szállítási és anyag gondjai!” Ismét felhívta a főépítésvezetők figyelmét, hogy ha a termeléssel nem tudnak előbbre menni – pedig erre lenne nélkülözhetetlenül szükség – akkor a túlórákat fogják meg, hogy legalább a bérrel ne fusson el a vállalat. Az összegezés így zárult: „Mert a 3700 fő elég és alkalmas lenne a terv teljesítésére, és mégis csúfos leégés lesz a III. negyedéves terv megvalósításában.”

Az értekezlet további részében a *termelési osztályvezető* sorban végigkérdezte a főépítésvezetőket területeik problémáiról.

*Gartner* mélyépítő főépítésvezető betont kér a központi telepről, valamint szállítóeszközt. *Garamvölgyi* megadja.

*Strauszmann* villanyszerelő főépítésvezető azt kérdezi, hogy az ABC-khez az anyagot mikorra rendelje meg. *Holczinger*: „Erre az évre!” A főépítésvezető közli, hogy az anyagokra egy év a szállítási határidő s eddig még senki sem tudott neki válaszolni arra, hogy az ABC-kre mikor kötik meg a szerződést. *Holczinger* azt vitatja, hogy „nem lehet egy év várakozás az anyagra, mert ez a régi mechanizmus alkalmazása, ellentétes a kormány gazdasági politikájával, ami legfeljebb a már elavult régi gazdálkodási rendszerben történhetett meg, most nem”. „De ha mégis így lenne – teszi hozzá hirtelen fordulattal – akkor rámegegy a gatyánk, mert ezeket az ABC-ket 6–8 hónap alatt készre kell szerelni.” Egyúttal felteszi *Strauszmann*nak a kérdést, hogy mikorra vállalják a szerelést. *Strauszmann* azt mondja, hogy ők vállalják ilyen időre a szerelést, ha az anyagot biztosítják hozzá. Végül bejelenti, hogy a Konrád utcában még kőműves munkák akadályozzák villanyszerelői előbbre jutását.

*Stánics* szakiparos főépítésvezető arra panaszkodik, hogy üvegesi nem tudják hozni a tervet. Szüksége van továbbá 12 000 négyzetméter parkettára, de – teszi hozzá – nem decemberben! *Garamvölgyi* utasítja, hogy az üveges munkákat adja ki a KTSZ-eknek, a parkettát pedig elviheti a parkettaüzemből.

*Garamvölgyi Szöllősi* főépítésvezetőt kérdezi, hogy hogyan áll a panel vasszerelés a Föld úton. *Szöllősi*: „Holnap szállítjuk, hétfőtől kezdve már lehet szerelni.” A főépítésvezető a szállításra panaszkodik.



Sass főépítészvezető a Sárrét útra a pihenők szegélyének az elkészítéséhez műkövet sürget. Közli, hogy a Sárrét úti 13-as épülethez nincs leszállítva se a panel, se a válaszfal, mivel Vajda Pista (rajonvezető) leállította, mondván, hogy nem sürgős. Bejelenti, hogy a Béres úti organizációs bejárásra sem a hatóság, sem a közmű nem jelent meg, s egyúttal kommentálja is: „jó lenne, ha az Előkészítő Osztály valóban előkészítene”. A Havas utcába darut kér a panel elszállításához. Közli, hogy a Fonyódi úton a 9-es épületben csak a műkőmunkák és a mázolás van hátra, a hó végére készen lesz a ház. Kispéter termelési osztályvezetőhelyettes megígéri, hogy a műkövet, amelyet eredetileg december 31-re ígértek, már szeptember 27-én megkapja. Sass egyúttal az Előkészítő Osztály figyelmét is felhívja, hogy már most foglalkozzék a jövő évi műkövel. Garamvölgyi szerint Sass örülhet, ha október végére lesz műköve.

Több főépítészvezető is felveti, hogy nincs szögbelövő szakember, s ezek jobb elosztását kéri. Holczinger megígéri, hogy még az ősszel külön tanfolyamot indítanak és kiképeznek szögbelövőket.

Ignác csőszerelő főépítészvezető reklámál, hogy a téliesítési tervbe olyan feladatok kerültek be, amelyeket anyagihiány miatt nem fognak úgysem elvégezni. A Timsó utcában alig haladtak, mert nem kaptak betonozót, így a kazán nem fog elkészülni, s az embereket át kell küldeni a Göröngyös útra. A Mocsár úton nincs radiátor, ami pedig azonnal kellene. A Vályog utcában ugyanez a helyzet. A radiátort decemberre igazolták vissza. Az Élmunkás úton, az 5-ös épületben sincs meg a szükséges anyag. A Sárrét úti 15-ös épületen hiányzik a gázsabályozó, a 13-asnak nincs kazánháza, a 14-esben ott van a kazán, de a kőművesmunka nincs kész. A Béres utcához még a téliesítési tervet sem kapta meg, így oda még csak anyagot sem tudott rendelni. Holczinger azt fontolgatja, hogy az építkezéseken a lakásonkénti 8–10 C° is elég ahhoz, hogy ott lehessen dolgozni, ahol pedig ragasztanak, oda külön villanyhősugárzót küldenek majd.

Kisházi gépészeti osztályvezető a gépekkel kapcsolatos problémákra tér ki. Visszadobva a labdát a főépítészvezetőknek, felteszi a kérdést: „Miért nem megy a mixer-kocsi már három hete éjjel?” Közli, hogy a múlt hét csütörtökjén éjszaka ellenőrzést tartott, és azt tapasztalta, hogy az Élmunkás és a Mocsár út kivételével mindenütt készen voltak éjfélre a betonozással, s az emberek ott aludtak. Holczinger felelősségre vonja Gartnert: „Miért nem dolgoznak a mélyépítők éjjel, s miért vasárnap

jönnek be túlórában? Megnézzük, hogy a múlt éjjel hova szállítottak betont és mindjárt kiderül, hogy hol lehetne még éjjel dolgozni. Vagy azt se tudjuk megszervezni, hogy az éjjeliőr jelentse, hogy éjjel ki dolgozott és ki állt? Ezt minden főépítészvezetőnek tudnia kellene. Már másnap reggel. Ezentúl kérni fogom minden főépítészvezetőtől, hogy naponta mennyi betont építettek be!” Kisházi még azt is közli, hogy a Fekete utcában sóderhiány miatt 10 napig állt egy gép. Beszámol a gépek állapotáról, arról, hogy 3 munkagép kivételével a többi javítása elkészült.

Az értekezletet a termelési osztályvezető rekeszti be, sürgetve a főépítészvezetőket, hogy már most kezdjék meg a felkészülést a télre, s hogy október 15-re meg legyen a téli üzemkészültség. Utasításként adja, hogy október 8-án erre vonatkozóan a főépítészvezetők hozzanak magukkal részletes tervet, amelyek készítésébe építészvezetőket is vonják be, s személyesen adjanak számot az előkészületekről.

## 5.6 A vezetési munka színvonala mint szervezeti probléma

A vállalatnál a vezetési munka színvonala igen gyenge volt. Ezt a termelési és gazdálkodási mutatókon túl jól mutatják azok a jelenségek, amelyek a vállalat 1971 III. negyedévi tervteljesítését vitató konferenciákon felszínre kerültek s amelyek, mint kutatásunk egyéb eredményei is mutatták, a tényleges helyzetet tárgyilagosan tükrözik. Ezek a jelenségek röviden a következőkben összegezhetők:

Az építkezések jelentős részén nem volt meg a minimális munkafegyelem, technológiai fegyelem és bizonylati fegyelem. A termelésirányítók – művezetők, építésvezetők, főépítészvezetők – ezt képtelenek voltak biztosítani, ami a termelésirányítás nagyfokú gyengeségére utal. A termelésirányítók azonban önmagukban nem marasztalhatók el ezért a helyzetért. Hatékony munkavégzésükhöz ugyanis az elemi feltételek hiányoztak. Az építkezések számára gyakran nem volt biztosított a munkaterület, nem voltak meg a tervek, a terveket állandóan



módosították, nem volt biztosítva a folyamatos anyagellátás, nem volt elég gép és szállítóeszköz, az egyes termelő egységek munkája nem volt megfelelően előkészítve, koordinálva, *állandó volt a létszámhiány stb.* E feltételek hiányáért viszont már nem a termelésirányítók, hanem a Vállalati Központ osztályai marasztalhatók el. Mindez együttesen vezetett el ahhoz, hogy az építkezéseken *nem voltak megfelelően kihasználva az emberi és gépi kapacitások, gyenge volt az épületek minősége, meghúszultak a teljesítési határidők és megnövekedtek az építkezések költségei.* S bár a felső vezetők – az igazgató, a főmérnök, a termelési osztályvezető – tendenciózusan az építésvezetők és főépítésvezetők mulasztásait, tehetetlenségét domborították ki, míg a termelésirányítók rendre a feltételek hiányát húzták alá, a vállalat romló termelési eredményeiért *éppúgy felelősség terhelte a Termelési Vonalat, mint a Vállalati Központot.* A vezetés színvonala tehát egészében véve gyenge a vállalatnál (s ez a megállapítás a gazdasági vezetésen túl nyilván a pártvezetésre, a szakszervezeti vezetésre is vonatkozik).

A vezetés munkájának a gyengesége *szervezeti probléma:* nem vezethető vissza arra, hogy egyik vagy másik vezető felkészületlen, tehetetlen vagy éppen hanyag. Ilyen esetben már arról van inkább szó, hogy a vállalati szervezet működésébe csúsztak be hibák. *Nem megfelelően működik a vezető kiválasztás mechanizmusa; megoldatlan a vezetők ösztönzése; rosszul vannak elosztva a feladatok, a jogok, a felelőségek a szervezetben; a jogokat nem ellensúlyozzák megfelelően a felelőségek, nincs biztosítva a felelősségrevonás és így tovább.* A szervezet működésének ilyen krónikus hiányosságai vezetnek el oda, hogy – mint ez a jelen vállalatnál is történt – az *irányítás egysége fellazul, uralkodóvá válnak a munkamegosztásból fakadó anarchikus tendenciák, általánossá válik a koordinálatlanság, rendezetlenség, szervezetlenség.*

A szervezés vállalati helyzetéről az illetékes osztályvezető, Gelley Árpád így beszélt: „Szervezési Osztály a vállalati összehasonlás, 1967 óta létezik, s létrehozását a vállalat egységessé szervezése, illetve új egységeinek – így pl. a szakiparos részlegnek – a megteremtése magyarázza. Feladata tulajdonképpen a szervezés koordinálása, nem pedig kezdeményezése lenne, hiszen maga a szervezés az egyes vállalati egységek – építésvezetőségek, főépítésvezetőségek – feladata. Problémát jelent, hogy kevés a képzett szervező, kevesen rendelkeznek megfelelő elméleti ismerettel s még kevesebben tudják átültetni a gyakorlatba. *A vállalaton belül nem ismerik fel a szervezés létfontosságát, jelentőségét.* Pedig ez olyan csapatjáték, amit az emberek aktív ellenállása mellett nem lehet végezni. Sokan, ha azt hallják, hogy szervezés, már megijednek, mert azt hiszik, hogy az ő létük válik feleslegessé, azaz a szervezés létbizonytalansággal jár együtt. *Bizonytalanság pedig egyébként is akad a vállalatnál.*” Mint kiderült, a *Szervezési Osztály afféle igazgatói titkárság szerepét töltötte be, amelynek a funkciója az igazgatói rendelkezések formába öntése, sokszorosítása, a címzettekhez való eljuttatása stb. volt.* Ez azt jelentette, hogy a szervezés kérdéseivel, problémáival – vállalati szinten – *senki sem foglalkozott, ez teljesen gazdátlan terület volt.*

Az anarchia, a szervezetlenség (aminek a tüneteit fentebb részletesen taglaltuk) természetesen hozza magával a *zavarokat, a vállalat alapvető termelési és gazdálkodási funkcióiban:* a romló gazdaságossági, hatékonysági eredményeket, illetve – ami a vállalatnál bekövetkezett – az azonos termelő kapacitások mellett abszolút mértékben is csökkenő termelést. A jelen tanulmány célja az, hogy – a vállalati vezetés elégtelenségével összefüggésben – éppen ezeket a *szervezeti hiányosságokat vegye elemzés alá, konkrétan azokat az elégtelenségeket mutassa be, amelyek a szervezet két kulcsfontosságú mechaniz-*



*musában – a vezető kiválasztásban és az anyagi ösztönzésben – a bajokat előidézték.*

Mielőtt azonban ehhez hozzáférnénk, az elemzés tárgyilagossága azt kívánja, hogy vessünk számot a „külső” társadalmi környezetnek azokkal az adottságaival, amelyek – mint erre a vezetők maguk is utaltak – a vállalaton belüli történetekben jelentős szerepet kaptak, s ha nem is mentesítették a vállalat vezetését a munkájukért viselt felelősségtől, gyakran maguk is tényezőivé váltak a nehézségeknek.

## 6. A VÁLLALATI SZERVEZET ÉS TÁRSADALMI KÖRNYEZETE<sup>2 5</sup>

A vállalati szervezet nem izolált sziget a társadalomban; összefüggésüket egyrészt a szervezet autonómiája, másrészt a társadalomtól való függősége együttesen határozzák meg. A szervezet működésének zavarai ezért is csak a legkritikább esetben származnak kizárólagosan belső okokból; létrejöttükért a *belső mulasztások és a kedvezőtlen környezeti hatások rendszerint együttesen tehetők felelőssé*. Szükséges ezért, hogy a vizsgált vállalat esetében is fontolóra vegyük a külső tényezők befolyását.

<sup>2 5</sup>A szervezetek és környezetük összefüggéseinek vizsgálata viszonylag új kutatási irány, amelynek kezdetei a klasszikus „tudományos vezetés” és „emberi viszonyok” felfogások hiányosságainak felismeréséig nyúlnak vissza. Lásd pl. Lawrence, P.–Lorsch, J.: *Organization and Environment*. Boston, 1969, Harvard University Graduate School of Business Administration; Karpik, Lucien: *Les politiques des grandes entreprises „de pointe”*. Centre de Sociologie de l’Innovation. École Pratique Supérieure des Mines, 1970. stb. A hazai szociológiában a szervezetek és környezetük viszonyának elméleti vonatkozásait illetően Kulcsár Kálmán végzett kiterjedt kutatómunkát. Lásd pl. Kulcsár Kálmán: *A szervezet és környezete*. Valóság, 1976, 11.

A szervezet környezete maga a társadalom, ezért lényegében a „környezet” definíciója azonos a társadaloméval. Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy alapvető *termelési és gazdálkodási funkcióinak* megfelelően a vállalati szervezet számára a környezet egyes elemei kitüntetett jelentőségűek. Ezek közé tartoznak azok az *egyéb gazdasági szervezetek*, amelyekkel a társadalmi munkamegosztás rendszerén belül *kooperációs kapcsolatban áll, azaz egyazon ágazati irányítás alá* – tehát az építőiparhoz – *tartozó szervezetrendszer, amelyhez maga is tartozik*, illetve a kooperációs partnereit magukban foglaló szervezetek rendszerei. Némileg távolabbi a kapcsolata a *közigazgatási szervezetekkel*, amelyek – lévén építőipari vállalatról szó – nem csupán munkaterületet biztosítanak számára, de megrendelőként is szerepelnek (tanács beruházási vállalata). A *politikai-társadalmi szervezetek, szervezetrendszerek* – a párt, a szakszervezet, az ifjúsági szervezet – nem csupán a vállalati szervezet saját struktúrájának képezik szerves részét, hanem a környezet részeként is fellépnek (pl. kerületi pártbizottság). De környezetét jelentik a vállalatnak azok a *lakóhelyi közösségek*, amelyek dolgozóit adják s bizonyos értelemben még *ezek családjai is*. A környezethez tartozó szervezetnek, szervezetrendszereknek megvannak a maguk *céljai, érdekei, értékei*, amelyek maguk is hatnak a vállalaton belüli folyamatokra.

A *környezeti hatások* a vállalati szervezetet *különböző csatornákon* érik. Ezek egyik legjelentősebbike az országos érdekek, elvárások közvetítésére hivatott *gazdasági és jogi szabályozó rendszer*. Az országos szabályozók mellett az ágazati irányító szervek saját területükön is létrehozhatnak *szabályozókat*. A politikai-társadalmi szervezetek befolyása *párthatározatok, szakszervezeti állásfoglalások* stb. közvetítésén keresztül érintik a szervezeti közeget. De közvetítő szerepet játszanak azok az emberek is, akik a vállalat dolgozóiként hozzák ma-



gukkal családjuk céljait, a velük élő emberek, közösség cselekvési normáit, értékeit.

A szervezeten belüli *emberi cselekvéseket*, illetve az *együtműködés folyamatát* a környezet *kettően* is befolyásolja. Egyes környezeti hatások a vállalati szervezet működésének bizonyos momentumaiban objektívizálva – tehát *közvetve* – alakítják a magatartásokat és az együtműködést. (Az átlagbérellenőrzés központi szabályozója pl. az anyagi ösztönzés vállalati rendszerének működését szorítja korlátok közé, azaz a munkásokra az anyagi ösztönzőkön, a béren, a túlórán keresztül fejti ki hatását.) Más környezeti elemek *közvetlenül* – tehát szervezeti áttétel közvetítése nélkül – épülnek be az emberi beállítottságokba, illetve cselekvésbe (pl. a család által támasztott anyagi igények, a lakóhelyi környezet nyújtotta „maszekolási” lehetőségek stb.).

A jelen tanulmány lehetőségeit meghaladja, hogy túllépjen a vállalati szervezet keretein s a társadalmi környezet alaposabb elemzésébe bocsátkozzék. Csupán arra szorítkozhat, hogy mintegy *jelzésszerűen utal a környezetre azokra az elemekre, amelyek* – megítélésünk szerint – *a leírt vállalati jelenségekkel szorosabban összekapcsolódtak*. Ebből az is adódik, hogy a tapasztalt vállalati *tünetek jelentős részének negatív volta nem jelentheti és jelenti a velük összefüggő környezeti tényezők negatív minősítését*, csupán arra hívja fel a figyelmet, hogy adott szervezeti körülmények mellett, adott környezeti konstellációban e környezeti elemek *ilyen hatásokkal is járhatnak*. Bármely környezeti elem befolyásának teljességre törekvő elemzése a jelenlegitől gyökeresen eltérő vizsgálati megközelítést kíván.

## 6.1 Hogyan ösztönzi a környezet a vállalatot?

A hazai lakáshelyzetben 1970–71-ben – csakúgy, mint napjainkban – a lakásokra igen nagy volt a társadalom igénye. *A vizsgált budapesti vállalatnál a társadalom minél több és jobb lakás felépítését követelte*. Jóllehet az ágazati irányítás és a kerületi pártirányítás is ebbe az irányba igyekeztek ösztönözni, *a vállalat ennek az igénynek nem tett eleget*, feltehetőleg két okból: *egyrészt érdeke a nyilvánvaló társadalmi érdekekkel nem esett egybe, másrészt – az adott körülmények között – nem volt képes erre*. Minden mélyebb, illetve átfogóbb elemzés helyett ennek a jelenségnek néhány szembeszökő környezeti összetevőjére kívánunk rámutatni.

1. Az empirikus kutatás időpontjáig a vizsgált vállalat számára nem alakult ki olyan objektív külső kritériumrendszer, amely alapján akár hozzávetőlegesen is megszabható lett volna, hogy a vállalat adott erőforrásai – munkaereje, gépi kapacitásai stb. – birtokában mi az a hozzávetőleges termelési mennyiség, amely tőle elvárható, mi ennek a megengedhető minimuma és lehetséges maximuma. Ehelyett az ötéves lakásépítési terv lebontásakor az ágazati irányítás egy olyan követelményt (évi mintegy 3000 lakás felépítése) oktroyált a vállalatra, amely a (két előd-vállalat) korábbi termelése alapján reálisnak tűnt, de bizonytalan, hogy a termelőkapacitásokhoz képest nem volt-e túl „laza”, illetve a vállalatban belüli szervezeti-lenség és együtműködési zavarok közepette nem volt-e túl „feszés”. A követelményt a vállalat részéről egyértelműen „feszésnek” ítélték, indoklásképpen a rossz gépi ellátottságra és a nehéz munkaerőhelyzetre hivatkoztak, s nem is teljesítették.

2. A társadalmi környezet *nem készítette megfelelően a vállalatot* – konkrétan: annak kollektíváját, ideértve a vezető-



ket és a beosztottakat is – arra hogy az *anyagi érdekelttség adott rendszerében minél több és minél jobb lakást termeljen*, vagy egyáltalán, a lakásépítési tervből reá háruló feladatokat teljesítse. *1969-ről 1970-re* – tehát a kutatásunkat megelőző évben – *az átadott lakások száma 15%-kal csökkent* (2293-ról 1946-ra), de ugyanakkor a nyereségrészesedést is magában foglaló *kereseti színvonal minden egyes vezetői kategóriában növekedett*. A Központ osztályvezetői közel 10%-kal (5584 Ft helyett 6436 Ft), a főépítésvezetők ugyancsak 10%-kal (6636 Ft helyett 7083 Ft), az építésvezetők 8%-kal (4682 Ft helyett 5083 Ft) és a művezetők 7%-kal (3919 Ft helyett 4208 Ft) kerestek többet az előző évinél.<sup>26</sup> A munkáskeresetek növekedése volt a legcsekélyebb, mintegy 3%-os (2180 helyett 2234 Ft). Ilyen feltételek közepette a *vállalat kollektívájának nem volt érdeke* a termelési és gazdálkodási tevékenység színvonalának javítása, a belső összefogás erősítése.

A társadalmi környezet által támasztott *világos követelmények és az egyértelmű ösztönzés, illetve szankcionálás hiányát az ágazati irányítás és a kerületi pártirányítás intervenciói sem pótolhatták*, hiszen ezek csupán arra korlátozódtak, hogy a legfelső vezetőket újjal cserélték le, s az agitációs, erkölcsi ráhatás eszközeivel igyekeztek jobb teljesítményre bírni azt a kollektívát, amelyet a társadalmi valóság sokkal keményebb tényei újból és újból arról győztek meg, hogy enélkül is jól meg lehet élni. (S jobb teljesítménnyel sem igen lehet jobban élni!) Nyilván aligha ítélnék pozitívan, hogy a vállalat vezetői hatalmas energiákat fordítottak a belső klikkharckokra, de azt is látni kell, hogy ezt *az engedelkeny társadalmi környezet*

<sup>26</sup> Héthy Lajos–Makó Csaba: *A vállalati kontrollmechanizmus és a szervezatlenség*. Bp. 1972, 201. (MTA Szociológiai Kutató Intézet Kiadványai.)

*tette lehetővé számukra*. A szervezatlenség kiáltó tünetei is egyértelműen negatívak, de az is igaz, hogy ennek felszámolására senki sem készítette a szervezetben dolgozókat!<sup>27</sup>

## 6.2 Kooperációs problémák más szervezetekkel

A lakásépítés olyan tevékenység, amely *kiterjedt kooperációt igényel* különféle típusú vállalatok és más szervezetek között: *egy-egy munkaterületen, építkezésen egyszerre több vállalat emberei, termelőegységei* – munkásai, vezetői, gépei stb. – *is jelen vannak* (a vizsgált vállalat pl. mélyépítő, csöszereelő, szakiparos stb. alvállalkozókkal dolgozott együtt), *s még több szervezet közreműködésére van szükség a termelés feltételeinek biztosításához* (az építési területet a tanács biztosítja, az építkezés vízigényét a Vízművek, elektromos energia szükségletét az Elektromos Művek elégíti ki, a pénzügyi feltételek a beruházó vállalattól erednek stb.), *a szervezetek sora vesz részt a lakások átadásában is*.

A vizsgált vállalat építkezéseinek termelési fennakadások tömege származott abból, hogy *nem volt meg a megfelelő összehangoltság a kivitelező és alvállalkozói között*: hol a vizsgált vállalat egyik vagy másik részlegének kellett várakoznia amiatt,

<sup>27</sup> Helytelen az a feltételezés, hogy a szervezetek, illetve vezetéseik, még ha ebben az irányban megfelelő érdekeltségük is van, szüntelenül a maximális racionalitás, szerveztlenség és hatékonyság elérésére törekednének. Ehelyett inkább mindig egy „kielégítő állapotot”, „elfogadható helyzetet” vesznek célba. Az is nyilvánvaló viszont, hogy ha a vezetés, illetve a szervezet tevékenységével szemben a környezet a hatékonyság minimális követelményét sem veti fel, a „kielégítő állapotot”, „elfogadható helyzetet” jelentő szerveztlenségi, racionalitási szint igen alacsonyan húzódik. Vö.: March, James G.–Simon, Herbert, A.: *Organizations*. New York, 1958, Wiley.



mivel az alvállalkozó nem teljesített határidőre, hol pedig fordítva. Ilyen értelemben pedig a tárgyalt vállalatnál tapasztalt szervezetlenség, a saját keretein belüli mulasztásokon túl, magában foglalta más vállalatok hasonló hiányosságainak tova gyűrűző hatását, mint ahogy e vállalat szervezetlensége is lényegesen messzebb gyűrűzött, mint első pillanatban gondolni lehetne. S mivel az építőipar más vállalatai is számos hasonló problémával küzdöttek, még ha jobban is működtek, aligha hihető, hogy a többi vállalatok e negatív hatásokat teljesen fel tudták volna dolgozni, kielégítően tudták volna csillapítani.

A vállalat kapcsolatrendszerében sajátos helyet foglalt el az építető (beruházó) vállalathoz fűződő viszonya: együttműködésük a lakásépítési tervek előkészítettségében és a szükséges munkaterület, illetve pénzügyi feltételek biztosítottóságában szenvedett zavarokat.

1970-ben (a negyedik ötéves tervet megelőző évben) a vállalat megkezdte az ötéves tervre vonatkozó kapacitásszerződés-terv kidolgozását. *A beruházó vállalattal folyó tárgyalások* azonban (munkaterület hiánya, érvényes egységarak hiánya, pontatlan tervdokumentációk stb.) *nem tették lehetővé a kapacitásszerződés időbeni megkötését, aminek szinte természetes velejárója lett az építkezéseken a kapkodás és a szervezetlenség. 1971 nyarán az az évben felépítendő 1860 lakásból 320 lakás szerződése volt rendezetlen, 90 lakás tervdokumentációja pedig hiányos.* A kivitelező és a beruházó vállalatok kapcsolatainak ilyen alakulása nem csupán az 1971. évre volt jellemző, hanem szinte az egész negyedik ötéves terv időszakára. Ebből is következett, hogy a vállalati célok és feladatok munkával, araggal, eszközzel és munkaerővel történő egyenletes alátámasztása, a beruházó és a kivitelező közötti kedvezőtlen viszony következtében rendkívül nehezzé vált. *A vizsgált építőipari (kivitelező) vállalat a negyedik ötéves terv első három*

*évében (1971: 26,6%, 1972: 46,0%, 1973: 10,6%) jelentős kapacitáskihasználatlansággal nézett szembe, majd később a szerződési tervében előirányzott lakásmennyiségnél lényegesen többet kellett volna (1974: 14,1%, 1975: 14,1%) teljesítenie.*

### 6.3 A munkaerőhelyzet nyomása

A vizsgált vállalat – éppúgy, mint a vállalatok többsége ebben az időszakban – *nehéz munkaerőhelyzetben volt.* Ennek a helyzetnek, amennyire vizsgálataink alapján kikövetkeztethető volt, több körülmény együttesen adta a magyarázatát.

1. A gazdasági reform intézkedései *felszabadították a munkaerőmozgást* s ezzel lehetővé tették, hogy a munkásságban munkájukkal szemben hosszabb ideje halmozódó elégedetlenségek szabaduljanak fel, érdeksérelmek keressenek orvoslást. *Az érdekvérvényesítés sajátos eszközét* jelentették a tömeges kilépések.

2. Az átlagbérelőnőrzés gazdasági szabályozója a vállalatokra vonatkozóan differenciálatlanul rögzítette a bérszintet, és lehetetlenné tette, hogy az egyes vállalatok ösztönző bérezési rendszereket alakítsanak ki vagy egyáltalán stabilizálják munkaerejüket.

3. A vállalatok túlzottan hozzászótkak ahhoz, hogy újabb és újabb létszám alkalmazásával oldják meg problémáikat, s gyakran *szervezettségük nem volt megfelelő ahhoz, hogy munkaerejüket hatékonyan használják fel.*

Az országosan is nehéz munkaerőhelyzet – amelyet a munkaerővándorlás hulláma jelzett – fokozottan érintette az építőipart. Míg a *munkaerőfluktuáció* népgazdasági mutatója 1971-ben 20%, 1972-ben 16,8%-os, 1973-ban 16,4%-os volt, addig az állami építőiparban e mutatók ugyanezekben az években 44,1%, 39,3%, és 35,3%-os szinten alakultak, tehát *több*



*mint kétszeresen meghaladták a népgazdasági átlagot.*<sup>28</sup> Ebben kétségtelenül szerepet játszottak a következők.

1. A munkaerő számára az építőipar *munkakörülményei sokkal kevésbé voltak vonzóak*, mint más iparágaké. Az építőipari munka az időjárásnak kitett, sokszor fizikailag nehéz és piszkos. Az építőipar szociális létesítményekkel – öltözőkkel, mosdókkal, étkeztetéssel stb. – sokkal kevésbé volt ellátott, mint más iparágak. Ha valahol, akkor itt a vonzerőt főleg a pénz jelentette.

2. *Az építőipari munkaerő minősége alatta maradt más iparágakénak:* iskolázatlanabb, képzetlenebb volt. Az emberek jelentős része volt *bejáró, munkásszálláson lakó*, akiket kezdetben az otthoni munkalehetőség hiánya, később – s ez már kutatásunk időszakára is vonatkozik – *kizárólag a nagyobb kereset reménye vonzott az építőipari vállalatokhoz*, különösen a fővárosba. Sok volt a lumpenelem is.

3. Az építőipari munkaerő iránt *a magánépítkezések is igen nagyszabású keresletet támasztottak:* ezeken – főleg tavasszal, nyáron – kőművesek, villanszerelők, burkolók stb., de segédmunkások is egyaránt elkelték. 1971-ben az állami építőipar 31 347 lakást épített fel, míg *magánépítkezéssel* 32 040 lakás, tehát *több készült*. A magánépítkezésekkel készült lakások száma a negyedik öt éves terv időszakában három évben (1971, 1972, 1975) is meghaladta az állami kivitelezésűeket s csupán két évben (1973, 1974) maradt az alatt.<sup>29</sup> Ez a *munkaerő iránti kereslet a munkások számára széles cselekvési alter-*

<sup>28</sup> KSH 270630/74 Negyedéves Munkaügyi Adatok, 1971/75. évek adott (nem halmazott) negyedéveiről. Az ÉVM Információs és Ellenőrzési Főosztályának tájékoztatása alapján.

<sup>29</sup> Az 1971/74. évekre vonatkozó adatok forrása: Statisztikai Évkönyv, Bp. 1974. Statisztikai Kiadó, 214. oldal. Az 1975-re vonatkozó adatok a KSH tájékoztatásán alapulnak.

*natívákat nyitott.* A magánépítkezéseken elért bérekkel az állami vállalatok képtelenek voltak versenyezni. A munkások, érthetően, kihasználták a konjunktúrát, olykor „csak pihenni jártak be” a vállalathoz.

4. A munkaerőhiány jelentős spekulációt hívott életre, ami a munkaerőmozgást még fokozta. Kutatásunk időpontjában a vállalat még jelentős *fejpénzeket fizetett* azoknak a termelés-irányítóknak, akik munkaerőt „hoztak”, illetve azt egy meghatározott ideig a vállalatnál tartották, s olyan eset is előfordult, hogy vezetői beosztásba azzal a feltétellel nevezték ki személyeket – egy esetben főépítésvezetőnek! –, hogy ennyi és ennyi embert „hoz” magával.

A nagymértékű munkaerőmozgás, a munkaerőhelyzet nyomása – amelyet önmagában nyilván hiba lenne akár pozitívan, akár negatívan minősíteni –, illetve a munkaerőhelyzet nyomása a vállalati szervezet működését kedvezőtlenül befolyásolta azzal, hogy *fellazította a munkafegyelmet, megakadályozta stabil munkaszervezet, vezetési és irányítási rendszer kiépítését, a szervezettség javítását* még ott is, ahol erre törekedtek, ahol pedig ilyen erőfeszítések nem is igen voltak (mint a vizsgált vállalatnál), ott érveket adott a mulasztások elleplezésére.

#### 6.4 Feszültségek a szervezet és a környezet viszonyában

Anélkül, hogy a vállalati szervezetet felmentenénk az alól a felelősség alól, amely termelési és gazdálkodási funkcióinak zavaraiért terhelte (s ezáltal autonómiáját, mozgásának önállóságát kétségbe vonnánk), *hangsúlyoznunk kell a társadalmi környezetétől való igen erős függőségét. A központilag tervezett szocialista gazdaságban* a társadalmi környezet nem csupán a vállalat működését helyezi szigorúan körülírt pályára, hanem egész konstrukcióját meghatározza. *Vállalati szerveze-*



*teink formális struktúrája* pl. gazdaságunk egészében azonos modellt követ: közös vonása vállalatainknak, hogy *szerkezetük a gazdasági szervezet, a pártszervezet és a szakszervezet egymással szorosan összekapcsolódó, egymást jórészt fedő együttesére épült* – a politikai-társadalmi szervezetek egységei a gazdasági szervezet egységeire épülnek, vezetőik részben azonos személyek s tagságuk is egyazon kollektívából verbuválódik, ha nem is azonos módon –, általában *többlépcsős hierarchikus felépítésű szervezetek*, amelyeket az *egyenes és funkcionális irányítás együttes jelenléte* jellemez és így tovább. A kutató számára nyitott kérdés, hogy ez a szinte minden vállalat arculatát hűen mutató felépítés milyen logikát követ?

A vállalati szervezet felépítését funkcióinak megfelelően *többféle logika vezérelheti*: a termelési folyamat *technológiai logikája*, a gazdálkodási folyamatok *racionálitási követelménye*, illetve az együttműködési folyamatok *belső logikája*. Végül, mintegy külsődleges – de korántsem mellékes – követelményként felmerül a *kívülről* (pontosabban: felülről) *való irányíthatóság követelménye*. Nyilvánvaló, hogy a vállalati szervezet éppen egymást feltételező funkcióinak sokrétősége miatt nem követhet felépítésében vagy működésében egyetlen kizárólagos logikát. Mégis megtörténhet, hogy időről időre a társadalom általános fejlődési tendenciáival összefüggésben *egyik vagy másik logika kisebb vagy nagyobb súlyt kap*. Hazánkban pl. hosszú ideig háttérbe szorult a gazdálkodás hatékonysági, racionalitási követelményrendszere, viszont *igen nagy súlyt kapott a kívülről való irányíthatóság kritériuma*. (Ez aszerint szabta a vállalat méretét, hogy az ágazati irányító szervnek ne kelljen figyelmeztetést küldenie a vállalat között megosztott, megkövetelte, hogy a vállalatok mindazokkal a funkcionális osztályokkal rendelkezzenek, amelyek az ágazati irányító szervnél is megvannak stb.) Ezért is van – jórészt ma is ható múltbeli örök-

ségként – hogy vállalatunk igen csak hasonlítanak egymásra, mondhatnánk, *felépítésük ágazatonként szinte uniformizált*.

Az a szervezet, amely elsődlegesen a kívülről való irányíthatóság követelményének tesz eleget, nyilván *kevésbé képes adaptálódni* az egyéb követelményekhez. Ennek jellemző, bár nyilván szélsőséges példája volt a vizsgált vállalat.

A tárgyalat vállalat a következő gondokkal küszködött termelési és gazdálkodási funkcióinak ellátásában.

1. A felettes szervek *két kisebb vállalatból vonták össze*, feltehetőleg azzal az indokolással, hogy életképességét növeljék.

2. A vállalatnak igen nagyszámú földrajzilag szétszórt építkezése volt a főváros területén, amelyek *nehéz irányíthatósága és ellenőrizhetősége* azt a követelményt vonta magával, hogy *irányításkörét minél szűkebbre szabják* (tehát minél kisebb létszámot, területet rendeljenek egy vezető alá, hogy az képes legyen azt kontrollálni). Ezt nem sikerült elérni.

3. Az *irányítás körének a szűkítése* – a vállalat nagy mérete miatt – ugyanakkor egy *soklépcsős szervezeti hierarchia kiépítését* igényelte, s egyúttal azt is megkövetelte, hogy a termelő és gazdálkodási tevékenység egyes oldalainak szakszerű irányítására a nagyszabású funkcionális irányítást – a Központot – létrehozzák.

4. Az építőipari vállalat *termelési tevékenységének mostoha feltételei* – a kooperációs kapcsolatok kiterjedt volta, a jelentős kiszolgáltatottság a kooperációs partnerekkel szemben stb. – *a szervezettől rugalmas reagálást kívántak, amire a merev és tökéletlen vállalati szervezet képtelen volt*.

A vállalat tehát méreténél, formális struktúrájának egész konstrukciójánál fogva adaptálásra alkalmatlan, életképtelen egyed volt társadalmunkban, s ezért elsősorban azt a társadalmi környezetet terhelte a felelősség, amely életrehívta, megőrizte, fenntartotta.



## II. A VEZETŐKIVÁLASZTÁS MECHANIZMUSÁNAK MŰKÖDÉSE <sup>30</sup>

### 1. A VÁLLALATI SZERVEZET ÉS A VEZETŐKIVÁLASZTÁS

A vállalatnak a társadalomban *termelési-gazdálkodási*, de egyúttal *politikai-társadalmi funkciói* vannak. A vállalat elsődlegesen gazdasági, de ugyanakkor — s ez különösképpen hangsúlyozott a szocialista társadalom viszonyai között — politikai-társadalmi

<sup>30</sup> A vezető kiválasztás- és előrejutás rendszere a káder- és személyzeti munka egyik legfontosabb alkotórészét, központi területét jelenti. A jelen tanulmányban ismertetett vizsgálat befejezése után született meg a káder- és személyzeti munka egészére vonatkozó KB határozat (1973. november 28.) és a Minisztertanács 1019/1974. (V. 2.) számú határozata az állami személyzeti munkáról. A tanulmányban tárgyalt vezető kiválasztási és előrejutási rendszer működésében tapasztalt hiányosságokat az említett határozatok is hangsúlyozzák és kijavítását javasolják. Közülük, a következők kiemelését tartjuk szükségesnek: 1. a vezetőutánpótlás tervszerűsége nem megfelelő, emiatt egyes posztok betöltése gondot okoz, más esetekben hirtelen, átgondolatlanul, kapkodva töltenek be fontos munkaköröket; 2. a személyes döntéseknél az eddiginél szélesebb körből kell véleményt kérni, növelni kell a „véleménykérés nyilvánosságát”. Az illetékes párt szervezetek véleményének kötelező meghallgatása mellett az egyéb társadalmi szervezetek állásfoglalását is ki kell kérni; 3. a szakmai ismeretek bővítése mellett jelentősen elmaradt a vezetők politikai- és vezetői — az emberekkel való bánni tudás — ismereteinek színvonala. (A párt káderpolitikájáról, a káder- és személyzeti munka helyzetéről, valamint a főbb feladatairól, *Pártélet*, 1974, I.; a Minisztertanács 101. 1974 (V. 2.) számú határozata az állami személyzeti munkáról, *Magyar Közlöny*, 1974, 29. 256–261.

dalmi jellegű szervezet is. Ez kifejeződik egyrészt abban, hogy maga a *vállalati szervezet is a gazdasági szervezet és a politikai-társadalmi szervezetek* (a párt, a szakszervezet, az ifjúsági szervezet) *együtteseként tevékenykedik*, másrészt abban is, hogy *működését nem csupán a szocializmus központilag tervezett gazdasági, hanem egész politikai-társadalmi rendszere határozza meg*. A termelési-gazdálkodási és politikai-társadalmi *funkciók együttes teljesítése meghatározott követelményeket támaszt* a vállalati szervezet minden főbb elemével, működésének minden lényegesebb mozzanatával szemben. Különösen igaz ez a vállalati szervezetnek arra a jelentős mechanizmusára, amely *az embereknek a szervezeten belüli előrejutását*, illetve a szervezet különféle irányító posztjain álló *vezetőknek a kiválasztását* biztosítja.<sup>31</sup> A vezető kiválasztásnak meghatározott szervezeti eljárása és kritériumrendszere van.

A vállalati vezetők kiválasztásának *szervezeti eljárása* a következő: a vállalat *legfelső vezetőit* — az építőiparban az igazgatót, a főmérnököt és a gazdasági igazgatóhelyettest — a *felettes minisztérium nevezi ki* a területileg illetékes párt szervezet egyetértésével. A vállalatban belüli *további vezetők* kinevezése viszont már *az igazgató hatáskörébe tartozik*, aki ezekben az ügyekben a vállalati pártbizottság egyetértésével jár el. A folyamatban nem lényegtelen döntéselőkészítő szerepe van az illetékes minisztériumi, illetve vállalati személyzeti osztályoknak. A vezetők kiválasztásánál az illetékesek azoknak a kritériumoknak az alapján kötelesek eljárni, amelyeket az ügyvezetett *három követelmény* foglal magában: a kinevezettnek ele-

<sup>31</sup> A továbbiakban egyaránt beszélünk (a szervezet szemszögéből nézve) a *vezető kiválasztás*, illetve (az egyén szemszögéből nézve) az *előrejutás* mechanizmusáról, szempontjairól. A két elnevezés tehát egyazon jelenséget fed.



get kell tennie a *politikai megbízhatóság*, a *szakmai felkészültség*, *hozzzáértés* és az *emberi alkalmasság* szempontjainak. Mivel e követelmények lényegében a *végzett munkát minősítik* s ezáltal *szervesen fakadnak a vállalati szervezet együttes termelési-gazdálkodási, politikai-társadalmi funkcióiból*. Nem arról van tehát szó, hogy megfogalmazzuk a vállalati szervezetbe valamiféle, annak lényegétől idegen elemet kíván bevinni, hanem éppen ellenkezőleg: a vezetők kiválasztásában követendőnek minősített kritériumok a szocialista vállalatok létének lényegéből fakadnak.

A vezetőkiválasztás gyakorlatában a hármas követelmény teljesülése igen jelentős a vállalati szervezet számára: ez eredményezi, hogy *a vállalati szervezet megfelelő irányító posztjaira a megfelelő egyének kerülhessenek* – mind a politikai megbízhatóság, mind a szakmai tudás, mind pedig az emberi alkalmasság szempontjából –, ami viszont *egyik biztosítéka annak, hogy a vállalat a szocialista társadalmunkban reá háruló feladatokat képes legyen ellátni*: gondoskodjon azoknak a javaknak a gazdaságos előállításáról, amelyek termelése a társadalmi munkamegosztás rendszerében reá hárul s teremtsen meg, illetve tartsa fenn az embereknek az együttműködését a társadalomnak abban a szegletében, amelyet képvisel. A vezetőkiválasztás megvalósulásának hogyanja tehát *alapvetően érinti a vállalat egész funkcionálását*: az e téren mutatkozó hiányosságok, torzulások az egész szervezet működését kérdésessé tehetik.

Nem kevésbé lényeges a vezetőkiválasztás – illetve az egyén oldaláról nézve: az előrejutás – az emberek számára sem. A vállalati szervezeten belüli különböző *irányító posztok* ugyanis nemcsak eltérő követelményeket támasztanak az emberekkel szemben, hanem – ezzel együtt – *eltérő módon elégitik ki az emberek differenciált szükségleteit*. Egyrészt arról van szó,

hogy a *magasabb hierarchikus beosztások s szükségletek kielégítéséhez szélesebb utat nyitnak*: így a felsőbb vezetők munkája szellemi igénybevételét tekintve rendszerint tartalmasabb, anyagilag jobban megfizetett, a társadalomban jobban megbecsült. De másrészt *különböznek a beosztások olyan sajátosságaikban is, amelyek léte, illetve hiánya nem a hierarchia szerint alakul*: bizonyos munkakörök betöltése alkotóbb munkát, másoké szervezői erőfeszítéseket, míg másoké inkább emberekkel való bánni tudást stb. igényel. Az emberek számára tehát szükségleteik kielégítését lényegesen befolyásolhatja a szervezeten belüli mozgásuk, előrejutásuk. Ezáltal a *vezetőkiválasztás, az előrejutás fontos ösztönző szerepre hivatott*.

A vezetőkiválasztás során a hármas követelmény teljesítése *nem egyszerű feladat a vállalat számára*. Nehézséget okoz a hármas követelmény *elvontsága, összetettsége, kölcsönös összekapcsolódása*. Ezek olyan sajátosságok, amelyek *megnehezítik ezeknek az elveknek a konkrét döntési folyamatba való átültetését: maradéktalan teljesítésük olyan erőfeszítéseket igényel a szervezettől, amelyek lehetőségeit rendszerint túlhaladják*. Minden egyes kinevezésnél olyan tényezők sokaságát kellene fontolóra venni, amelyek alakulásáról a vállalat személyzeti nyilvántartásának elégtelen, illetve hiányos információi vannak. Ugyanakkor ez minden esetre vonatkoztatva egyedi eljárást követelne, amit viszont a szervezet természete nem engedne meg. A *vállalati szervezet tehát a hármas követelmény érvényesítését rendszerint olyan mértékben képes garantálni, amennyiben ezek teljesülése objektíve mérhető és a személyzeti nyilvántartás által rögzíthető információkon és standardizált eljáráson nyugszik*. Más szavakkal fogalmazva: a vezetőkiválasztás során a hármas követelmény érvényesítése olyan mértékben garantált, amennyire ez a *szervezeti szabályozás útján megoldható*. (Természetesen a szervezeti szabályozás te-



remtette objektív keretek között mindig széles lehetőségei vannak az ennél árnyaltabb szubjektív megítélésnek is.)

A vezető kiválasztás során a vállalati szervezet szabályai — amelyek az igazgatói döntés keretét szolgálják — a szakmai felkészültségre, hozzáértésre tartalmaznak előírásokat: így rendszerint megszabják, hogy bizonyos vezetői posztok betöltéséhez milyen fokú és jellegű iskolázottságra és gyakorlatra van szükség. A politikai megbízhatóság megítélése jórészt a pártszervezetre hárul, amely mindenekelőtt azt mérlegeli, hogy az illető személy milyen politikai-társadalmi aktivitást fejt ki, így tagja-e politikai-társadalmi szervezeteknek (magának a párt-nak, a szakszervezetnek, az ifjúsági szervezetnek, a munkásör-ségnek stb.), illetve hogy e szervezetekben milyen funkciót tölt be. A szervezetek tehát arra törekszenek, hogy a vezetők kiválasztásakor a tartalmukban összetett, egymással összefüggő három követelmény érvényesülésének bizonyos jól látható, objektíve mérhető, egymástól elkülöníthető külsődleges jegyei-nek alakulását kövessék nyomon. Így válik a vezető kiválasztás, az előrejutás fontos szervezeti tényezőjévé az iskolázottság, a gyakorlat, a politikai-társadalmi szervezetek tagsága, a bennük viselt funkció, amelyek többé-kevésbé ugyan jól kifejezik a szakmai felkészültséget, a hozzáértést, a politikai megbízhatóságot kritériumait, de mégis csupán esetleges tükrözői ennek. (Természetesen gondos személyzeti munkával annak ellenőrzése is biztosítható, hogy e külsődleges jegyek valójában mennyire tükrözik a tartalmi lényegét.)<sup>32</sup>

<sup>32</sup>Nem nehéz észrevenni, hogy a szervezet a hármas követelményben foglalt elvont elvek konkrét lebontása, megragadása során ugyanolyan nehézségekkel áll szemben, mint a szociológiai kutatás, amikor elvont fogalmakat konkrét jelentkezési formáikban próbál megragadni (operacionalizálni).

A vállalaton belül tehát a vezető kiválasztásnak megvan a hivatalosan szabályozott eljárása — a vezetőket az igazgató nevezi ki a pártszervezet egyetértésével stb. — s ugyanígy megvannak a hivatalos kritériumai is. A vállalati szervezetben tulajdonképpen két ilyen hivatalos — a kollektív szerződésben rögzített — kritérium jelentkezik: az iskolázottság és a gyakorlati idő. Kevésbé tekinthető a vállalati szervezetben való előrejutás szempontjából hivatalos kritériumnak a politikai-társadalmi szervezethez való tartozás (párttagság stb.), illetve az ezekben viselt funkció, mivel a vállalati gazdasági szervezet ezek figyelembevételére nem tartalmaz előírásokat. Mégis ilyenként kell kezelniük őket, mert egyrészt a vállalati szervezet részét alkotó pártszervezet a maga részéről ezt többnyire hallgatólagosan annak tekinti s előfordul, hogy ezt egyes esetekben határozataiban is rögzíti. Vannak ugyanakkor az előrejutásnak, a vezető kiválasztásnak olyan nem hivatalos szempontjai, amelyek — bár ezt sem a gazdasági, sem a politikai-társadalmi szervezetek nem rögzítik szabályokba, sőt esetenként kifejezetten helytelenítik — mégis szerepet játszanak kinevezéseknél. Ilyen közismert tényező az életkor, illetve azok a nem hivatalos kapcsolatok, amelyek az embereket a szervezeti viszonyaikon túl egybefűzik (barátság, ismeretség klikkese-dés stb.).

A továbbiakban azt próbáljuk bemutatni, hogy a vizsgált vállalatnál hogyan működött a vezető kiválasztás (előrejutás) mechanizmusa s mennyiben juttatta érvényre a szakmai hozzáértést, a politikai megbízhatóságot és emberi alkalmasságot követelményeit?



## 2. A VEZETŐKIVÁLASZTÁS VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI<sup>33</sup>

A vezető kiválasztás (előrejutás) 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 *felsőzini jelenségek*) az előrejutási faktorok mélyebb mozgásának (mint *lényegi folyamatnak*) a tükröződései.

<sup>33</sup> Az előrejutási mechanizmus vizsgálatának módszereit tekintve nagymértékben építettünk Melville Dalton munkájára. Dalton, M.: *Informal Factors in Career Achievement*. The American Journal of Sociology, 1951 March, (A cikkben közölt eredményeket az amerikai kutató könyvébe is beépítette. Dalton, M.: *Man Who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York, 1959, Wiley). Az előrejutás, vezető kiválasztás hagyományos szociológiai megközelítése a problémát az egyén és a szervezet viszonyának, az egyén szervezetbe történő integrálásának, szocializációjának az összefüggéseiben elemzi. Ez a megközelítés, amely kiindulópontját tekintve mindenképpen indokolt, elsődlegesen a szociológia pszichológizáló iskoláinak a sajátja. Ld.: pl.: Argyris, C.: *Integrating the individual and the organization*. New York, 1964, Wiley; Argyris, C.: *Management and organizational development*. New York, 1971, McGraw-Hill; Hughes, E. C.: *Men and their work*. Glencoe, Ill. 1958, The Free Press; Schein, E. H.: *Organizational socialization*. M. I. T. Industrial Management Review, 1968; Super, D. E.: *The psychology of careers*. New York, 1957, Harper and Row. Az újabb tendenciák már arra is kiterjednek, hogy az előrejutás, a vezető kiválasztás működését, hatékonyságát az azt meghatározó társadalmi feltételek oldaláról vizsgálják meg. Ld. pl.: Benguigi, G.—Monjardet, D.: *Être un cadre en France...?* Paris, 1970, Dunod.

A vizsgálat során (előzetes hipotézisünk alapján) a *következő tényezők szerepét értékeltük:*

### a) A szakmai felkészültség (hivatalos) tényezői

E formális faktorokon azokat a vállalati szervezet által szabályozott, intézményesített (kollektív szerződésben és egyéb dokumentumokban foglalt) tényezőket értettük, amelyek a szakmai felkészültség követelményét voltak hivatva érvényesíteni, s tőlük függött hivatalosan az egyénnek a szervezeti hierarchiában történő előrejutása. Ilyen faktor volt az *iskolázottság* és a *gyakorlati idő*.

### b) A politikai megbízhatóság (hivatalos) tényezői

Azok a formális jegyek, amelyek az emberek politikai megbízhatóságát mutatták a vállalati szervezetben s ezáltal előmenetelükre is hatottak, jóllehet meglétük nem volt a vállalati szervezet által (hivatalosan) rögzített követelmény (párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció stb.).

### c) Nem hivatalos tényezők

Azok a tényezők, amelyek ugyan a vállalat (sem a gazdasági, sem a politikai-társadalmi szervezetek) által nincsenek intézményesítve, szerepük hivatalos dokumentumokban nincs elismerve, mégis befolyással lehetnek az egyének előrelépésére. A fontosabb ilyen faktorok, feltételezésünk szerint az *életkor*, a *vállalati eredet* (az „A” vagy „B” elődállathoz való tartozás).

Az előrejutási mechanizmus működésének elemzéséhez (átfogó vonásainak feltárásához, az egyes előrejutási faktorok illetve faktorcsoportok szerepének leírásához) *szükséges információkat az alábbi forrásokból szereztük be:*

1. *A vállalati szervezet, a pártszervezet és a szakszervezet hivatalos nyilvántartásából.* Az így összegyűjtött, egyes veze-



tökre vonatkozó információk a vezetők egyéni *Adatlapjaira* kerülnek. (Lásd az Adatlap formanyomtatványát a Függelékben.)

2. *A vállalati szervezet hivatalos dokumentumaiból* (elsősorban a kollektív szerződésből).

3. *A kutatás során készített strukturált interjúk anyagából.* Mind a művezetői, mind pedig az építésvezetői kérdőív kérdéseket tartalmaz az előrejutás faktorainak szerepére vonatkozóan, továbbá számos olyan kérdést is magában foglal, amelyek az előrejutási mechanizmus adott funkcionálásának kihatásait mutatták be.

4. *A kutatás során készített strukturálatlan interjúkból.* A vezetőkkel folytatott beszélgetésekből számos olyan információt nyertünk, amelyek ugyan kvantitatíve nem dolgozhatók fel, de orientációt adnak az egyes problémák megítéléséhez. A beszélgetésekre tanulmányunkban többször is hivatkozunk.

*Az információk feldolgozásához a vállalati vezetést kategorizáltuk.* Az egyes kategóriák a vállalati hierarchiának, sajátos szempontjaink alapján különválasztott rétegeit egyesítették magukban. A Vállalati Központ vezetőit feldolgozási rendszerünkben az *I. kategória képviselte*, míg a *Termelési Vonalat a II–IV. kategóriák*. Részletes bontásban a *vezetési kategóriák* a következőképpen alakultak (1. 2. táblázat).<sup>3,4</sup>

#### *I. kategória:*

*I/a kategória* (jórészt a Központ osztályvezetői töltik ki): műszaki vezető I., műszaki-gazdasági tanácsadó, kiemelt mérnök, anyag- és áruforgalmi vezető, gazd. adm. vezető I., kiemelt közgazdász.

<sup>3,4</sup> A munkakörök elnevezése a vállalat 1970-es kollektív szerződését követi.

*I/b kategória* (főleg a Központ csoportvezetői tartoznak ide): műszaki vezető II., gazd. adm. vezető II.

*II. kategória:* főépítésvezető, főszerelesvezető.

*III. kategória:* építésvezető, üzemvezető, szerelesvezető.

*IV. kategória:* művezető.

Tanulmányunkban a továbbiakban az egyszerűség kedvéért az *I/a* kategóriára többnyire csak mint *osztályvezetők*re, az *I/b*-re mint *csoportvezetők*re, a *II.* kategóriára mint *főépítésvezetők*re, a *III.* kategóriára mint *építésvezetők*re, a *IV.* kategóriára mint *művezetők*re hivatkozunk.

A vállalat vezetői közül, felosztásunk alapján, 41-en kerültek az *I. kategóriába* (*I/a:* 22, *I/b:* 19), 10-en a *II. kategóriába*, 34-en a *III. kategóriába* és 89-en a *IV. kategóriába*.

#### 2. TÁBLÁZAT

*Az egyes vezetői kategóriákban levők száma és megoszlása*

Kategória	Fő	%
I.	41	23,6
<i>I/a</i>	22	12,7
<i>I/b</i>	19	10,9
II.	10	5,8
III.	34	19,5
IV.	89	51,1
Összesen:	174	100,0



### 3. A VEZETŐKIVÁLASZTÁS ÁTFOGÓ VONÁSAI

#### 3.1 A vezetők „importja”

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

a) A pozíciókba saját személyi állományából nevez ki (lép-tet elő, vagy ritkább esetben degradál) személyeket. Ilyen eset például, amikor művezetőt építésvezetővé, csoportvezetőt osztályvezetővé neveznek ki. Példa a fordított esetre is van, amikor építésvezetőt művezetővé minősítenek vissza.

b) A pozíciókba kívülről hoz „importál” személyeket, azaz valamely más szervezetben (sokszor más iparágban) dolgozó egyént vesz saját állományába. Ilyen eset például, amikor egy megüresedett építésvezetői státusba nem saját művezetői vagy technikusai közül nevez ki, hanem más vállalattól „hoz be” vezetőt.

Arra, hogy a vezetői apparátus kiválasztásánál melyik a megfelelő út, átfogó recept nincs. A kérdés inkább úgy merül fel, hogy melyik úton tud az adott körülmények között a szervezet színvonalasabb vezető gárdát létrehozni. Az „import” (mivel saját embereinek előrejutási perspektíváját veszi el) általában rossz vért szül: de ha megfelelő belső utánpótlás nincs, nyilvánvalóan elengedhetetlenül szükséges. Ilyen eset fordult elő 1967-ben a vállalat létrejöttékor, amikor a jogelőd vállalatok („A” és „B”) nem rendelkeztek szak-szerelőipari részleggel, s a vállalat e területére a vezető szakemberek „kívülről” jöttek. Nyilvánvaló, hogy ez az import konstruktív szerepet játszott.

A vállalat létrejötté — az egyesítés — óta a vezetők jelentős mértékű „behozatalát” bonyolította le, ami a Központra és a Termelési Vonatra egyaránt kiterjedt. Éspedig:

1. A Központ (a funkcionális osztályok) vezető munkatársainak 31,7%-át „hozta be” kívülről. Különösen magas ez az arány a funkcionális osztályvezetők között (40,9%). Az adminisztratív vezetők második sora (csoportvezetők stb.) volt ugyanakkor a vállalati vezetésnek az a rétege, amely túlnyomó többségében kutatásunk idején is az „A” és „B” vállalatok állományából tevődött ki és csupán 21,1%-át „importálták” 1967-t követően.

2. A Termelési Vonalon a főépítésvezetők 40,0%-a, az építésvezetők 33,3%-a, a művezetők 42,7%-a jött „kívülről”.

A vezetők „importjának” megítélésénél külön megfontolás tárgyát képezik a rövid és hosszú távú célok.

Rövid távon (ha az említett szempontok alapján helyesen történik) az import célravezető eszköz. Segítséget nyújt ahhoz, hogy a vállalat fejlődését, növekedését a káderek oldaláról megalapozza, vagy, hogy „friss vérrrel” egy hanyatló gazdasági szervezetet talpra állíthassanak. A tárgyalt vállalat esetében különösen így volt ez, hiszen az új emberek jötte hozzájárulhatott az „A” és „B” előd-vállalatok gárdája közti, sok vonatkozásban romboló klikkharc „enyhítéséhez”, a vezetés színvonalának általános emeléséhez. Hosszú távon azonban a helyzet más. A vállalatoknál tapasztalatok szerint általában saját állományukból tanácsos vezető gárdát kinevelni: csupán a vállalat problémáival való hagyományos ismeretség, a vállalat személyi állományával kialakult többéves kapcsolatok jelenthetik az alapját a vezetői gárda együttműködésének, az egységes vállalati politikai megvalósításának.



### 3.2 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 biztosította 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 múltját tekintve, bizonyos értelemben „két külön világot” alkottak. A Központ utánpótlásából nagyrészt kirekedt a Termelési Vonal. Ugyanez fordítva

### 3. TÁBLÁZAT.

A Központ és a Termelési Vonal utánpótlása. A korábbi beosztások jelle-

Kategória	A kategória létszáma	A vezető korábbi beosztásai között							
		fizikai munkás		kitűző		művezető (pallér)		építésvezető	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
I.	41	6	14,6	—	—	2	4,9	11	26,8
II/a	22	2	9,1	—	—	1	4,6	6	27,3
II/b	19	4	21,1	—	—	1	5,3	5	26,3
II.	10	—	—	—	—	4	40	9	90
III.	34	11	32,4	2	5,9	10	29,4	23	67,7
IV.	89	66	74,2	18	20,2	62	69,7	5	5,6
Összesen	174	83	47,7	20	11,5	78	44,8	48	27,6

is igaz volt: a Központban kinevelődött vezetők a legritkább esetben mentek át a Termelési Vonalra. A kutatási eredmények az alábbiakat mutatják (3. táblázat).

1. A Központ műszaki és gazdasági vezetőinek csupán 7,3%-a volt valaha is főépítésvezető és mindössze 4,9%-a művezető. Tekintettel arra, hogy azok a személyek, akik a főépítésvezetői, építésvezetői, illetve a művezetői funkciót valaha is betöltötték többnyire azonosak, megállapítható: a Központ vezetőinek csupán egynegyede töltött be valaha is vezetői posztot a Termelési Vonalon. A Központ utánpótlásának biztosításában (természetesen a vállalati kereteket meghaladó mó-

gének értékelése

az alábbiak fordultak elő

főépítésvezető		alacsony műsz.-gazd. adm.		műszaki-gazdasági vez.				Egyéb	
				II.		I.			
fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
3	7,3	27	65,9	19	46,3	16	39	9	22
3	13,6	12	54,6	8	36,4	15	68,2	5	22,7
—	—	15	79	11	57,9	1	5,3	4	21,1
5	50	3	30	2	20	2	20	—	—
1	2,9	20	58,8	6	17,7	1	2,9	4	11,8
1	1,1	9	10,1	3	3,4	—	—	4	4,5
10	5,6	59	33,9	30	17,2	19	10,9	17	9,8



don) saját körön belüli mozgás dominált. Az ottani vezetők közül 39% dolgozott már osztályvezetői, 46,3%-uk alacsonyabb vezetői beosztásban funkcionális osztályokon.<sup>35</sup>

2. A Termelési Vonalon a főépítésvezetőknek 20%-a volt valaha vezető posztion a funkcionális osztályokon (ez két főt jelent), de hasonló eset az építésvezetőknél sokkal kevésbé fordul elő, a művezetőknél pedig alig. A Termelési Vonal, hasonlóan a Központhoz, elsődlegesen önmagából nőtt ki. A főépítésvezetők 90%-a volt korábban építésvezető és 40%-uk művezető is. Az építésvezetők közül 29,4% volt már művezető.<sup>36</sup>

3. A Központ és a Termelési Vonal közötti egyetlen távoli kapcsolatot az jelenti, hogy mindkettő vezetőinek jelentős része töltött már be alacsonyabb szintű műszaki és gazdasági adminisztratív funkciókat. Így a Központ embereinek 65,9%-a, a főépítésvezetők 30%-a, az építésvezetők 58,8%-a (!) és a művezetők 10,1%-a. Figyelemre méltó, hogy a mutató a művezetőkre vonatkozóan a legalacsonyabb.

A kérdéshez szorosan kapcsolódik az, hogy a Központ vezetőimportja sokszor még a nem építőipari vállalatokra és intézményekre is kiterjedt, míg a Termelési Vonale szigorúan az építőiparra korlátozódott. A Központban a vezetők átlagosan 0,9 nem építőipari jellegű korábbi beosztással rendelkeztek. (Voltak olyan funkcionális osztályvezetők, akiknek 4–5

<sup>35</sup> A termelésirányításban szerzett gyakorlat, tapasztalat természetesen nem egyformán szükséges minden I. kategóriába eső vezető számára (a vállalati jogász ezt pl. nyilván nélkülözheti), de többségük számára hasznos, sőt szükséges is lett volna.

<sup>36</sup> Ez az utóbbi mutató meglehetősen alacsony: arra utal, hogy utóbb az építésvezetőket nem annyira a művezetők, mint inkább a technikusok közül emelték ki.

nem építőipari jellegű korábbi beosztása is volt.) Ezzel szemben a főépítésvezetőknek átlagosan csupán 0,2, az építésvezetőknek 0,4, a művezetőknek pedig 0,3.

Mindez a két terület különválasztottságát csak fokozta.

### 3.3 A Központ és a Termelési Vonal karriertípusai

A Központ és a Termelési Vonal vezetői gárdája között lényegbevágó különbség mutatkozik az általuk befutott pályák típusaiban is (4. táblázat).

#### 4. TÁBLÁZAT.

A vezetők korábbi beosztásai (a 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.	41	15	36,6	12	29,3	14	34,1
I/a	22	7	31,8	6	27,3	9	40,9
I/b	19	8	42,1	6	31,6	5	26,3
II.	10	5	50,0	4	40,0	1	10,0
III.	34	11	32,4	20	58,8	3	8,8
IV.	89	27	30,0	59	66,3	3	3,4
Összesen:	174	58	33,3	95	54,6	21	12,1



1. A Központban *jelentős arányban találhatók olyan vezető személyek*, akik korábban a jelenleginél magasabb posztot is betöltöttek és valami ok miatt „lefelé buktak”<sup>37</sup> (34,1%). Különösen magas ez az arány a funkcionális osztályvezetők között (40,9%). Az osztályvezetők – ahogy a vállalatnál megfogalmazták – „sokat próbált társaság” volt. 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 ívelt.

2. A *Termelési Vonalon* ezzel szemben a vezetők általában felfelé ívelő karriert futottak be, amíg jelenlegi pozíciójukban most már valamivel korábban megállapodtak. A főépítésvezetők közül 40%-nak, az építésvezetők közül 58,8%-nak, a művezetők közül pedig 66,3%-nak volt már azonos szintű beosztása. De csupán egyetlen főépítésvezető (1,0%), 3 építésvezető (8,8%), illetve 3 művezető (3,4%) volt valaha is magasabb posztban. Ezek a valami ok folytán építésvezetővé visszaminősített főépítésvezetők, illetve a művezetővé visszaminősített építésvezetők, ritka kivételt képeznek.

### 3.4 A Központ és a Termelési Vonal vezetőinek mobilitása

Az utánpótlását tekintve meglehetősen élesen szétválasztott két terület, a *Központ és a Termelési Vonal mobilitásában is különbségek mutatkoztak: az előbbi mozgékonyabb volt, mint az utóbbi*. A kutatási eredmények szerint: a Központban a vezetőknek átlagosan 4,1 korábbi beosztása volt. A Termelési

<sup>37</sup> Kutatásunkat megelőzően például a technológiai fegyelem megsértése miatti építésüllyedés nyomán minősítették vissza építésvezetőt művezetővé. Az ügy az egész ország figyelme előtt játszódtott le.

### 5. TÁBLÁZAT.

*A vezetők korábbi beosztásai (Az egy főre jutó megelőző beosztások mutatói)*

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

Vonalon ezzel szemben a főépítésvezetőknek 2,9, az építésvezetőknek 3,2, a művezetőknek pedig mindössze 2,7 (5. táblázat).

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 év) alig voltak idősebbek, mint a Termelési Vonalon dolgozó vezetők (átlagos életkor a II–IV. kategóriákban 47, 42, 42 év).

### 3.5 A vezetők kiválasztás és az együttműködés a vezetésben

Bár az előrejutási mechanizmus átfogó vonásainak leírása csak igen felszínesen mutatja a mechanizmus működését, keveset mond a vezetői gárda kiválasztódásának belső törvényszerűségeiről, néhány információt mégis ad. Így például nyilvánvalóvá



válík, hogy a *Központnak és a Termelési Vonálnak* a vállalat működése szempontjából igen kritikus, sokszor feszült viszonya nem kizárólagosan, de *eredendően a vezetőkiválasztási mechanizmus sajátos működésére vezethető vissza.*

Az a tény, hogy a Központ vezetőinek mindössze egy-egyede dolgozott valaha is vezető beosztásban a Termelési Vonalon, nagymértékben hozzájárult annak a negatív 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 erőfeszítésekkel való törekvés.*

Az interjúk során a művezetőket és építésvezetőket egyaránt megkérdeztük, hogy *bizonyos személyek a Termelési Vonalon és a Központban – véleményük szerint – mennyiben vannak tisztában a művezetői és építésvezetői munka nehézségeivel.* A művezetők és az építésvezetők úgy vélték, hogy közvetlen feletteseik a Termelési Vonalon (tehát az építésvezetők, illetve főépítésvezetők) munkájukat jól meg tudják ítélni. Kevésbé tudja ezt megtenni már a Termelési Osztály vezetője és a főmérnök, bár hozzáértésüket illetően a művezetők és az építésvezetők véleménye megoszlott. Teljesen egyetértettek viszont abban, hogy a Munkaügyi Osztály vezetője (akit a Termelési Vonalon kívülálló, de a termeléshez szorosan kapcsolódó funkcionális osztályvezető reprezentánsaként választottuk ki) szinte egyáltalán nem tudja felfogni, hogy a művezetőknek és az építésvezetőknek munkájukban milyen nehézségekkel, problémákkal kell szembenézniük (6. táblázat).

A Központ és a Termelési Vonal vezetőinek karrierjében mutatkozó nagyfokú elkülönültség hozzájárult ahhoz, hogy a

## 6. TÁBLÁZAT.

*A művezetői, ill. építésvezetői munka nehézségeinek megítélése*

Az alábbi vezetői rétegek, ill. személyek mennyire vannak tisztában a művezetői, ill. építésvezetői munka nehézségeivel	Művezetők	Építésvezetők
	véleménye szerinti	
	átlagos osztályzat*	
a) <i>Termelési vonal</i>		
1. Munkások	2,77	–
2. Művezetők	–	4,51
3. Építésvezetők	4,73	–
4. Főépítésvezető	4,13	4,00
b) <i>Vállalati Központ</i>		
1. Munkaügyi osztályvezető	1,68	1,96
2. Termelési osztályvezető	2,60	3,70
3. Főmérnök	2,40	3,35
4. Igazgató	1,77	2,34

\*Megjegyzés: a művezetőkkel ill. építésvezetőkkel 1-től 5-ig terjedő számjegyekkel végeztettük el a minősítéseket, ahol 5 = tisztán látja, 1 = fogalma sincs róla.

Termelési Vonal kritikus pontjain dolgozó vezetők (építésvezetők, művezetők) és a Központ egyes vezetői között *nemcsak a kapcsolattartás hiányzott, de olykor súlyos feszültség is volt.* A Termelési Vonal emberei, akik lassan emelkedtek fel szakterületük hierarchiáján, sokszor „idegennek” tekintették azokat, akik számukra ismeretlen szférákból, sokszor nem is építőipari területről és olykor más, magasabb pozíciókból kerültek vállalatuk fontos, jól fizetett posztjaira.

A kapcsolattartás, az együttműködés hiányosságait, a feszültséget csak bizonyos fókig tudták ellensúlyozni azok a *nem hivatalos* (informális) *kapcsolatok, amelyek részben a val-*



lati („A” és „B”-s) közös múlt 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 adminisztratív beosztottakhoz, mint az osztályvezetőkhez (I/a kategória) kapcsolódtak az építésvezetőket és művezetőket.

Az együttműködési képességnek és készségnek azok a súlyos problémái, amelyek a Termelési Vonal és a Központ viszonyát megterhelték, bizonyos értelemben mindkét területen belül is megvoltak. Kétségtelen azonban, hogy (az előrejutási mechanizmus strukturális tényezőjének sajátos hatásaiból és más okokból adódóan is) a Termelési Vonal volt ütőképesebb. Ez volt az az erő (a legfelső vezetésen, illetve a Termelési Osztályon kívül), amelynek segítségével a vállalat egyáltalán működött.<sup>38</sup>

A Termelési Vonalat, a vezetők eredetét tekintve egy homogén, viszonylag nagy építőipari tapasztalatokkal rendelkező, bár felkészültségben egyenetlen színvonalú gárda alkotta, míg a Központ önmagán belül is hallatlanul heterogén volt: az embereknek csupán töredéke rendelkezett termelési tapasztalatokkal, jelentős része adminisztratív munkakörökből (sőt, az építőiparon kívülről) jött; a vezetők nem kis része magasabb pozícióból került jelenlegi posztjára. Mindezek alapján természetes, hogy a Központ egyes részlegei csak igen kedvező

<sup>38</sup>A kutatás során az volt a tapasztalatunk, hogy a vállalatnál tulajdonképpen a legfelső vezetés (az igazgató és közvetlen munkatársai) illetve a termelésirányítók (építésvezetők, művezetők) „húznak”, produkálnak, míg a közötrük helyet foglaló szféra alig visel terhet. Hasonló tüneteket más vállalatoknál is tapasztaltunk.

körülmények között (egyebek közt a gazdasági ösztönzés hatékony funkcionálása mellett stb.) lettek volna képesek egy egységes vállalati politika követésére, míg ennek a Termelési Vonalon belül sokkal inkább megvoltak a feltételei.

#### 4. AZ ELŐREJUTÁST MEGHATÁROZÓ FAKTOROK

Amikor a vezetőkiválasztásban, az előrejutásban a hármas követelmény, s általában a végzett munka szerepét próbáltuk kimutatni, ugyanazzal a problémával kellett szembenéznünk, mint a gazdasági szervezeteknek: a faktorok mérésének nehézségével. Ez annál is inkább problematikus volt, mivel nem egy-két esetet kellett elbírálnunk, hanem azt, hogy a vizsgált vállalat egészében hosszabb idő távlatában és esetek tömegében milyen szerepet játszottak az egyes tényezők. Márpedig annak kimutatása, hogy az emberek tömegének kiválasztása öt-tíz-tizenöt évvel ezelőtt hogyan történt direkt módon, gyakorlatilag szinte lehetetlen. Éppen ezért az indirekt utat választottuk: a hármas követelmény, a végzett munka szerepét kizárásos alapon próbáltuk körülhatárolni. Alapfeltételezéseink a következők voltak:

- a) ha az előrejutásnál a gazdasági szervezet által intézményesített, formális faktorok (iskolázottság, gyakorlati idő) hatása eleve gyenge, a hármas követelmény szerepe háttérbe szorult;
- b) ugyanez az eredménye annak is, ha bizonyos nem hivatalos tényezők (életkor, baráti kapcsolatok) hatása igen erős.

A hármas követelmény érvényesülése természetesen ebben a két esetben sem küszöbölődik teljesen ki az előrejutási mechanizmusból. Kívánatos feltétlen elsődlegességét azonban olyan másodlagos faktorok sajátítják ki, amelyek legfeljebb feltételelesen hordozzák magukban tartalmi jellemzőit.



#### 4.1 A végzett munka (hivatalos) jegye: a kitüntetések

Annak mérésére, hogy a múltban az előrejutási mechanizmusban mennyire érvényesült a végzett munka faktora, egyetlen direkt (bár meglehetősen kétes értékű) út rendelkezésre: a munkáért kapott kitüntetések számbavétele.

Kutatási eredményeink a következőket mutatják:

a) A Központ és a Termelési Vonal legmagasabb pozícióiba kinevezett egyének között kinevezésükkor nagy számban fordultak elő „ékesen dekorált” egyének. Az osztályvezetők mintegy 30–40%-ának volt kinevezésekor munkáért kapott kormánykitüntetése és 31,8%-ának vállalati, illetve iparági kitüntetése. A főépítésvezetőknél 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 építésvezetők között) 26,5% és a IV. kategóriában (a művezetők között) 10,1% volt. (Ugyanezt a tendenciát támasztja alá az egy kitüntetésre jutó kitüntetések számának mutatója is) (7. táblázat.).

A kitüntetések igen kétséges módon tükrözik a végzett munkát. Az egyes kitüntetések odaítélésénél ugyanis a döntés alapjául szolgáló tényezők mérlegelésében ugyanazok a problémák merülnek fel, mint a vezetői kinevezés elbírálásánál. 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 felvilágosításokat arról is, hogy a kitüntetések

A vezetők munkáért kapott kitüntetései

Kategória	A kategória létszáma	Kormánykitüntetések				Vállalati, iparági kitüntetések			
		Kitüntetések		Egy kitüntetésre jutó kitüntetés, db/fő	Kitüntetések		Egy kitüntetésre jutó kitüntetés, db	Egy kitüntetésre jutó kitüntetés, db/fő	
		fő	%		fő	%			
I. kinevezéskor jelenleg	41	1	2,4	3	10	24,4	31	3,1	
		1	2,4	3	15	30,6	41	2,7	
I/a kinevezéskor jelenleg	22	1	4,6	3	7	31,8	26	3,7	
I/b kinevezéskor jelenleg	19	1	4,6	3	9	40,9	31	3,1	
		—	—	—	3	15,8	5	1,7	
		—	—	—	6	31,6	10	1,7	
II. kinevezéskor jelenleg	10	1	10,0	2	6	60,0	9	1,5	
		1	10,0	2	8	00,0	17	2,1	
III. kinevezéskor jelenleg	34	—	—	—	9	26,5	15	1,7	
		—	—	—	17	50,0	35	2,0	
IV. kinevezéskor jelenleg	89	—	—	—	9	10,1	18	2,0	
		2	2,3	3	21	23,6	41	1,95	
Összesen: kinevezéskor jelenleg	174	2	1,2	5	34	19,5	73	2,1	
		5	2,3	11	61	35,1	134	2,2	



seknél – mint a nem gazdasági ösztönzés jelentős elemeinél – mennyiben számított ez a tényező.

Figyelemre méltó, hogy a vezetők a vállalatnál kinevezésük után abban az időszakban is viszonylag jelentős mennyiségű vállalati, iparági kitüntetéshez jutottak „végzett munkájukért”, amikor pedig a vállalatnál már súlyos bajok mutatkoztak a termelésben és a gazdálkodásban.

#### 4.2 A szakmai hozzáértés (hivatalos) tényezői

##### Az iskolázottság

A vállalat kollektív szerződése a vezetés különböző szintjei számára (a művezetők, építésvezetők, főépítésvezetők stb.) eltérő képzettségi fokozatokat ír elő. A Termelési Vonalon a főépítésvezetőknél és építésvezetőknél például a „mérnöki” képesítést is említi, azaz egyetemi diplomáról is beszél, míg a művezetőknél már csak felsőfokú képzésre utal.

Az iskolázottság szerepe az előrejutásban (éppúgy, mint a kereseti arányok alakításában) látszólag jelentős. A képzettség foka a hierarchián felfelé haladva növekvő. Míg a művezetők átlagos iskolázottsága<sup>39</sup> kinevezésükkor csupán 8,6 év, addig az építésvezetőké már 11,6 év, a főépítésvezetőké 12,2 év, a Központban dolgozó vezető beosztású személyeké pedig 13,5 év volt. (Ez utóbbin belül a funkcionális osztályvezetőké 14,3 év). A szervezet tehát – összhangban formális előírásaival – vezetői gárdájának „építésénél” mérlegeli az iskolázottságot.

<sup>39</sup> Az iskolázottság mutatójaként a tanulással töltött évek számát használtuk. Eszerint a 8 év általános iskolát, a 12 év középiskolát, a 16–17 év felsőfokú, egyetemi végzettséget stb. jelöl.

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 egyes adatok szóródása az átlag körül erős. Minden egyes kategóriában lehetőség nyílt arra, hogy valaki középfokúnál alacsonyabb végzettséggel is pozícióba jusson. Így voltak funkcionális osztályvezetők és főépítésvezetők, akik általános iskolai vagy befejezetlen középiskolai végzettséggel kerültek posztjukra. Volt olyan építésvezető, illetve művezető, akinek a nyolc általánosa nem volt meg. Az utóbbiak között különösen sok.

b) Az egyes kategóriák között a kinevezéskori iskolázottság szintjében igen csekély különbség volt. A Központban az átlagos szint 13,5 év, a főépítésvezetőknél 12,2 év, az építésvezetőknél 11,6 év. Lényeges differencia csak a művezetőket választotta el a többi rétegtől (8,6 év).

c) Az egyes kategóriák iskolázottságbeli egybeesésére utal az is, hogy a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya viszonylagosan minden kategóriában magas volt: a Központban 43,9%, a főépítésvezetők között 70%, az építésvezetőknél 55,9%, a művezetőknél pedig 22,5%. Ezt azok a különbségek sem tudták ellensúlyozni, amelyek a felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányában kategóriánként megmutatkoznak (I-es: 41,5%; II-es: 20%; III-as: 11,8%; IV-es: 1,1%).

d) Az előrejutásnál az iskolázottság szerepének csekély jelentőségét illusztrálta az a tény is, hogy a vezetők többsége – meglehetősen alacsony képességgel került pozíciójába – szűk-ségtelennek tartotta magasabb végzettség megszerzését. A kinevezés óta a mutató az I-es kategóriában csupán 0,4 évvel, a II-esben 0,3 évvel, a III-asban 0,3 évvel, a IV-esben pedig mindössze 0,2 évvel javult. Arról volt tehát szó, hogy egy-két ember



inkább társadalmi presztízisének növelése érdekében, „kedvelésből”, mintsem a szervezet igényeinek nyomására végezte el a technikumot vagy az egyetemet.<sup>40</sup>

Az iskolázottság szerepét maga a vállalat formálisan is degradálta, amikor a *kollektív szerződésben* „szentesítette” a kialakult helyzetet. A dokumentum szerint ugyanis a vállalati szervezetben *nincs egyetlen olyan beosztás sem, amelyet minimálisan középfokú képzéssel ne lehetne betölteni*. Ugyanakkor a vállalat gyakorlata igen magas pozíciókban is megengedte a középfokú képzés hiányát (8. táblázat).

#### A gyakorlati idő

A gyakorlati idő (hasonlóan az iskolázottsághoz) a magasabb hierarchikus rétegekbe való előrejutásnál első látásra fontos szerepet játszik. *Érvényesül egy olyan tendencia, amely a magasabb posztok betöltését hosszabb gyakorlathoz köti*. Így például az építésvezetőknek kinevezésükkor átlagosan 10,2 év volt a gyakorlati idejük, míg a főépítésvezetők ekkor már 16 évet töltöttek az építőiparban, míg a funkcionális osztályvezetők 16,3 évet. A tendencia azonban következtelen és számos jel utal arra, hogy a tényező tényleges szerepe korlátozott volt. Mégpedig:

a) A kinevezéskori gyakorlati idő maximum és minimum pontjainak távolsága minden egyes kategóriában igen nagy volt: a IV-esben 32 év, a III-asban 25 év, a II-esben 19 év és az I-esben 30 év. *Lehetőség volt tehát arra, hogy a Központban valaki minden építőipari gyakorlat nélkül osztályvezetői, vagy*

<sup>40</sup> Megjegyezzük: a helyzet lényegesen kedvezőbb a szakmai tanfolyamoknál, amelyeket a vezetők jelentős része elvégzett.

#### 8. TÁBLÁZAT.

A vezetők iskolázottsága

Kategória	Maximum	Minimum	Medián	Átlag	Szórás
	év				
I. kinevezéskor jelenleg	17	8	12	13,5	2,9
	17	8	14	13,9	2,8
I/a kinevezéskor jelenleg	17	10	15	14,3	2,6
	17	10	15,5	14,5	2,5
I/b kinevezéskor jelenleg	17	8	12	12,5	2,8
	17	8	12	13,2	2,9
II. kinevezéskor jelenleg	17	11	12	12,2	1,7
	17	11	12	11,9	2,4
III. kinevezéskor jelenleg	17	6	12	11,6	2,2
	17	6	12	11,9	2,4
IV. kinevezéskor jelenleg	16	5	8	8,6	2,3
	16	5	8	8,8	2,4
Össz. kinevezéskor jelenleg	17	5	11	10,5	3,2
	17	5	11	10,8	3,3

*csoportvezetői beosztást nyerjen vagy a Termelési Vonalon építésvezetővé nevezzék ki.*

b) Az építésvezetők kinevezéskori gyakorlati idejének átlaga (10,2 év) alacsonyabb volt a beosztott művezetőkénél (13,1 év). Hasonló irányú viszony volt a Központban a funkcionális osztályvezetők (I/a kategória 16,3 év) és a csoportvezetők (I/b kategória 17,1 év) kinevezéskori ideje között is. *Azaz az egyes vezetői szinteken a gyakorlati idő növekedése nem követte a szervezeti hierarchiát (9. táblázat).*



9. TÁBLÁZAT.  
A vezetők gyakorlati ideje

Kategória	Maximum	Minimum	Medián	Átlag	Szórás
	év				
I. kinevezéskor jelenleg	30	—	18	16,7	6,9
	42	3	22	22,1	7,6
I/a kinevezéskor jelenleg	30	—	18	16,3	7,4
	42	3	22	22,6	8,99
I/b kinevezéskor jelenleg	28	—	18	17,1	6,4
	32	6	22	21,5	5,4
II. kinevezéskor jelenleg	30	11	14	16,0	5,8
	35	17	22	23,1	5,2
III. kinevezéskor jelenleg	25	—	10	10,2	5,9
	40	7	19,5	18,6	6,6
IV. kinevezéskor jelenleg	33	1	11	13,1	7,2
	47	4	22	22,6	9,9
Összesen kinevezéskor jelenleg	33	—	13	13,5	7,2
	47	3	21	21,7	8,7

### 4.3 A politikai megbízhatóság (hivatalos) tényezői<sup>41</sup>

A párttagság, pártfunkciók

A párttagság a vállalati dokumentumokban nem szerepel formálisan az előrejutás tényezői között, de mégis ható faktor. A vállalat gazdasági vezető apparátusa minden szocialista vállalat-

nál szorosan összekapcsolódik a pártszervezettel (és a szak-szervezettel), az igazgatás minden fontosabb kérdésében kéri a társadalmi szervezetek véleményét, s a személyi kérdésekben a pártszervezetre támaszkodik. A pártszervezet az ilyen döntéseknél a politikai megbízhatóság fontos tényezőjének érvényesülését hivatott biztosítani.<sup>42</sup>

A pártszervezetre, mint a tárgyalt vállalat példája is mutatja, olykor eredeti rendeltetését meghaladó feladatok is hárulnak. A vállalatnál volt egy időszak – az igazgatóváltást közvetlenül

<sup>41</sup>A szocialista vállalat mint komplex szervezet, magában foglalja a politikai-társadalmi szervezeteket (így a vállalati pártszervezetet is) s ezek működésével, sajátosságaival, befolyásával (különösképpen pedig a pártszervezetével) legtöbb vállalati probléma, jelenség vizsgálatánál számot kell vetni. Ezért is sajnálatos, hogy az üzemi, vállalati pártszervezetekről hazánkban – s általában a szocialista országokban – többnyire csak működési elveiket, szabályait leíró, nem pedig tényleges tevékenységüket elemző munkák születnek, jóllehet az utóbbi időben ilyen irányú tendenciák is tapasztalhatók. Lásd pl.: Juhász György: *Iparvállalatok munkájának pártellenőrzése*. Bp. 1974, Kossuth. Az üzemi, vállalati pártszervezetek munkájával utóbb hangsúlyozottan foglalkoznak Lengyelországban. L.: Konstanski, K.: *Konferencja naukowa na temat roli organizacji partyjnych w wielkich zakładach pracy*. (Tudományos konferencia a pártszervezeteknek az ipari nagyvállalatoknál játszott szerepéről.) Nowe drogi, 1976, 3.; Kubasiewicz, J.–Gajda, S.–Starostka, H.: *Rola organizacji partyjnych w wielkich zakładach pracy*. (A pártszervezetek szerepe nagyvállalatoknál.) Nowe drogi, 1976, 4.; Marszał, K.: *Ideowo-wychowawcze funkcje organizacji partyjnych w wielkim zakładzie przemysłowym*. (A pártszervezetek ideológiai-nevelő funkciója nagy iparvállalatoknál.) Nowe drogi, 1976, 4. stb.

<sup>42</sup>Ahol a pártszervezetek ezt a felelősségteljes funkciójukat elvi alapon és ezzel szoros összefüggésben a lehetséges objektivitással gyakorolják, nemcsak a vállalati célok hatékonyabb realizálását, cselekvési egység erősítését biztosítják, hanem tevékenységük a közvélemény egyetértésével is találkozik.



megelőzően – amikor a vállalati termelés kontinuitásának, a vállalati szervezet fenntartásának a pártszervezet volt szinte az egyetlen garanciája. A pártszervezet – bár maga sem volt mentes a klikkek harcától – a teljesen megbénított szakmai vezetéssel szemben jelentős befolyást gyakorolt a Termelési Vonal fölött. Ezt a befolyást a pártszervezet később is igyekezett megőrizni, már csak azért is, hogy közvetítő és összeforrasztó szerepet játszasson. Ilyen irányú igényének számos konkrét megnyilvánulása is volt. Amikor az igazgatóváltás nyomán számos pártonkívülit neveztek ki magas vállalati funkciókba, a PB – élve jogaival – egyidőre „befagyasztotta” a pártonkívüliek kinevezéseit. Hasonló intézkedés volt: a PB ugyanebben az időszakban leállította a vezetők „importját”, mert úgy vélte, hogy az „A” eredetű és „B” eredetű 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 főépítésvezetőknek 50%-a, az építésvezetőknek 52,9%-a, a művezetőknek 24,7%-a volt tagja a pártnak. Ugyanekkor az I. kategóriában 26,8%, a II. kategóriában 10%, a III. kategóriában 2,9%, a IV. kategóriában pedig 1,1% rendelkezett magasabb pártfunkcióval. A kinevezéskor alacsonyabb pártfunkcióval bírt az I. kategória 7,3%, a II. kategória 10%-a, a III. kategória 11,8%-a, a IV. kategória 5,6%-a.<sup>43</sup>

b) A kutatás időpontjában a Központban a párttagok aránya 53,4%, a főépítésvezetők között 60%, az építésvezetők

<sup>43</sup> Megjegyzés: magasabb pártfunkciónak tekintettük az alapszervezeti titkári posztot, a vállalati PB tagságot, illetve ettől felfelé. Alacsonyabb funkciónak tekintettük az alapszervezeti vezetőségi tagságot, pártbizalmi megbízatást.

között 64,7%, a művezetők között pedig 37,1% volt. A Központ 31,7%-a a főépítésvezetők 30%-a, az építésvezetők 5,9%-a, a művezetők 6,7%-a birtokolt magasabb pártfunkciót. Az alacsonyabb pártfunkciók birtokosainak aránya az egyes említett kategóriákban: 17,1%, 20%, 32,4% és 22,5% volt.<sup>44</sup>

A párttagságot, pártfunkciót<sup>45</sup> mint az előrejutásban ténylegesen érvényesülő faktort, el kell fogadni. Jelentőségét azonban eltúlozni is helytelen lenne. Hiszen a vezetés minden rétegében számos olyan személy található, akik nem voltak tagjai a szervezetnek, ma sem azok – és mint mondtunk – mégis fontos pozíciókat töltenek be (10. táblázat).

#### A szakszervezeti funkciók

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 is ugyanazok az okok magyarázzák.

<sup>44</sup> A faktor értékeléséhez kiegészítésképpen a következő adatokat közöljük: a vállalatnál a kutatás idején 407 párttag volt, ami (4253 fő vállalati létszámmal számolva) az összes dolgozóknak nem egészen 10%-a. Az alsóbb szintű pártfunkcionáriusok száma 99 volt, ami hozzávetőlegesen az összlétszám 2–3%-a. (A 14 alapszervezetben 52 vezetőségi tag és 47 pártbizalmi működött.) A magasabb szintű pártfunkcionáriusok száma 60 fő volt, ami a létszámnak csupán 1–2%-át tette ki (14 alapszervezeti titkár, 37 vállalati PB tag, 9 vállalati VB tag).

<sup>45</sup> Megjegyezzük: a párttagsághoz, pártfunkcióhoz hasonló szerepet tölthet be a Munkásörtség kötelékébe való tartozás is. Ezzel kutatásunk során külön nem foglalkoztunk.



10. TÁBLÁZAT.  
A vezetők párttagsága és funkciói

Kategória	A kategória létszáma	Párttagság		Alacsonyabb pártfunkció		Magasabb pártfunkció	
		fő	%	fő	%	fő	%
I. kinevezéskor jelenleg	41	18 22	43,9 53,4	3 7	7,3 17,1	11 13	26,8 31,7
II/a kinevezéskor jelenleg	22	12 15	54,5 68,2	1 4	4,6 18,2	7 8	31,8 36,4
II/b kinevezéskor jelenleg	19	6 7	31,6 36,8	2 3	10,5 15,8	4 5	21,1 26,3
III. kinevezéskor jelenleg	10	5 6	50,0 60,0	1 2	10,0 20,0	1 3	10,0 30,0
IV. kinevezéskor jelenleg	34	18 22	52,9 64,7	4 11	11,8 32,4	1 2	2,9 5,9
Összesen kinevezéskor jelenleg	89	22 33	24,7 37,1	5 20	5,6 22,5	1 6	1,1 6,7
	174	63 83	36,2 47,7	13 40	7,5 23,0	14 24	8,1 13,8

Kutatási eredményeink az alábbiakat mutatják:

a) Kinevezésükkor, illetve azt megelőzően a Központban dolgozó vezetők 14,6%-a, a főépítésvezetők 10%-a, az építésvezetők 2,9%-a, a művezetők 1,1%-a birtokolt magasabb szakszervezeti funkciót. Alacsonyabb szintű funkcióval az I-es kategóriában ugyanakkor 17,1%, a II-es kategóriában 20%, a III-asban 20,6%, a IV-esben 14,6% rendelkezett.<sup>46</sup>

b) Jelenleg a Központban a magasabb szintű szakszervezeti funkcionárius aránya 19,5%, a főépítésvezetőknél 10%, az építésvezetőknél 5,9%, a művezetőknél 9%. Az alacsonyabb szintű szakszervezeti funkcionáriusok mai aránya az említett kategóriákban: 19,5%, 30%, 23,5%, 31,5%.<sup>47</sup>

A szakszervezeti funkciót, mint az előrejutás hivatalos tényezőjét, a párttagsághoz, illetve a pártfunkcióhoz hasonlóan értékelhetjük: kétségtelenül hatott, de szerepe korlátozott volt (11. táblázat).

#### Párt- és tömegszervezeti iskolai végzettség

Az előrejutásnál egyfajta kritériumnak hatótényezőnek tűnik a párt- és tömegszervezeti iskolai végzettség is, szoros összefüggésben a párttagság ill. pártfunkció és szakszervezeti

<sup>46</sup> Megjegyezzük: magasabb szintű funkciónak tekintettük az ÚSZB titkárságot, a VSZB tagságot és ettől felfelé. Alacsonyabb szintű funkciónak tekintettük az ÚSZB tagságot, a bizalmi megbízatást stb.

<sup>47</sup> A faktor értékeléséhez kiegészítésképpen az alábbi adatokat közöljük: a vállalat dolgozóinak hozzávetőlegesen háromnegyed része volt szakszervezeti tag. A vezetői gárdában az arány lényegesen magasabb, minden kategóriában 90% fölötti. Az alsóbb szintű szakszervezeti funkcionáriusok száma 255 (62 műhelybizottsági tag, 193 bizalmi), ami a vállalati létszámnak (4253 fő) 5–6%-át jelenti. A magasabb szintű szakszervezeti funkcionáriusok száma 89 (13 műhelybizottsági titkár, 15 VSZB tag és 61 Szakszervezeti Tanács tag), azaz a vállalati létszám kb. 2%-a.



### 11. TÁBLÁZAT.

A vezetők szakszervezeti funkciói

Kategória	A kategória létszáma	Alacsonyabb funkció		Magasabb funkció	
		fő	%	fő	%
I. kinevezés jelenleg	41	7 8	17,1 19,5	6 8	14,6 19,5
I/a kinevezés jelenleg	22	3 4	13,6 18,2	3 5	13,6 22,7
I/b kinevezés jelenleg	19	4 4	21,1 21,1	3 3	15,8 15,8
II. kinevezés jelenleg	10	2 3	20,0 30,0	1 1	10,0 10,0
III. kinevezés jelenleg	34	7 8	20,6 23,5	1 2	2,9 5,9
IV. kinevezés jelenleg	89	13 28	14,6 31,5	1 8	1,1 9,0
Összesen kinevezés jelenleg	174	29 47	16,7 27,0	9 19	5,2 10,9

funkció faktoraival. A vezetők között az ilyen végzettséggel rendelkezők aránya viszonylag magas s a hierarchián felfelé haladva növekvő:

a) a kinevezés a Központban 19,5%, az építésvezetők között 5,9%, a művezetők között 1,1% rendelkezett mozgalmi végzettséggel;

b) a kutatás időpontjában ugyanilyen végzettsége a Központban már 22%-nak, az építésvezetők között 26,5%-nak (!), a művezetők között pedig 10,1%-nak (!) volt (12. táblázat).

### 12. TÁBLÁZAT

Párt és tömegszervezeti iskolai végzettség

Kategória	A kategória létszáma	Párt és tömegszervezeti iskolai végzettség			
		kinevezéskor		jelenleg	
		fő	%	fő	%
I.	41	8	19,5	9	22,0
I/a	22	5	22,7	5	22,7
I/b	19	3	15,8	4	21,1
II.	10	—	—	—	—
III.	34	2	5,9	9	26,5
IV.	89	1	1,1	9	10,1
Összesen:	174	11	6,3	27	15,5

#### 4.4 Egyéb (nem hivatalos) tényezők<sup>4,8</sup>

Az életkor

Az előrejutás egyik lehetséges faktora az életkor. Jóllehet, a kollektív szerződés és más dokumentumok semmiféle vállalati

<sup>4,8</sup> Az ifjúsági (1971. évi IV.) törvény végrehajtásáról szóló határozat (1043/1971. (X. 2.)) az állami szervek – továbbá szövetkezetek vezetőinek megkülönböztetett feladatává tette a tehetséges fiatalok olyan segítését, hogy alkalmassá váljanak a képzettségüknek és tehetségüknek megfelelő vezetői munkakörök betöltésére. Az ifjúsági törvény, ill. annak végrehajtási határozata az életkort mint a vezető-kiválasztás – vizsgálatunk idején nem hivatalosnak tekintett – faktorát hivatalosan támogatott, preferálandó tényezővé tette. (Törvény az ifjúságról. Az Országos Ifjúságpolitikai és Oktatási Tanács Kiadványa, 1971; Ifjúságpolitika a megvalósítás útján, Bp. 1974, Kossuth Könyvkiadó, 6–20.)



pozíció betöltését nem kötik életkorhoz, fiatalabb emberek kinevezésének megfontolásakor gyakorta felmerül a kérdés: nem túlságosan fiatal-e az illető a posztra? Ilyen esetekben az életkort részben azonos faktorként kezelik a gyakorlati idővel. Részben azonban az a megfontolás húzódik meg mögötte, hogy fiatalabb emberek kinevezése sértheti az azonos, vagy alacsonyabb poszton levő idősebb embereket. 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. Míg a művezetőket és az építésvezetőket átlagosan mintegy 33 éves korukban nevezték ki jelenlegi posztjukra, addig a főépítésvezetők és a Központban működő vezetők kinevezéséhez 39–40 éves kor „volt szükséges”. Számos jel mutat azonban arra, hogy a faktor szerepe gyakorlatilag – függetlenül az általános tendenciától – következetlenül érvényesült.*

a) Minden egyes kategóriában olyan nagy a kinevezéskori életkor maximum és minimum pontjainak különbsége, hogy ez a tényező jelentőségét gyakorlatilag igen csökkenti. 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 mutatták, hogy 28 éves embereket már éppúgy kineveztek osztályvezetőknek, mint 51 éveseket. Hasonló módon az építésvezetői poszt elnyeréséhez egyes esetekben (és egyes múltbeli időszakokban) 20 éves életkor is „elegendő” volt, míg mások (máskor) csak 52 éves korban érték el ezt.

b) Az építésvezetők átlagos kinevezéskori életkora (33,2) alig haladta meg a művezetőkét (32,9 év). Hasonló volt a helyzet a Központban a két vezetői réteg között is (13. táblázat).

13. TÁBLÁZAT  
A vezetők életkora

Kategória	Maximum	Minimum	Medián	Átlag	Szórás
	év				
I. kinevezéskor jelenleg	55 60	23 33	38 42	39,3 44,8	7,2 6,9
I/a kinevezéskor jelenleg	51 60	28 37	38 42	38,8 45,0	6,7 7,4
I/b kinevezéskor jelenleg	55 59	23 33	40 44	39,9 44,6	8,0 6,4
II. kinevezéskor jelenleg	48 59	33 33	38,5 44,0	39,6 47,1	5,6 7,4
III. kinevezéskor jelenleg	52 58	20 28	30 41	33,2 41,5	8,8 8,8
IV. kinevezéskor jelenleg	54 60	20 24	31 44	32,9 42,3	7,8 9,98
Összesen kinevezéskor jelenleg	55 60	20 25	35 43	34,8 43	8,2 9,1

*A vállalati eredet*

Az előrejutásnak a két elődvállalat egyesítése óta eltelt négy évben, tapasztalataink és kutatási eredményeink szerint *jelen-tős informális faktora volt a vezetők vállalati eredete: az, hogy a kinevezéskor számításba jövő személy korábban az „A” vagy a „B”, illetve egyéb vállalathoz tartozott-e? A vállalati eredet*



ugyanis, a megelőző hosszú munkahelyi együttműködés folytán, egyikét jelentette azoknak a pilléreknek, amelyek a vállalatban belül az emberek között létrejött, nagy kohéziós erőt megtestesítő nem hivatalos (informális) kapcsolatok nyugodtak. Ezek a kapcsolatok (amelyek természetesen nem kizárólagosan a vállalati eredet alapján alakultak ki), a formális szervezet valamennyi intézményének funkcionálásában (így például a gazdasági ösztönzésben, a kereseti arányok alakulásában) éreztették hatásukat és kihatottak az előrejutási mechanizmus működésére is.

A „vállalati eredetnek” mint igen erősen ható faktornak a bélyegét viseli magán tulajdonképpen a vállalat hierarchiájának egész összetétele.<sup>49</sup>

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 pozícióit. (I. kategória: 41,5%, I/a kategória: 36,4%, I/b kategória: 47,3%.) Hasonló volt a helyzet azoknál a Termelési Vonalbeli vezetőknél, a főépítésvezetőknél is, akik a legközelebb álltak a Központhoz (II. kategóriában: „A” 50%, „B” 10%).

<sup>49</sup> Ahhoz, hogy a vállalati eredet alapján folyt klikkharc eredményeit objektíven értékelni lehessen, megadjuk a két vállalatnak az egyesülés (1967) előtti főbb létszámadatait: az „A” vállalatnak 1340 fizikai, 332 alkalmazotti állományú dolgozója volt. A „B” vállalatnak ezzel szemben 1639 fizikai munkása és 371 alkalmazottja. Mindkét vállalatnak 12–12 funkcionális osztálya, tehát azonos számú osztályvezetője volt. A Termelési Vonalon az „A”-soknál 5 főépítésvezető, 18 építésvezető és 44 művezető működött. A „B”-seknél 4 főépítésvezető, 23 építésvezető és 54 művezető.

b) A Termelési Vonal alsóbb szféráiban, az építésvezetők és a művezetők között a dolgok másképpen alakultak. Itt a „B”-sek megőrizték pozícióikat, 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 eredetű.)

c) A hierarchia személyi összetételében a kutatás időpontjában természetesen nem csupán az előző („A” eredetű) igazgató alatti ismert klikkharc nyoma jelentkezett, hanem már az igazgatóváltást követően lezajlott kilépések, személycserék és főleg a „vezető-import” eredménye is. Minden egyes kategóriában erőteljes vezető-import zajlott le, részben a megelőző egy évben, részben már korábban is. (I. kategória: 31,7%, II. kategória: 40%, III. kategória: 35,3%, IV. kategória: 42,7%) (14. táblázat).

#### 14. TÁBLÁZAT.

A vezetők vállalati eredete

Kategória	A kategória létszáma	„A” vállalat		„B” vállalat		Egyéb vállalat	
		fő	%	fő	%	fő	%
I.	41	17	41,5	11	26,8	13	31,7
I/a	22	8	36,4	5	22,7	9	40,9
I/b	19	9	47,3	0	31,6	4	21,1
II.	10	5	50	1	10	4	40
III.	34	9	26,5	13	38,2	12	35,3
IV.	89	25	28,1	26	29,2	38	42,7
Összesen:	174	56	32,2	51	29,3	67	38,5



A vezetők „importja”, tehát más vállalatoktól való hozatala, főleg az utóbbi időben (általános vélemény szerint) azon a racionális megfontoláson alapult, hogy egy új felső vezetés a hajdani „A” és „B” eredetű emberek által felosztott „birodalomban” csak akkor képes „gyökeret eresztetni”, ha behozza „gárdáját”. Kétségtelen, hogy ez az „import” a Központban utóbb háttérbe is szorította a hagyományos „A” és „B” ellentéteket (de ezt nem tette meg a Termelési Vonalon), viszont maga is új ellentétek forrásává lett.

Ily módon tehát az előrejutási mechanizmus működésében az egyesülést követő négy évben a vállalati eredet jelentős informális faktorrá nőtt. Előbb az „A” ’bélyeg’ jelentett viselőinek kedvező óment (amíg a legfelső vezető a hajdani „A” vállalat igazgatója volt), utóbb pedig – mint az interjúk során sokszor hallottuk – az „A”-soknak „lealkonyult” és a „semleges”, más vállalattól jött személyek jutottak előnyhöz.

A jelenségről a vállalat egyik magas rangú pártfunkcionáriusa mondotta:

„A két vállalat egyesülése után a munkásoktól felfelé, tehát az alsóbb műszaki 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 műszaki vezetők idegeit. A legfelső szinten is érezhető volt az ellentmondás. A főkönyvelő, aki a „B” vállalattól jött, az egyik szítója volt az ellentéteknek. Dúlt a harc az igazgató („A”) és a főmérnök között is. Az ellentétek teljesen elfajultak, így kénytelen volt a felsőbb pártszervezet közbelépni. Alapos vizsgálat után elmozdították a PB akkori vezetőjét, aki az „A” vállalattól került ide. Hibája volt, hogy eltúrte az ellentéteket, belement a paritásos rendszerbe.<sup>50</sup> Ezután úgy tűnt egy ideig, hogy

<sup>50</sup> Az illetőt a vállalat Személyzeti Osztályának vezetőjévé nevezték ki.

sikerült minden ellentétet rendezni. Például a főmérnök felvételét kérte a pártba és az egyik ajánlója az igazgató volt. De ez csak a felszínen 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 műszakiak közül azonban nem mindenki támogatja ezt a vezetést, s bizony ahol lehet, ott ’tart be neki’. A műszakiak közül elsősorban a fiatalok azok, akik felismerték az új vezetés erejét, felsorakoztak mögéje, támogatják, mert egyetértének határozottságával. A teljes rendcsináláshoz azonban még további személyek elmozdítására lenne szükség, ami egy lassúbb folyamat, de biztos, hogy bekövetkezik...”

Az előrejutásnál ható informális faktorok közül a vállalati eredet ugyan szerepet játszott, de nem az egyetlen tényező volt. A szervezeten belül az *informális kötelek, kapcsolatok még legalább két másik tényezőre épültek: a pártszervezethez és a szakszervezet vezetéséhez való tartozásra.*

#### 4.5 Az előrejutásban döntő faktorok konstellációja

Ha az egyes előrejutási faktorokat önmagukban, más tényezőktől különválasztva, egyedileg nézzük, egyetlen hatása sem tekinthető dominánsnak. Így csupán hosszú tendenciában, *lányhán és következetlenül érvényesül az iskolázottság és a gyakorlati idő kritériuma.* Ugyanígy kimutatható, hogy (egy árnyalattal talán erőteljesebb) szerepet játszottak az olyan faktorok, mint a vállalati eredet, a párttagság, a pártfunkció, a szakszervezeti funkció stb. De, ha nem egyedi faktorokat, hanem faktorcsoportokat vizsgálunk, az elemzés azt mutatja, hogy míg az iskolázottság, gyakorlati idő hatása lanyha volt, addig más tényezőké (vállalati eredet, párttagság, pártfunkció, szakszervezeti funkció stb.) együttesen meglehetősen erős.



a) Ha az egyes kategóriákban (az átfedéseket leszámítva) összegezzük azok létszámát, akik kinevezésükkor vagy azt már megelőzően is párttagok, alacsonyabb vagy magasabb szintű pártfunkcionáriusok, alacsonyabb vagy magasabb szintű szakszervezeti funkcionáriusok voltak, kiderül, hogy (talán a művezetőket kivéve) minden egyes rétegben a vezetők kétharmad-háromnegyed része mozgalmi múlttal rendelkezett. Tehát *jól lehet, önmagában akár a párton, akár a szakszervezeten belüli tevékenység csak vitatható erősségű faktorok voltak, a politikai-társadalmi szervezetekhez, ezek vezetéséhez való tartozás egészeiben igen befolyásos tényezőt jelentett és az elmúlt huszonöt évben domináns volt a kinevezéseknél.*

b) Ugyanezt húzza alá az a tény is, hogy a kinevezések után (mint többen megfogalmazták: „pozíciójuk bebiztosítására”) még a korábban pártonkívüliek egy része is belépett a szervezetbe, illetve funkciót vállalt vagy a pártszervezetben vagy a szakszervezetben. Figyelemreméltó tény az is, hogy *számos vezető kinevezés után párt, illetve tömegszervezeti iskolát végzett.*<sup>51</sup>

c) Az elmúlt négy évben, a vállalati összevonást követően az informális faktorrendszer új tényezővel gazdagodott: a vállalati, „A” vagy „B” eredettel. *Az 1967/70-es időszakban az „A” eredetű vezetők preferálása, interjúk tömege is bizonyította, létező realitás volt, ami még a kutatás időpontjában is éreztette hatását. Szó sincs persze arról, hogy a vállalati eredet kiszorította volna az a) pontban felsorolt faktorok befolyását, hanem kiegészítette azt.*

<sup>51</sup> Ezzel kapcsolatban, mintegy a probléma kiélezésére, jobb megvilágítására megemlíthjük: a vezetők közül, bár legtöbbjük képzettsége kívánni valót hagyott maga után, a kinevezést követően csupán *egy-két ember végzett el valamiféle közép-, vagy felsőfokú iskolát.* Nagy többségük megelégedett az olykor elkerülhetetlen szakmai tanfolyammal.

A társadalmi szervezetekhez való tartozás előrejutási szerepéről hiba lenne arra következtetni, hogy a politikai megbízhatóság faktora helyettesítette volna a vállalati szervezet hallatlanul gyenge, képlékeny, homályosan körvonalazott előrejutási standardjait. Ez pozitív lett volna, hiszen a politikai megbízhatóság feltétlen magában foglalja a végzett munkát, a teljesítményt, azt, hogy „ki mit tesz le az asztalra” a vállalatnál. *Nem a politikai megbízhatóság tényeréséről van azonban szó, hanem egy olyan faktor-csoportéről, amely – bár nem is zárja ki – nem fedi sem a politikai megbízhatóságot, sem pedig a végzett munkát.* Az pedig úgy tűnik – az informális szervezet-hez való tartozás.

#### 4.6 A nem hivatalos szervezet szerepe az előrejutásban

*Az előrejutást nem annyira a formális gazdasági szervezet kormányozta, mint inkább a formális szervezet kebelén létrejött informális szervezet.* Az informális szervezet alapján pedig hosszú évek óta a társadalmi szervezetek által teremtett kötelékek, illetve utóbb a múltbeli vállalati hovatartozás által kialakított 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 irányú 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. *Ehhez benne kellene lenni a „kosárban”* (ti. az informális szervezetben). *A párttagság, a pártfunkció, a*



vállalati eredet stb. ehhez a bekerüléshez ad belépőjegyet. A „belépőjegy” persze nem feltétlenül eredményezi a bekerülést. Valaki lehet például „A” vagy „B” vállalati eredetű párttag stb., de nem biztos, hogy bekerül a „kosárba” viszont a „kosárban” levők többsége párttagokból, pártfunkcionáriusokból és vállalati eredet szerint összetartozó emberekből kerül ki.

Az a tény, hogy az informális szervezet, a vállalaton belül kialakult mindenkor „klikkek” voltak legnagyobb befolyással a kinevezésekre, nem zárta ki, csupán szűkítette, illetve részlegessé tette a végzett munkának, a felkészültségnek, a politikai megbízhatóságnak, az emberi alkalmasságnak mint előrejutási faktoroknak az érvényesülését.

a) Miután az informális szervezet magában egyesítette a gazdasági szervezetek és a társadalmi szervezetek vezetőinek többségét, pozícióinak megőrzéséhez létérdeke volt, hogy – valamelyest – *produkáljon*. Ehhez viszont *mindenkor szükség volt bizonyos számú tehetséges, rátermett, jó képességű, 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 érvényesítésére épültek fel. Ismeretes (kutatásunk során számtalan példát találtunk erre), hogy a vállalatnál – csakúgy 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 pozícióhoz, akiknek tehetsége, rátermettsége, képzettsége szakmailag vitatható volt.

b) A jelen szervezeti felépítés és működési körülmények, a szervezetlenség mellett – mint erre tanulmányunk más részeiben már kitértünk – *a szervezet működésének egyik alappillért éppen az informális kapcsolatok jelentették*. Számtalan

termeléssel kapcsolatos probléma megoldásánál, amikor – sajnos – az úgynevezett *hivatalos út járhatatlannak bizonyult, éppen a „drótok” megmozgatása mentette meg a helyzetet* (szállítóeszközök, anyag szerzése, gépek kijavítása stb.). Az ilyen kapcsolatok a jelenlegi helyzetben (ha furcsán hangzik is) csaknem nélkülözhetetlenek. Éppen ezért kétségtelen pozitív hatásai voltak annak, ha egy-egy megürelt posztra olyan embert ültettek, akinek voltak „drótjai”, benne volt a „kosárban”.

Negatív hatása volt viszont ennek a gyakorlatnak, hogy tehetséges, rátermett és képzett emberek sokszor kiszorultak a pozíciók potenciális várományosainak a sorából *s az utánpótlás egy viszonylag szűk körre korlátozódott*.

#### 4.7 Vezetői vélemények az előrejutás faktorairól

Az előrejutási faktorok befolyásának a mérésénél az objektív adatok elemzésén túl szubjektív információkra is támaszkodtunk. Így, egyebek közt, kikértük *a művezetők és az építésvezetők véleményét* egyes faktorok szerepéről.

Kérdőívünkben tulajdonképpen a faktorok három csoportjának a súlyát próbáltuk bemérni. Éspedig:

a) azokét a faktorokét, amelyek a legközvetlenebbül összefüggnek a hármas követelmény érvényesülésével (így a végzett munka és a szaktudás, mindkettő széles értelemben véve);

b) azokét a formális tényezőket, amelyek követelményként szerepelhetnek (iskolai végzettség, gyakorlati idő, párttagság, társadalmi szervezeti funkció stb.);

c) végül az úgynevezett nem hivatalos tényezőket (barátok a vezetésben) (15. táblázat).

Általános vélemény szerint *a vezetők kiválasztásának folyamatában egyetlen döntő jelentőségű szempont sem érvényesül*.



Kérdés + Válaszadók	Az előrejutás tényezői						
	Végzett munka	Gyakor- lati idő	Szak- tudás	Iskolai végzett- ség	Barátok a veze- tésben	Társadalmi funkt.	Munka- társai jav.
1. Milyen fontossággal rendelkeznek a vál- latnál az előlépte- tés következő té- nyezői?	3,53 2,92	3,38 2,74	2,83 2,74	3,41 2,51	3,07 2,19	2,89 1,89	1,55 1,11
2. Milyen fontossággal kellene rendelkez- nie az előléptetés tényezőinek?	4,44 3,67	3,83 2,92	4,48 3,70	3,19 2,81	1,07 1,00	1,46 1,51	2,27 2,00
Eltérés (1-2) Művezetők Építészektől	-0,92 -0,75	-0,45 -0,18	-1,65 -0,96	+0,22 -0,30	+2,00 +1,19	+1,43 +0,38	-0,72 -0,89

Megjegyzés: az előrejutási perspektívával kapcsolatos tényezőket értékeltük; a művezetők, illetve az építészektől ezek fontosságát 1-5 számjegyekkel osztályozták.

Az egyéni teljesítményekkel legdirektbben összefüggő faktorkok (végzett munka, szaktudás) éppolyan lanyhán és közepes erősséggel hatnak, mint az iskolázottság, gyakorlati idő, vagy a társadalmi funkció, „barátok a magasabb vezetésben” stb.

Számszerűen 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 közelítik meg a maximum (5) vagy a minimum pontot (1). Kivételt csak a „munkatársak szimpátiája, akarata” jelent, aminek az előrejutásban nyilvánvalóan igen kevés a jelentőség (1,55). Egyszóval a művezetők úgy látják a helyzetet, hogy a (széles értelemben vett) egyéni teljesítmények mérlegelése, a végzett munka, a tudás értékelése kap ugyan bizonyos helyet a kinevezési döntéseknél, de szerepe koránt sem olyan nagy, mint ez a szervezet sikeres működése szempontjából kívánatos lenne.

Érdekes módon a művezetők szerint 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 levő „barátoknak” (2,89; 3,07). Ez elsősorban annak tulajdonítható, hogy a véleményt adó személyek a Termelési Vonal legalsó rétegében helyezkednek el, és viszonylag kis áttekintésük van azokról a magasabb szférákról, ahol az informális faktorok hatása (mint az objektív adatok mutatták) egyre növekvő, s a végzett munkáé egyre inkább elvész.

Figyelemre méltó, hogy a művezetők maguk egyértelmű előrejutási szempontrendszer szeretnének a jelenlegi helyzetben látni: olyat, amelyben minden más faktornál lényegesen nagyobb súlyt kapna a teljesítmény. A „kívánatos” helyzetre vonatkozó értékeléseknél a végzett munka tényezőjének súlya (4,44) és a szaktudás súlya (4,48) már közel esik a maximum-



hoz (5). Ebben a rendszerben a formális faktorok megtartanak közepes súlyukat (iskolázottság 3,19, gyakorlati idő 3,83), míg az informális tényezők háttérbe szorulnának (társadalmi funkció 1,46, barátok a magasabb vezetésben 1,07). Kivételt a „munkatársak szimpátiája, akarata” jelentene, amelynek bizonyos szerepet szánunk (2,27).

Végso soron tehát a jelenlegi helyzetet, és a kívánatosnak tartott helyzetet egybevetve, úgy tűnik, a művezetők azt hiányolták, ami az előrejutási mechanizmus tényleges hiányossága is volt: a kinevezéseknél a hármas követelmény nem érvényesült kellőképpen. Erősen sérelmezték a művezetők azt, hogy a vállalat az előléptetéseknel kevés figyelmet szentel a végzett munkának (-0,92), a szaktudásnak (-1,65), a munkatársak szimpátiájának és akaratának (-0,72), valamint a gyakorlati időnek (-0,45). Sérelmezték ugyanakkor, hogy a kinevezéseknél túl nagy súlyt kap a társadalmi funkció (+1,43), a felettes szintekhez fűződő „barátság” (+2,00) és valamelyest az iskolázottság (+0,22).<sup>52</sup>

A vezetők ítélete az egyes faktoroknak az előrejutásban ténylegesen betöltött és kívánatos szerepéről nagyjából egybeesik azzal a helyzettel, amit az adatok elemzése mutatott.

<sup>52</sup> Az, hogy a művezetők a kinevezéseknél nagyobb befolyást szeretnének juttatni a gyakorlati időnek (3,83), mint az iskolázottságnak (3,19) természetes tünete saját helyzetüknek. Annak, hogy a művezetők gárda nagy többségében kevésbé iskolázott, de hosszú gyakorlattal rendelkezik. Mindez azt is illusztrálja, hogy a művezetők vélemények nem mentesek a szubjektív torzításoktól, mint ahogy nem is lehetnek azok. Minden ember a „saját szemén keresztül” látja a világot. Azt azonban, hogy az előrejutási mechanizmus működésének fő vonásait a művezetők helyesen látják, az objektív adatok is bizonyítják.

## 5. AZ ELŐREJUTÁSI PERSPEKTÍVA

A vállalati szakigazgatásban való előreléptetés, a hierarchiában való emelkedés perspektívája – mint kifejtettük – éppolyan, sőt, olykor nagyobb ösztönző erőt hordoz magában, mint a több bér, illetve kereset lehetősége. Az előrejutás anyagi ösztönző (a hierarchikusan magasabb státussal a gazdasági ösztönzés adott mechanizmusában több pénz jár), de ezzel együtt nem anyagi ösztönző is (a magasabb pozíció általában nagyobb presztizst, olykor színvonalasabb munkát, nagyobb hatalmat stb. jelent).

Ahhoz, hogy az előrejutás mechanizmusa a szervezet céljainak megvalósulása irányába hasson, nemcsak a hármas követelmény érvényesítésére van szükség, hanem arra is, hogy az egyének számára biztosítsák az előrejutás reális perspektíváját, azt, hogy a követelmények teljesítésével magasabb hierarchikus posztra, illetve kereseti szintre léphessenek.

A vizsgált vállalat vezetőkiválasztási mechanizmusa (alá kell húzni: az adott körülmények között) csekély perspektívával kecsegtette a hierarchia alsóbb szintjén levő vezetőket. Talán ennek is tulajdonítható, hogy egyes hierarchikus szinteken (főleg a Központban) a viszonylag kisszámú elérhető pozícióért az egyes vezetői klikkek között görcsös versengés alakult ki.

Az előrejutási perspektíva az alábbi okok miatt volt szűk:

a) A gazdasági szervezet hierarchikus, piramisszerű felépítéséből eleve adódik, hogy a magasabb szintű pozíciók száma lényegesen kisebb, mint az alsóbb szintűeké, következésképpen általában nagyobb a posztokért „versengők” száma, mint maguké a posztoké. A vállalatnál hozzávetőlegesen 90–100 művezető, 30–35 építésvezető és 10–12 főépítésvezető dolgozott. Nyilvánvaló, hogy az idők folyamán (opti-



mális körülmények között is) csak a művezetők egy részéből válhat építésvezető és töredékéből főépítésvezető.<sup>53</sup>

b) A vállalat különféle okokból, mint láttuk, a vezetők jelentős „importját” bonyolította le. Minden egyes „importált” vezető szűkíti a vállalat belső állományának előrejutási perspektíváját. (Ezért sokszor a kilépés indítéka éppen 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, elszigetelt területek; ez a Termelési Vonal és a Központ vezetőinek előrejutási perspektíváját is szűkíti s az import valószínűségét fokozza. A két terület elszigeteltsége végső soron az előrejutási perspektíva egyfajta felosztását, egyfajta status quo-t jelez.

A vállalat vezetőinek előrejutási perspektíváját a nagyarányú import nemcsak szűkítette, hanem de facto kifejezte azt, hogy az alsóbb rétegek vezetői kevésbé alkalmasak az előléptetésre, a vállalatnál ható előrejutási faktorok alapján ilyenre nem számíthatnak.

A vezetői rétegek közül a művezetők és az építésvezetők előrejutási perspektíváját elemeztük. Megállapítottuk, hogy az építésvezetők előtt nyílik előmeneteli út, de a művezetőknek ilyen perspektívája (egyedi eseteket kivéve) gyakorlatilag nincs.

Életkorukat tekintve a Központ vezetői ma átlagosan 45, a főépítésvezetők 47 évesek. Ezzel szemben az építésvezetők és a művezetők 42 évesek. Elvileg ez azt jelenti, hogy mire a főépítésvezetők elérik a korhatárt, a művezetők ugyancsak 60

<sup>53</sup> Tanulságos az előrejutás reális perspektívájának meghatározása szempontjából a francia Renault Művekben végzett szociológiai vizsgálat. Touraine, A.—Durand, C.: *La maîtrise de La Régie Nationale des Usines Renault*. L'expérience de la promotion, Laboratoire de Sociologie Industrielle, Paris, 1970, C. R. N. R. S. 213.

évesek lesznek. A viszonylag fiatal építésvezetői gárda e faktor alapján többre számíthat, mint a jórészt „kiöregedett” művezetői réteg.

*Iskolázottságukat* tekintve a Központ (13,9 év) és a főépítésvezetők (12,5 év) mögött alig maradnak le az építésvezetők (11,9 év), míg a művezetők iskolázottsági szintje igen alacsony (8,8 év). *A képzettségük alapján az építésvezetők idővel könnyen magasabbra léphetnek, a művezetők többsége előtt azonban már zárva van az út.*

*Az előrejutásban nagy szerepet játszó tényezők is inkább az építésvezetőket segítik, mint a művezetőket.* A Központban ma a párttagok aránya 54,3%, a főépítésvezetők között 60%, az építésvezetők között 64,7% (!), míg a művezetők között csupán 37,1% (!). Nagyjából hasonló módon oszlik meg a magasabb párt- és szakszervezeti funkciót viselők száma is, jóllehet ezen a területen még az építésvezetők sem túlzottan erősek. Viszont egyre több alsósintű párt- és szakszervezeti funkciót birtokolnak. A legmagasabb szintek képviselői — a Központ osztályvezetői és a főépítésvezetők — társadalmi funkciókkal olyannyira „körülbástyázták” magukat, hogy ezzel egyelőre az építésvezetők is csak nehezen, a művezetők pedig egyáltalán nem tudnak konkurrálni. Míg azonban az idő az építésvezetőknek dolgozik, a művezetőknek nem.

Az építésvezetők perspektíváinak a szempontjából pozitív hatással járt az igazgatóváltás után a Központ „A” eredetű „uralmának” megszüntetése is.

Ha az összes faktorok és az előrejutási mechanizmus működésének átfogó mozgása alapján együttesen mérlegeljük az építésvezetők, és a művezetők perspektíváit, azt kell megállapítanunk, hogy az építésvezetők egy viszonylag szűk köre számára van lehetőség az előrejutásra. (Akkik képzettek, viszonylag fiatalok, jól futnak párt vagy szakszervezeti vonalon, „jó drót-



jaik” vannak és viszonylag jól dolgoznak.) Ugyanilyen perspektíva sokkal kevesebb művezető számára nyílik.

Idézzük néhány művezető véleményét az előrejutás lehetőségeiről:

„A vállalatnál még nem hallottam olyanról, aki művezetőből lett építésvezető. Így nem tudom megítélni, hogy az előléptetésnél milyen szerepet játszanak a szakmai tudáson kívül az egyéb tényezők.”

„Itt nincs meg a lehetősége annak, hogy előrelépünk. A volt „B” vállalat a főművezetői munkakört is visszafejlesztette. A magasabb beosztású műszakiaknak adták ezt a bért.”

„A művezető előtt előrejutási perspektíva nem igen van. Aki elő akar lépni, annak el kell mennie, vagy ki kell várnia, amíg a jelenlegi építésvezető nyugdíjba megy.”

„A vállalatnál nem szokás a művezetőkből építésvezetőt csinálni. Egy művezető legfeljebb főművezető lehet. Ehhez nem kell iskola, csak a gyakorlati idő és a jó szaktudás. De ilyen is ritkán fordul elő.”

„Egy művezető csak akkor léphet elő építésvezetővé, ha az előző nyugdíjba megy. Ez nálunk egyelőre nem aktuális. De ha igen, akkor is az A. Z. esélyes, ő a legrégebb művezető közöttünk.”

„A vállalatnál ritka, ha művezetőből építésvezetőt csinálnak. Volt olyan, aki esti technikumot végzett a napi munka mellett és rendszeresen dolgozott. Mint technikus 2200 Ft-ot kapott. Hiába kért többet, nem adtak, pedig jó művezető vagy építésvezető lett volna belőle, mégis hagyták elmenni.”

Az előrejutási perspektívának a szűk volta kedvezőtlenül hatott vissza a művezetői garnitúra színvonalának, de bizonyos fokig az építésvezetői garnitúra színvonalának alakulására is. Nyilvánvaló ugyanis, *hogya az előrejutás perspektívái szűkek, akkor éppen a vezetők legdinamikusabb, letehetségesebb része távozik* (kielégítetlen ambíciói által hajtva) *a vállalattól*. A vállalat művezetői garnitúrájának építőipari viszonylatban is igen alacsony színvonala,<sup>54</sup> így bizonyos értelemben az előre-

<sup>54</sup>Vö.: *Jelentés az EVM felügyelete alá tartozó Építőipari, Mélyépítő-, Szak- és Szerelőipari vállalatok művezető ellátottsága helytéről* (belső anyag, 1971).

jutási mechanizmus sajátos működésének, a perspektíva alakulásának a terméke. (Természetesen mint minden szervezeti jelenség ez is több faktorra vezethető vissza: így egyebek közt e réteg gazdasági „elhanyagoltságára” is, amire a gazdasági ösztönzés mechanizmusának tárgyalásánál még kitérünk.)

A hely szűkös volta miatt nem kívánunk részletesen foglalkozni a fizikai állománynak, a *munkásoknak* az előrejutási perspektíváival, az alkalmazott állományba való jutásának, a hierarchiában való emelkedésének lehetőségeivel. Az adatok sokaságának felsorakoztatása nélkül is megállapítható azonban, hogy (kiszámú sajátos egyedi esetet kivéve) *a munkásoknak gyakorlatilag nem nyílt lehetőségük az előrejutásra*.

a) Az alkalmazotti állomány létszáma a fizikai állományé-  
nek alig egyötöde volt, a betöltendő pozíciók száma a hierar-  
chián felfelé haladva egyre kevesebb. A vállalatnak *3000-nél  
több fizikai dolgozója volt*, míg a közvetlenül felettük álló  
hierarchikus szinten levő *művezetők száma csupán mintegy  
százat tett ki*.

b) A munkások hatalmas tömegei *az előrejutásban szerepet  
játszó hivatalos faktorok szerint sem közelítették meg a mini-  
mális követelményeket* (iskolázottság, társadalmi tevékenység  
stb.). Tapasztalataink szerint az is ritkán fordul elő, hogy a  
munkások szorosan beépüljenek a társadalmi szervezetek kap-  
csolatrendszerén illetve a vállalat eredeti 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* (művezetői poszt) ugyanakkor  
igen kevés *vonzást jelentettek*. Ennek, egyebek közt, egyik oka  
a művezetők anyagi „elhanyagoltsága”, más szavakkal az, hogy  
a legjobb szakmunkások sokszor lényegesen többet kerestek



felettesüknél s ugyanakkor kevesebb felelősséget viseltek, kevesebb konfliktusnak voltak kitéve. Ilyen körülmények között az emberek nem is nagyon ambicionálták az előrelépést.<sup>5 5</sup>

## 6. A VEZETŐKIVÁLASZTÁS ÉS A HÁRMAS KÖVETELMÉNY ÉRVÉNYESÜLÉSE

A vizsgált vállalatnál a vezető kiválasztás gyakorlatában a hármas követelmény – a politikai megbízhatóság, a szakmai felkészültség és az emberi alkalmasság együttes igénye – csak *következetenül és esetlegesen érvényesült*. Ez a tény nyilvánvalóan hozzájárult ahhoz, hogy egyrészt vezetői beosztásokba *gyakran* arra jórészt *alkalmatlan személyek kerültek* (illetve ezekben ilyenek maradtak meg), másrészt, hogy a vezető kiválasztás gyakorlata, *az előrejutás perspektívája* (ahol ilyen nyílt) *nem vált a vállalat céljait szolgáló ösztönzővé*. Mindez pedig közrejátszott abban, hogy a vállalat képtelen volt termelési-gazdálkodási és (ettől elválaszthatatlan) politikai-társadalmi funkcióit betölteni s kutatásunk időpontjáig *a hanyatlás* – a dezorganizáció, a felbomlás – állapotába került.

A vezető kiválasztás mechanizmusának működése – az elmondottakat összefoglalva – az alábbi elégtelenségeket mutatta:

A politikai megbízhatóság tartalmában ma már egyértelmű politikai elkötelezettséget, magas szintű képzettséget, a társadalmi-politikai kérdések iránti érdeklődést jelent, azaz a poli-

<sup>5 5</sup>Hasonló perspektívatlanságot tapasztaltunk más vizsgálataink során is a munkások körében. Héthy Lajos–Makó Csaba: A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok. MTA Szociológiai Kutató Csoportjának Kiadványai. 1970. (Lásd a nem gazdasági ösztönzésre vonatkozó részt.)

tikai lojalitáson túl a szakmai képzettséget, iskolázottságot, tudást, hozzáértést is magában foglalja. A vállalaton belüli vezető kiválasztás mechanizmusa *a politikai megbízhatóságot mégis különválasztotta a szakmai képzettségtől, iskolázottságtól, hozzáértéstől, annak a politikai lojalitásra szűkített kritériumát nemcsak előtérbe helyezte, hanem egyúttal a szakmai felkészültséget, iskolázottságot, tudást pótló tényezőként kezelte*. Hasonló módon szorította háttérbe az emberi alkalmasság követelményét is. Ily módon állt elő az a helyzet, hogy bár a kinevezett vezetők nagy többsége megbízhatóság szempontjából a párt-szervezettől kiváló minősítést kapott, szakmailag és emberileg gyakran alkalmatlan volt funkciója betöltésére.

Ezt a jelenséget jól mutatja az a tény, hogy míg a vezetők jelentős aránya (a hierarchiába felfelé haladva növekvő módon) volt tagja a pártnak, viselt párt, illetve szakszervezeti funkciót (tehát a politikai megbízhatóság meggyőző külsőleges jegyeit viselte), addig a vezetői gárda kiválasztásában a szakmai felkészültség, hozzáértés hasonló külsőleges jegyei – így az iskolázottság, a gyakorlati idő alakulása – csak igen következetlenül, illetve esetlegesen játszanak szerepet. Mi több: míg a vezetők egy része kinevezése után is törekedett arra, hogy politikai megbízhatóságának külső jegyeit tovább erősítse (azaz csatlakozott a párthoz, pártfunkciót, szakszervezeti funkciót vállalt, párt- és tömegszervezeti iskolát végzett stb.), addig alig akadt olyan, aki iskolázottságát javította volna. Márpedig ez utóbbit tekintve a vállalatnál a vezetői gárda színvonala alacsony volt. Ebből a helyzetből könnyű lenne azt a következtetést levonni, hogy a szakmai felkészültség, hozzáértés ugyan még kívánni valót hagyott maga után, de politikai szempontból a vállalatnak kiváló vezető gárdája volt. Az igazság azonban az, hogy – *miután a szakmai képzettség, az iskolázottság szerves része – a vezető kiválasztás a politikai megbízhatóság érvényesülése*



szempontjából is súlyosan kifogásolható volt. Szó sincs tehát arról, hogy amit szakmai, hozzáértésbeli szempontból veszített a vállalat, azt politikai téren „visszanyerte” volna.

Ez egyúttal arra is felhívja a figyelmet, hogy a hármas követelmény tényleges érvényesülése a vezető kiválasztásban nem tekinthető azonosnak azzal, hogy e követelmények bizonyos látható, statisztikailag mérhető külsőleges jegyei milyenek mutatkoznak. *A politikai megbízhatóság esetében a külsőleges jegyek pozitív tendenciája* (így a párttagok, pártfunkciót, szakszervezeti funkciót viselők magas aránya az egyes vezetői szinteken) nem a vezető kiválasztás során végzett személyzeti, illetve pártmunka politikai megalapozottságát mutatta, hanem éppen a külsőleges jegyek iránti érzékenységet. Ezt jól bizonyítja az is, hogy a szakmai felkészültség terén még a külsőleges jegyek sem alakultak kedvezően, hiszen sok vezető iskolázottsága hagyott pl. kívánnivalót maga után. S hogy a viszonylag kedvező külsőleges jegyek mennyire nélkülözték a tartalmi fedezetet, azt a vállalat igen kedvezőtlen, egyre romló termelési-gazdasági tevékenysége is bizonyítja. *Hogyan állhatott a politikai megbízhatóság magaslátán az a vezetői gárda, amely a rábizott eszközökkel, változatlan feltételek mellett képtelen volt a termelési eredmények romlását megállítani, a kollektíva együttműködését biztosítani?* Ez a gárda nem csupán szakmailag és emberileg, de politikailag is alkalmatlan volt pozícióira.

A vezetők mégsem véletlenül kerültek a helyükre. Nem egyszerű gyengesége volt a vezető kiválasztás mechanizmusának, hogy a hármas követelmény tartalmában hű, következetes érvényesítését nem volt képes biztosítani. *A hivatalosan elfogadott, deklarált hármas követelmény helyét* – ennek külsőleges jegyeit megőrizve, de tartalmi lényegét eltorzítva – egy nem hivatalos követelményrendszer vette át, amelynek lényege

nem a vállalati szervezetről, hanem a vállalati szervezet kebelében szerveződő nem hivatalos csoportosulásokból fakadt. A vállalatnál – s ez nem csupán a gazdasági szervezetre, hanem a pártszervezetre, a szakszervezetre is igaz – létrejötté óta az előd-vállalatok embereiből alakult két főbb nem hivatalos csoportosulás működött (az „A” és a „B” előd-vállalathoz tartozóké), amelyet később az új igazgató embereinek harmadik csoportosulása egészített ki. A vezető kiválasztásban domináns belső logikát is ez a realitás határozta meg. Mindkét igazgató azt a követelményt szabta a maga számára, hogy a vezetői posztokból a vele szembenálló klikkek embereit elüldözze s oda a saját embereit hozza be. Így a két előd-vállalat egyesülése után, mint láttuk, a hajdani „B”-s igazgató „B” vállalatbeli vezetőkkel igyekezett a vezetői státusokat betölteni, míg az utána következő új igazgató előző, vidéki vállalatától hozta fel az ő embereit. A kinevezésre e küzdelemben – miután a folyamat vállalati keretek között zajlott – azok rendelkeztek jobb eséllyel, akik a hivatalos követelményeknek is megfeleltek. S miután ebben az aktusban a pártszervezetnek döntő szava volt, leginkább azok jöttek számításba, akik politikai megbízhatósága nem volt kifogásolható. Ez a hatalmi harc ad tehát magyarázatot arra, hogy miért került – látszólag – előtérbe a politikai megbízhatóság követelménye.<sup>56</sup>

A vezető kiválasztás<sup>57</sup> működésének eltorzulásáért, a hármas követelménynek a durva megsértéséért nem egyszerűen a

<sup>56</sup> A szakmai megbízhatóság valószínűleg azért nem volt „tétel”, mert egyrészt a küzdelemben résztvevők e téren egyaránt elég alacsonyan álltak – hiszen a felkészült, hozzáértő emberek már korábban jobb vállalatot kerestek maguknak, másrészt erre a pártszervezet sem igen ügyelt.

<sup>57</sup> A vezető kiválasztásnak, illetve az előrejutási perspektívának a megtervezése – s ezáltal tudatos, szisztematikus befolyásolása, alakítása



döntéseket hozó igazgatókat, hanem a döntéseikhez beleegyezésüket adó pártszervezeteket együttesen terheli a felelősség. Nem egy rosszul működő (vagy legalábbis vétlen) pártszervezettel állunk szemben, hanem egy olyan vállalattal, ahol a vezető-kiválasztás ügyében mind a gazdasági, mind a politikai-társadalmi oldal súlyosan vétett. S ez nemcsak erre a kérdésre igaz, hanem mindazokra az ügyekre, ahol a pártszervezet közvetlen mulasztása kevésbé érhető tetten.

*Ha egy vállalat termelési-gazdálkodási funkciói terén csődöt mond, akkor ez a politikai-társadalmi működés terén is csődöt jelent.*

– jelentős kérdés mind a szervezet, az ipari vállalat, mind pedig az egyén, a dolgozó szempontjából. Ez volt a központi témája annak a konferenciának, amelyet a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 1975 áprilisában Budapesten – szocialista és tőkésországbeli vállalatvezetőknek, valamint társadalomkutatóknak, így a jelen munka egyik szerzőjének a részvételével – tartott. Lásd Career planning and development. Management Development Series, 12. International Labour Office, Geneva, 1976; továbbá: Horváth László: *Egyéni életpályák vállalati tervezése*. Társadalmi Szemle, 1976, 1. (A konferencián elhangzott előadás rövidített szövege.)

### III. AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS MECHANIZMUSÁNAK MŰKÖDÉSE

#### 1. A VÁLLALATI SZERVEZET ÉS AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS<sup>58</sup>

A vállalat termelési, gazdálkodási funkcióinak sikeres ellátása azt kívánja, hogy dolgozói ennek érdekében együttes, összehangolt erőfeszítéseket tegyenek. A vállalat egész szervezete úgy épül fel, hogy ezt az összehangolt, együttes cselekvést biztosítsa. A vállalat hivatalos szervezete lényegében a pozícióknak, a feladatok, a döntési jogok, a felelőségek elosztásának, az egyes személyek közti viszonyoknak olyan logikus elrendeződését testesíti meg, amely a maga totalitásában egyetlen célt szolgál: éppen az emberek összehangolt cselekvésének,

<sup>58</sup> Az ösztönzés (érdekeltség) közgazdasági, pszichológiai, szociálpolitikai és bérezéstechnikai összefüggéseivel viszonylag sok tanulmány foglalkozik hazánkban. A dolgozók ösztönzésének kérdésére irányuló figyelem különösen megnőtt az 1968-ban bevezetett új gazdaságirányítási rendszer hatására. Ennek objektív alapját az teremtette meg, hogy a szocialista tervezdálkodás keretei között, a vállalati gazdálkodás önállóságának növekedésével együtt az anyagi és nem anyagi („erkölcsi”) ösztönzés lehetőségei is kiszélesedtek. (Falusné Szikra Katalin: *A szocializmus politikai gazdaságtana*. Bp. 1963, Kossuth Könyvkiadó; Falusné Szikra Katalin: *A lakosság jövedelmei és elosztásuk a szocializmusban. A szocializmus politikai gazdaságtana*. Tankönyv. Bp. 1972, Kossuth Könyvkiadó; *A dolgozók társadalmi-gazdasági ösztönzése*. Bp. 1975. Kossuth Könyvkiadó; Gazdag Miklós–Meitner Tamás: *A vezetés emberi tényezői*. Bp. 1968, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.)



együttműködésének a megteremtését és fenntartását. E szempontból a vállalati szervezeten belül, a felsoroltakon túl, különös jelentőséggel bír *az emberek ösztönzésének* – s ezen belül is *az anyagi ösztönzésnek a mechanizmusa*. Míg a szervezet egyéb intézményes formái – a feladatok, a döntési jogok, a felelősség, a kapcsolatok stb. – azokat a „kényszerpályákat” testesítik meg, amelyeken az emberek szervezeti cselekvésének meg kellene valósulnia, az ösztönzés mechanizmusa közvetlenül a cselekvés mozgatóására, motiválására hivatott, tehát annak elérésére, hogy a kívánatos cselekvések az előírt utakon valóban meg is valósuljanak. Az ösztönzési rendszer és az egyéb szervezeti mechanizmusok között szoros összefüggés, kölcsönös feltételezettség áll fenn: a legtökéletesebben kiépített szervezeti mechanizmusok is üres intézményekké degradálódnak, ha megfelelő ösztönzők nem töltik ki kereteiket a kívánatos cselekvéssel, s hiába sarkallják erős ösztönzők az emberi cselekvést, ha a szervezet intézményeinek kusza konstrukciója ehhez nem nyit megfelelő pályát.

A szervezet ösztönzési mechanizmusának működése azon az alapon nyugszik, hogy a szervezet *kapcsolatot hoz létre bizonyos számára kívánatos cselekvések megvalósulása és azoknak az emberi szükségleteknek a kielégítése között, amelyek fölött befolyása van*. Attól függően, hogy a szervezet által alkalma-

Az ösztönzés és érdekeltség területével való foglalkozás intenzitásának növekedése ellenére viszonylag kevés tanulmány foglalkozott a vállalati vezetés és irányítás érdekeltségének sajátosságaival, működésével. Annak ellenére, hogy a vállalati vezetés kitüntetett szerepet játszik a vállalat emberi-anyagi és technikai erőforrásainak mobilitásában, a vállalati célok érdekében történő hatékony felhasználásában. (Bodnárné Karsai Éva–Fülöp Sándor–Kecskés Józsefné: *Iparvállalatok belső érdekeltségi rendszere*. Bp. 1976, Kossuth Könyvkiadó; Nemes Ferenc: *Érdekeltség – magatartás – tartalékok*. Bp. 1976, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.)

zott ösztönzés milyen jellegű emberi szükségletekre apellál, szokásos különbséget tenni az *anyagi és nem anyagi* – vagy ahogyan az utóbbiakat nevezik: erkölcsi ösztönzés között. *Az anyagi ösztönzés eszköze a pénz* – a bér, a prémium, a jutalom stb. – s lényege az, hogy *a szervezet a kereteiben működő embereket, embercsoportokat attól függően részesíti anyagi előnyökben, illetve sújtja őket anyagi jellegű szankciókkal – s ezáltal befolyásolja anyagi szükségleteik kielégítését – , hogy mennyiben járulnak hozzá termelési, gazdálkodási funkcióinak sikeres ellátásához*. A nem anyagi – erkölcsi – ösztönzés célpontját az emberek olyan nem anyagi jellegű szükségletei jelentik, mint a társadalmi megbecsülés, presztízs iránti igény, a csoporthoz, a kollektívához való tartozás igénye, a munka tartalmával szembeni várákozások és így tovább. Ennek megfelelően eszközei is szélesebbek, változatosabbak mint az anyagi ösztönzésé s a szóbeli dicsérettől a vezetők kimondatlanul is érezhető megbecsüléséig számos módon érvényesítheti hatását. Az anyagi és a nem anyagi ösztönzők közül a vállalati szervezet napjainkban az előbbieket preferálja. Ez egyrészt annak tulajdonítható, hogy a társadalmi-gazdasági fejlettség jelenlegi szintjén az *emberek anyagi igényei, szükségletei erősek, azaz a kielégítésükre való törekvés a cselekvés hatékony mozgatóerejét testesíti meg*. Másrészt az anyagi jutalmak és szankciók szervezeti szabályozása, ezeknek a cselekvéssel való összekapcsolása a szervezet lehetőségein belül igen jól megvalósítható, ami kevéssé mondható el a nem anyagi mozgatókról.

Az anyagi ösztönzés sikeres működésének alapfeltétele, hogy a vállalati szervezet meg tudja valósítani az emberek anyagi szükségleteinek kielégítésére ható anyagi jutalmaknak és szankcióknak, illetve a termelést, gazdálkodást szolgáló emberi cselekvéseknek a szoros, következetes összekapcsolását. A hatékony *anyagi ösztönzés alapvető feltétele annak biztosítása,*



hogy az emberek részéről megvalósuló, a szervezet szempontjából kívánatosnak, pozitívnak ítélt cselekvéseket következetesen kövessék az ezzel arányos anyagi jellegű előnyök, jutalmak, a szervezet szempontjából nemkívánatos, negatív megnyilvánulásokat pedig ugyanígy sújtsák a megfelelő anyagi szankciók. Ha a szervezet így jár el, akkor anyagi ösztönzési rendszere megfelelő alapot biztosít az emberek összehangolt, együttes erőfeszítéseinek, termelési, gazdálkodási funkciói sikeres ellátásának. *A végzett munka, a teljesítmény és az érte járó anyagi elismerés szoros, következetes összekapcsolódásának a követelményét fogalmazza meg a munka szerinti elosztás elve, a teljesítményelv*, amelynek érvényesítése nélkül hatékony anyagi ösztönzés nem képzelhető el. Amikor tehát a vállalati szervezet anyagi ösztönzési mechanizmusának működését vizsgáljuk, elemzésünk *sarkpontja* annak felderítése, hogy annak funkcionálásában mennyire jutott érvényre a teljesítményelv. Egy további szempont az anyagi ösztönzés vizsgálatánál – összefüggésben a teljesítményelvvvel is – a szervezet által felkínált, illetve nyújtott *anyagi jutalmak differenciáltságának a mérlege*, ami nem csupán arra ad választ, hogy az elérhető különbségek alkalmasak-e a teljesítményekben jelentkező különbségek visszaadására – s így a teljesítményelv érvényesítésére – hanem, hogy elegendő nagyságúak-e, hogy az emberek szükségletei szempontjából ösztönző erőt képviseljenek, azaz túllépik-e az úgynevezett *ösztönző küszöböt*. (Megjegyezzük, hogy az anyagi jutalomnak az anyagi szükségletek kielégítése szempontjából van egy rendszerint magasabb „anyagi” ösztönző küszöbje, de létezik egy ennél alacsonyabb is, amely már nem annyira az anyagi, mint inkább csupán nem anyagi, presztízs stb. szükségleteket érint.)

Az anyagi ösztönzés mechanizmusának működését az egyéb szervezeti intézményeknek – a feladatok, a döntési jogok, a

felelősség elosztásának stb. rendszereivel – összefüggésben vizsgáljuk s egyúttal építünk azokra az ismeretekre, amelyekhez az előrejutási mechanizmusnak (ennek a fontos anyagi s nem anyagi szükségleteket ugyancsak egyaránt érintő intézménynek, ösztönzőnek) a vizsgálata adott.

## 2. AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI<sup>9</sup>

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

1. a mechanizmus működésének átfogó vonásait, jellemzőit;
2. a keretek alakulását befolyásoló faktorokat.

A mechanizmus működésének átfogó vonásait – kereseti arányok, differenciáltság – és a kereteket meghatározó faktorok funkcionálása között, természetesen, igen szoros az

<sup>9</sup>A vezetők ösztönzésével és tevékenységük értékelésével foglalkozó (ún. Job Evaluation) polgári munkák közül a következőket tartjuk figyelemreméltónak: Lytle, C. W.: *Evaluation Methods*. New York, 1954, The Ronald Press Company; Likert, R.: *The Principle of Supportive Relationships* [In: Likert, R. (ed.): *An Integrating Principle and an Overview New Patterns of Management*]. McGraw-Hill, 1961. Chapt. 8.: Elliott, Jacques: *Measurement of Responsibility*. London, 1956, Tavistock Publications; Elliott, Jacques: *Equitable Payment*. London, 1961, Heinemann; Maurice, M.–Gaulon, J.: *Les Cadres et l'entreprise* Paris, 1967, Université de Paris, Institut des Sciences Sociales du Travail; Benguigui, G.–Monjardet, D.: *Être un cadre en France . . . ?* Paris, 1970, Dunod Actualité; A vezetői munka leírásának és értékelésének egyik legkiforrottabb kézikönyvét használják például az USA acéliparában. Job Description and Classification Manual. Pittsburgh, 1971, United Steelworkers of America-AFL-CIO-CLC and Coordinating Committee Steel Companies.



összefüggés. A kereseti arányok, alakulása, a keresetek differenciáltsága mint átfogó vonások, lényegében a mélyebben ható törvényszerűségeknek, a kereseteket befolyásoló faktorok mozgásának a felszíni tünetei. Ugyanakkor az egyes tényezők befolyását mindenképpen körülhatárolja a keresetek differenciális skálájának, sőt főbb arányainak számos külső (makrogazdasági és -társadalmi) tényező által történt meghatározottsága.

Az elemzés során (előzetes hipotézisünk alapján) az alábbi tényezők szerepét értékeltük: a végzett munka, a hierarchiában elfoglalt hely, az iskolázottság, a gyakorlati idő, az életkor, a politikai-társadalmi szervezetekhez, illetve ezek vezetéséhez való tartozás, a különféle nem hivatalos kapcsolatok stb.

Lényegében ugyanazokat a tényezőket vizsgáltuk, mint az előrejutás esetében, hiszen az előrejutás és a gazdasági ösztönzés összefüggése igen szoros. Bizonyos értelemben az előrejutás is gazdasági ösztönzésnek tekinthető, mivel a magasabb hierarchikus posztok elnyerése, egyebek közt, általában magasabb jövedelemmel is jár. Nem véletlen az sem, hogy a vállalat (formális) szabályai bizonyos kereseti szinteket éppúgy az iskolázottság, illetve a gyakorlati idő alakulásához kötnek, mint bizonyos pozíciók elnyerését. Természetes az informális faktorok egybeesése is, hiszen a vállalatnál működő nem hivatalos szervezet befolyása szinte valamennyi vállalati területen jelen van (legyen szó akár az előrejutásról, akár az anyagi ösztönzésről), s ugyanazokon a tényezőkön keresztül ragadható meg. Mégpedig azért, mert a nem hivatalos szervezet, mint kimutattuk, meghatározott tényezők meghatározott konstellációjára épül fel. Az informális szervezet működésének az elemzése az ösztönzés területén egyúttal árnyaltabbá teszi azt a képet is, amelyet az előrejutás vizsgálata során róla nyertünk.

A gazdasági ösztönzési mechanizmus működésének vizsgálathoz felhasználtuk mindazokat az információkat, amelyekkel

az előrejutást megközelítettük. Az egyéb információkat a következő forrásokból szereztük be.

1. Vállalati szervezet nyilvántartásából (az egyes vezetői rétegek és munkások béradatai). Az így összegyűjtött, egyes személyekre vonatkozó adatok az egyéni adatlapokra kerültek, amelyek alapján a feldolgozást elvégeztettük. (Lásd az *Adatlap*-ok mellékelt formanyomtatványait a Függelékben.)<sup>60</sup>

2. A vállalati szervezet hivatalos dokumentumaiból (elsősorban a kollektív szerződésből).

3. A kutatás során készített strukturált interjúkból. Mind a művezetők, mind az építésvezetők számára készített kérdőív kérdéseket tartalmaz a kereseti arányukat befolyásoló faktorok szerepére, a kívánatosnak tartott kereseti arányokra stb. vonatkozóan. A strukturált interjúk számos információt adtak a vállalat egyéb mechanizmusainak működéséről is, amelyek segítségével az ösztönzési mechanizmus működését összefüggéseiben is értékelni tudtuk.

4. A kutatás során készített strukturálatlan interjúkból.

*Az információk feldolgozásánál a vállalati vezetésnek az előrejutás elemzéséhez is használt kategorizálását alkalmaztuk. (Lásd az előrejutási mechanizmus vizsgálati módszereinek leírását.)*

A kereseti differenciáltságot és arányokat *átlagok, szórások, relatív szórások, maximum és minimum pontok* alkalmazásával közelítettük meg, míg a keresetek struktúrájának a felderítéséhez *megoszlási viszonyszámokat* használtunk.

A kereseteket befolyásoló faktorok szerepének kimutatásához *csoportátlagokat, megoszlási viszonyszámokat* alkalmaztunk.

<sup>60</sup> A gazdasági ösztönzés elemzéséhez főleg az 1970. évre vonatkozó kereseti adatokat használtuk fel, mivel ez volt az utolsó év, amelyre minden szükséges adat rendelkezésünkre állt.



### 3. AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS MŰKÖDÉSÉNEK ÁTFOGÓ VONÁSAI<sup>61</sup>

#### 3.1 Kereseti arányok a vezetésben

1970-ben a vállalat legjobban fizetett vezetői a főépítésvezetők voltak (átlagos havi összereset: 7083 Ft), utánuk a funkcionális osztályvezetők kerestek legjobban (6436 Ft), majd az építésvezetők (5083 Ft) és végül a Központban dolgozó csoportvezetők (4832 Ft) és a művezetők (4206 Ft).

A vállalati szervezetben a *hierarchikus szinteken felfelé haladva az összereset átlagos szintje növekvő tendenciát mutat*. A Termelési Vonalon a művezetők átlagosan 4206, az építésvezetők 5083, a főépítésvezetők 7083 forintot kerestek havonta. Azaz, a művezetők keresete mintegy négyötöde volt az építésvezetőkénél, az építésvezetőké viszont valamivel több mint háromötöde a főépítésvezetőkénél. A Központban a csoportvezetők havonta háromnegyedét keresték annak, amit a funkcionális osztályvezetők.

A *differenciáltság jelentős az egyes vezetői rétegek között*. (16. táblázat.) A legnagyobb fokú a Központ és a Termelési Vonal legfelső irányítói és a Termelési Vonal „végrehajtói” között. A főépítésvezetők átlagosan közel kétszer annyit kerestek, mint a művezetők és pénzük jelentősen meghaladta az építésvezetőkét is. Hasonló mértékben, jóllehet enyhébben, meghaladta a művezetők és az építésvezetők szintjét a funkcionális osztályvezetőké is. Viszonylag igen csekély differencia csupán az építésvezetők és a Központ csoportvezetői között mutatkozott.

<sup>61</sup>A vizsgálat során kiemelt módon foglalkoztunk a művezetők ösztönzésének helyzetével. Ld. erről: Héthy Lajos–Makó Csaba: *A vállalati kontrollmechanizmus és a szervezetalenség*. Bp. 1972, Az MTA Szociológiai Kutató Intézetének Kiadványai.

16. TÁBLÁZAT.

A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása (összereset, 1970)

Vezetési kategóriák	A kategória létszáma*	Az összes kereset				
		átlaga Ft	szórása Ft	relatív szórása %	egyéni havi max. Ft.	egyéni havi min. Ft.
I.	30	5581	1277	22,8	14 600	2044
I/a	14	6436	—	—	14 600	3040
I/b	16	4832	—	—	11 700	2044
II.	10	7083	864,8	12,2	15 935	2202
III.	32	5083	667,1	13,3	12 525	2431
IV.	82	4206	588,8	14,0	—	—

Megjegyzés: a vállalati vezetők kereseti arányait tárgyaló táblázatok szükségszerűen csak azokat a vezetőket tartalmazták, akik 1970-ben a teljes évet ledolgozták a vállalattal. Ezzel magyarázható az I. kategóriába tartozó vezetők alacsonyabb száma a 16., 17. és 18. sz. táblázatokban.



A differenciáltság ilyen szintje által megtestesített többszáz, sőt több ezer forintos kereseti különbségek – hazai viszonyok között – jelentős mértékű teljesítménybeli különbségek kifejezésére alkalmasak. Nagyságrendileg megfelelőek ahhoz, hogy a vállalati eredményekhez az egyes rétegek által nyújtott hozzájárulás lehetséges különbségeit kellően tükrözzék, azaz ebben a relációban kifejezésre juttassák a teljesítményvet. Különösen akkor, ha a vezetési szintek közötti differenciáltság nem csupán önmagában, hanem a szinteken belül is jelentős mértékű differenciáltsággal kiegészítve funkcionált a vállalatnál.

A szinteken belüli differenciáltság létének feltétele a rugalmas kereseti struktúra.

### 3.2 A vezetők kereseteinek szerkezete

A vezetők havi összes jövedelmét *alapbérre és mozgóbérre*<sup>62</sup> osztottuk fel. Alapbérbe soroltuk az olyan összetevőkből származó összegeket, amelyek (elvileg is) csak hosszú távon, indirekt módon vannak összefüggésben, vagy egyáltalán nem is kapcsolódnak a vezetők teljesítményéhez, végzett munkájukhoz. (Fix bér, munkahelyi pótlék, stb.) A *mozgóbér* viszont azokból az összetevőkből származó összegeket fedte, amelyek (legalábbis elvileg) közvetlenül összefüggnek a vezető teljesítményével, végzett munkájával (prémium, jutalmak, túlóra 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

<sup>62</sup> Felosztásunk nem feltétlen fedi a vállalat vagy az iparág felosztási szempontjait, ami természetes is, hiszen más a problémák megközelítésének irányítási, statisztikai, illetve társadalmi, szociológiai logikája.

kereset struktúrája, amelyben a *mozgóbér jelentős hányadot tesz ki*. A Központ és a Termelési Vonal *magasabb vezetőinél a mozgóbér átlagos aránya* az átlagos összekeresetben mintegy 35%, az *alacsonyabb beosztású vezetőknel mintegy 30%*, tehát a hierarchikus szinteken felfelé haladva emelkedő tendenciájú.

A *mozgóbér* ilyen nagy súlya a jövedelemben lehetővé teszi, hogy a vállalati szervezet a végzett munka, a teljesítmény (vagy esetlegesen egyéb szempontok alapján) jelentős mértékű bérdifferenciáltságot teremtsen a vezetés minden egyes szintjén, a művezetőktől a főépítésvezetőkhöz és a funkcionális osztályvezetőkhöz. Lehetőségé válik az, hogy az egyes vezetői szintek közötti jelentős mértékű differenciáltság az egyes vezetői szinteken belül is megfelelő mértékű differenciáltsággal párosuljon.

### 3.3 Kereseti arányok a vezetési szintek között

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

Az *alapbérben*, természeténél fogva, kisebb különbségek mutatkoztak, mint a *mozgóbérben* (17, 18. táblázat). Az egyes kategóriákban az alapbér relatív 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* relatív 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 építésvezetőknél a legmagasabb alapbér másfélszerese volt, a művezetőknél több mint kétszerese volt a legalacsonyabbnak. *Mozgóbérben* háromszoros (osztályvezetők), hatszoros (főépítésvezetők),



17. TÁBLÁZAT.  
A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása (alappér, 1970)

Vezetési kategóriák	A kategória létszáma	Az alappér					egyéni havi min. Ft
		átlaga Ft	súly az összes keresetben	szórása Ft	relatív szórása %	egyéni havi max. Ft	
I.	30	3853	69,0	683,10	17,7	6 900	2044
I/a	14	4244	65,6	—	—	6 900	2988
I/b	16	3511	72,4	—	—	5 700	2044
II.	10	4200	63,3	182,87	4,3	10 060	4300
III.	32	3343	65,8	30,30	9,0	9 560	2145
IV.	82	2959	70,3	315,90	10,7	—	—

Megjegyzés: Az alappér az I. kategóriában egybeesik az úgynevezett fix keresettel. A II. és III. kategóriában a fix kereseten túl tartalmazza a munkahelyi pótlék és a fizetett étkezési összegét is. A mozgóbér a túlóra, a prémium és a részesedési alap terhére történt kifizetések összegeit tartalmazza az I., II., III. kategóriában. A IV. kategóriára vonatkozóan a felosztás pontos leírása „A művezetők gazdasági ösztönzésének problémái” c. részben található.

18. TÁBLÁZAT.  
A vállalati vezetők kereseti arányainak és differenciáltságának alakulása (mozgóbér, 1970)

Vezetési kategóriák	A kategória létszáma	A mozgóbér					egyéni havi min. Ft
		átlaga Ft	súly az összes keresetben %	szórása Ft	relatív szórása	egyéni havi max. Ft	
I.	30	1728	30,9	684,3	37,5	10 300	200
I/a	14	2184	33,8	—	—	10 300	4300
I/b	16	1321	37,3	—	—	7 800	200
II.	10	2605	36,7	827,9	31,7	12 500	600
III.	32	1373	27,0	458,5	33,4	7 400	300
IV.	82	1247	29,6	391,9	31,4	—	—



nyolcszoros (építésvezetők) differenciák voltak. (A megállapítások az egyéni havi átlag maximumaira és minimumaira vonatkoznak. Az egyéni havi maximumok és minimumok különbségei még a fent leírtaknál is élesebbek.)

A rétegen belül az alapbérben és a mozgóbérben tapasztalt differenciáltság együttesen határozta meg az *összes kereset* differenciáltsági szintjét. (Természetesen az alapbér arányánál fogva nagyobb súllyal esett latba.) Így végső soron az I. kategóriában 22,8%, a II. kategóriában 13,3%, a IV-ben pedig 14,0% volt az összkereset relatív szórása.

A legnagyobb összkeresetet élvező funkcionális osztályvezető (a maximum és a minimum pontok mérlegelése alapján) azonban még így is kétszer annyit keresett, mint a leggyengébben fizetett, s hasonló volt az arány az építésvezetői és művezetői rétegen belül is. A differenciáltság szintje a legkisebb (mint ez a relatív szórásokból és a maximum illetve minimum pontokból egyaránt kiderül) a főépítésvezetők között volt.

(A művezetői keresetek differenciáltságának részletesebb elemzésére „A művezetők gazdasági ösztönzésének problémái” című részben 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 színvonala olyan mértékű 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.

### 3.4 A vezetők és a munkások kereseti arányai

A vállalatnál *a munkások keresete volt a legalacsonyabb*. Szükséges ezt hangsúlyozni azért, mert a közhiedelemben (sokszor tendenciózusan) olyan kép él, hogy a munkások lényegesen többet keresnek a termelésirányítóknál, így a művezetőknél, sőt az építésvezetőknél, üzemvezetőknél stb. is. Holott valójában, ha nem egyes egyéneket vagy nem havi csúcskereseteket ragadunk ki, *a munkások átlagos keresete rendszerint alatta marad a vezetői hierarchia legalsóbb rétegének is*. A helyzet annak tulajdonítható, hogy egyes munkások összkeresetét a művezető, vagy építésvezető „fix” keresetével vetik egybe, holott a további kereseti összetevők a vezetőknél 30%-os, sőt még nagyobb súlyt képviselnek az összes keresetben.

A munkáskeresetek vizsgálata (19. táblázat) véletlenszerűen kiválasztott minta alapján történt. A minta a vállalat fizikai állományának mintegy egyötödére terjedt ki. Hat szakmát (kőműveseket, kubikusokat, ácsokat, állványozókat, festőket, villanyszerelőket) valamint a segédmunkásokat foglalta magában. A nagy létszámú szakmákból 100 embert vizsgáltunk meg szakmánként, a kisebb létszámúakból a szakma egészét.

Azt találtuk, hogy az *egyes szakmák* (nyereségrészesedés nélkül számított) *havi átlagkeresetének a szintje csak két szakma* (állványozók, villanyszerelők) *esetében haladta meg a 3000 forintot*. Ezzel szemben a művezetőknek (az ugyancsak a nyereségrészesedés nélkül számított) *havi átlagkeresete 3757 forint volt*. A nyereségrészesedés összegeit is figyelembevéve az egyes szakmák átlagkeresetei 24–43%-kal maradtak el a művezetők mögött (20. táblázat).

Mindamellet volt egyfajta feszültség a munkások és a vezetők keresetei között. *Minden egyes szakmában több olyan munkás fordult elő, akinek a keresete meghaladta a művezető-*



19. TÁBLÁZAT.  
A munkáskeresetek alakulásának mutatói

Szakma	A számításokhoz alapul vett létszám	Az összes kereset egyéni havi átlagának			Az összes kereset egyéni havi maximuma
		átlaga	szórása	relatív szórása	
	fő				Ft
Kőművesek	98	2997	522	17,4	5887
Kubikosok	100	2364	785	33,2	5178
Ácsok	86	2946	475	16,1	7485
Állványozók	53	3034	732	24,1	7800
Festők	85	2539	585	23,0	6055
Villanyszerelők	80	3025	725	23,0	7261
Segéd munkások	100	2258	682	30,2	6038

Megjegyzés: A táblákban foglalt összegek a nyereségrészesedést nem tartalmazzák.

## 20. TÁBLÁZAT.

A munkáskeresetek eltérése a művezetői keresetektől (1970)  
(Összehasonítási alap a művezetők átlagos összekeresete: 4206 Ft)

A számításokhoz alapul vett létszám	A munkáskereset					
	átlaga	átlagának eltérése a művezetői kereset átlagától		maximuma	maximumának eltérése a művezetői kereset átlagától	
		Ft	Ft		%	Ft
fő						
Kőművesek	98	3154	-1052	4653	+447	+10,6
Kubikosok	100	2413	-1793	3719	-487	-11,5
Ácsok	86	3118	-1088	4796	+590	+14,0
Állványozók	53	3214	-992	5158	+952	+22,6
Festők	85	2662	-1544	4266	+60	+1,4
Villanyszerelők	80	3184	-1022	5093	+887	+21,3
Segéd munkások	100	2369	-1837	4031	-175	-4,1

Megjegyzés: A táblában foglalt összegek a nyereségrészesedést is tartalmazzák.



két. A legjobban kereső kőműves mintegy 450 forinttal kapott többet a művezetői átlagos összeresetnél (4206 Ft). Még kirívóbb volt a helyzet az állványozóknál (+952 Ft), a villanyszerelőknél (+887 Ft) és az ácsoknál (+590 Ft). Ha pedig a legjobban kereső szakmunkások és a leggyengébben fizetett művezetők kereseteit nézzük, ez a differencia még nagyobb. A legkirívóbb (és a művezetők illetve építésvezetők számára legfájóbb) jelenség a munkások egyes havi kereseteinek kiugrása volt. Volt eset arra, hogy segéd munkás 6000 forintot keresett, a jobb szakmákban pedig a havi csúcok olykor 7–8000 forint között helyezkedtek el.<sup>63</sup>

Nem arról van tehát szó, hogy általában a munkások, hanem, hogy egy szűk rétegük keresett többet feletteseiknél. A jelenségeket kutatásunk során részletes elemzés alá vettük a vállalat *karbantartó villanyszerelőinél*. Az 50 főnyi munkásrétegen belül viszont igen kicsiny volt a magas keresetűek aránya. Ezek az emberek pénzüket, magas órabérükön túl, elsődlegesen túlórákból, készenléti díjakból, prémiumokból és jutalmakból szerezték. (A karbantartó villanyszerelők túlórázásának problémája 1970-ben állandóan foglalkoztatta a vállalatot.) A legjobban kereső villanyszerelők, akik egyben a legjobb szakemberek is voltak a vállalati szervezeti felépítésben elfoglalt sajátos pozíciójukat 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 építésvezetőjükkel vagy esetleg művezetőjükkel, illetve más vezetőkkel.

Végző soron tehát a vállalatnál a *munkások egy szűk rétege és a vezetők között volt bérfeszültség*.

<sup>63</sup> Hasonló jelenséget tapasztaltunk előző gépipari kutatásaink során. L. Héthy Lajos–Makó Csaba: *A művezetők anyagi ösztönzésének problémái*. Ipargazdaság, 1969, 11.

### 3.5 Vezetői vélemények a kereseti arányokról

A kutatás során *minden egyes művezetőt és építésvezetőt 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 összeresetet tartanak helyesnek*.

A válaszok természetesen nem mentesek szubjektív torzítóaktól. Kétségtelen, hogy a Termelési Vonalon dolgozó vezetők a Központ munkájának számos vonatkozásával nincsenek és nem is lehetnek tisztában, bizonyos fokig hajlamosak arra, hogy az „adminisztrációt” lebecsüljék saját „produktív” területük szerepével szemben. Ugyanakkor azonban az is kétségtelen, hogy a művezetők és az építésvezetők azok a személyek a vállalatnál, akik napról napra a lehető legmegfoghatóbb módon saját munkájuk nehézségeiben, produktumuk alakulásában tudják mérni, hogy Termelési Vonalbeli feletteseik, illetve a munkájuk egyes részei felett funkcionális kontrollt gyakorló Központ egyes osztályai (elsősorban a műszaki vezetők) hogyan dolgoznak.

A *művezetők*, a jelenlegi bérszínvonal mellett, a mostanival nagyjából azonos szintű keresetet tartanak helyesnek saját maguk számára (kb. 4200 Ft). A legmagasabb keresetet a termelési osztályvezetőknek (mintegy 6000 forint) és a főépítésvezetőknek (mintegy 5500 forintot) adnák. A Központ osztályvezetői számára átlagosan 5700 forintos keresetet tartanának helyesnek. Ettől a színvonalától lényegesen kevesebbet adnának a munkaügyi osztályvezetőknek (kb. 4200 forintot), tehát nem többet, mint egy művezetőnek. A kötetlen beszélgetésekből az is kiderült, hogy a munkaügy vezetőjéhez hasonlóan, bár valamivel kedvezőbben ítélik meg a Szállítást, a Gépészetet, az Anyagosztályt, az Előkészítést. Mindez meg-



lehetősen hűen kifejezi, hogy a művezetők tisztában vannak az ösztönzésnek azokkal a hibáival, amelyeket a teljesítményelvnek a hierarchikus elvvel történt helyettesítése eredményezett.

A művezetői vélemények szubjektív torzítása abban jelentkezik, hogy (bár érzik a magasabb szintek tevékenységének a hatásait) nincs elég fogalmuk felettéseik és a Központ munkájának sok vonatkozásáról. Ezzel magyarázható az, hogy a bér-differenciálság jelenlegi szintjét túlzottnak tartják. Megfigyel-

## 21. TÁBLÁZAT.

A vállalati vezetők tényleges és a művezetők által helyesnek ítélt kereseti szintjei (1970)

Vezetési kategóriák	Tényleges kereseti szint (átlag)	A művezetők által helyesnek ítélt kereseti szint (átlag)	Eltérés (1-2)	
	Ft	Ft	Ft	%
Funkcionális osztályvezetők (I/a kategória)	6436	5711	+ 725	+12,6
Termelési osztályvezető	8810	6006	+2804	+46,6
Munkaügyi osztályvezető	7181	4182	+2999	+71,7
Főépítésvezető (II. kategória)	7083	5491	+1592	+28,9
Építésvezető (III. kategória)	5083	4820	+ 283	+ 5,8
Művezetők (IV. kategória)	4206	4242	- 36	- 0,8

hető, hogy a hierarchián felfelé haladva egyre inkább sokallják annak a kereseti szintnek a nagyságát, amelyet az egyes vezetők élveznek. Így szerintük az építésvezető 5,8%-kal, a főépítésvezető 28,9%-kal, a termelési osztályvezető 46,6%-kal, a munkaügyi osztályvezető 71,7%-kal (!) keres többet annál, amit helyesnek tartának (21. táblázat).

Az építésvezetők véleményei (22. táblázat) tendenciájukban megegyeznek a művezetők véleményeivel, de sokkal inkább mentesek a szubjektív torzítástól. A legtöbb pénz az építés-

## 22. TÁBLÁZAT.

A vállalati vezetők tényleges és az építésvezetők által helyesnek ítélt kereset szintjei (1970)

Vezetési kategória	Tényleges kereseti szint (átlag)	Az építésvezetők által kívánatosnak tartott kereseti szint (átlag)	Eltérés (1-2)	
	Ft	Ft	Ft	%
Funkcionális osztályvezetők (I. kategória)	6436	6232	+ 204	+ 3,2
Termelési osztályvezető	8810	7704	+1106	+14,3
Munkaügyi osztályvezető	7181	4760	+2421	+50,8
Főépítésvezetők (II. kategória)	7083	6229	+ 853	+13,6
Építésvezetők (III. kategória)	5083	5060	+ 23	+ 0,5
Művezetők (IV. kategória)	4206	4084	+ 122	+ 2,9



vezetők is a termelési osztályvezetőnek adnák (mintegy 7700 forintot), majd a főépítésvezetőnek és a funkcionális osztályvezetőknek (mintegy 6200 forintot). Az építésvezetők is élesen különválasztották a funkcionális osztályvezetők közül a Munkaügyi Osztály vezetőjét, akinek lényegesen alacsonyabb keresetet tartanak helyesnek, mint a többi osztályvezetőnek (4760 forintot). Több építésvezető, éppúgy mint a művezetők, a Munkaügyhöz hasonlóan, bár valamivel kedvezőbben ítélte meg az Anyagosztályt, az Előkészítést, a Szállítást, a Gépészetet. Általános volt az a vélemény, hogy az osztályvezetők jelentős része nem érdemel több pénzt, mint egy építésvezető. (Ez utóbbi szerintük mintegy 5000 forint.)

Az építésvezetők egyébként nagyrészt elégedettek voltak a bérdifferenciáltság adott szintjeivel. A jelenlegi tényleges és a kívánatosnak mondott szint között nagy különbség, szerintük, tulajdonképpen csak a Munkaügyi Osztály vezetőjének (és még egy-két osztály vezetőjének) a kereseteinél mutatkozik. A Munkaügy esetében mintegy 50%-os.

A művezetőket és az építésvezetőket arról is megkérdeztük, hogy a legjobb szakmunkásnak mekkora kereseti szintet tartanának kívánatosnak. A művezetők ezt az összeget 3780 forintban jelölték meg. Ez az összeg lényegesen alacsonyabb a ténylegesnél. (A legjobb kőművesek, ácsok, állványozók, festők, villanyszerelők stb. havi összeresete mintegy 1000 forinttal haladta meg a művezetők által kívánatosnak mondottat. A legjobban kereső segéd munkások „pénze” volt kb. az említett 3700 forint.) Az építésvezetők véleménye a legjobb szakmunkás helyes kereseti szintjéről nagyjából megegyezett a művezetőkével (3915 forint).

A kereseti arányok alakulásáról néhány építésvezető és művezető véleményét idézzük:

„A bérek megállapításánál nagyon figyelembe kellene venni a végzett munkát. Nem helyes, hogy emelkednek a hivatali beosztások, automatikusan emelkednek a fizetések is.”

„A termelési osztályvezetőt meg kell fizetni tisztességesen, kaphatna 6000–7000 forintot. De ezért a pénzért vállalnia is kellene a nagyobb felelősséget. A K. úti silány munkáért – ha rajtam múlna – 50 év börtönt is kiszabnék az akkori term. o. vezetőnek. Hiszen neki tudnia kell, hogy mennyi idő alatt köt a beton. De a művezetőt akarják a börtönbe juttatni, mert az a legkisebb beosztású, így azon kell elverni a port. A jelenlegi igazgatónak elég lenne 8000 forint, hiszen most csak reprezentatív igazgatók vannak.”

„A vezetőknek nem megfelelő a bérük. Ha a munkások bérehez viszonyítanánk, akkor furcsa arány jönne ki. Jelenleg 1900–3200 forint között sorolják be a művezetőket. A plafont megszüntetném, miért ne keressen többet egy művezető, mint az igazgató, ha az előbbi több lakást ad át?”

„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 sújtsa. Ezt egyébként végig kellene vinni csökkenő tendenciával ugyan, de minden beosztottnál. Helytelen, hogy a munkásokat nem érinti a tervleymaradás, nem teszik őket felelőssé érte, s anyagilag sem kerülnek hátrányos helyzetbe. A művezetőt ellenben igen.”

„A bérkülönbség igen sok gondot okoz. Helyes lenne, ha a művezető felelőssége a bérezésben is megmutatkozna. A legrosszabbul dolgozó művezetőnek is többet kellene kapnia, legalább 20%-kal, mint a kőműves-brigádvezetőnek. Jelenleg azonban egy kőműves megkeresi az 5000 forintot is, míg a művezető 3000–3500 körül mozog.”

„A bér nem mindig fedi a felelősséget. Ha baleset van, a művezetőt sittelik le, nem a termelési osztályvezetőjét. De most annak van több fizetése. A kőműves is megkeresi az 5000 forintot, pedig kevesebb a felelőssége, mint egy művezetőnek. Az igazgatót nem ismerem, annak bérét más alapítja meg. Ha az igazgató 10 000 forintot kap, akkor az igazságtalan, mert a kenyeret neki is, a művezetőnek is 3 forintért adja a Közért.”

„Roppant nagy a distancia az építésvezetők és a művezetők jövedelme között, ugyanakkor mindennek mi vagyunk kitéve.”

„A bérek jelenlegi elosztását nem tartom igazságosnak. A vezetőszerelő többet keres, mint a művezető, mert az fizikai állományban van



és ott más a plafon. Persze az nem igazságtalan, ha egy jó vezető-szerelő többet keres, mint a művezető, mert az jobban benne van a munkában, mint a művezető, tevékenysége megmutatkozik kézzelfoghatóan is.”

„A művezetőnek, amikor ezt a pályát választja, tudnia kell, hogy kevesebbet fog keresni, mint a szakmunkások. Aki 200–300 forintért otthagya a helyét az nem szereti igazán a szakmáját, az azért művezető, hogy több pénzt keressen.”

„Milliók értékekkel dolgozunk, de nem vagyunk megfizetve. Felelőséget pedig csak az anyagiakon keresztül lehet biztosítani. Kis fizetéssel nem lehet nagy értékekért felelőséget vállalni. Hivatalosan a művezető a felelős, de nem kell hozzá sok közgazdaság, hogy be lehessen látni, én a havi 3000 forintommal hogyan tudok félmillió hiányokért fedezetet vállalni? Nincs arányban a kettő.”

„Jelenleg a segéd munkásom visz haza annyi pénzt, mint én. A szakmunkásaim 1000–2000 forinttal keresnek többet, mint én.”

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

„A betanított segéd munkásom 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 művezető majdnem annyi prémiumot kaptam, mint a fizetésem. Prémiumom jelenleg egy évre 8000 forint, ha teljesítem a feladatot. Mindent elköttem, mégsem sikerült hoznom az 52 milliót, helyette 46 milliót teljesítettem, most majd vissza kell fizetnem a prémium-előleget, amelyet már felvettem – kb. 3500 forintot. Február 10-én, amikor kezdtem, mindjárt nem szerelhettem, mert még nem jött létre a mélyépítő részleg és a fogadószintet kellett építenem szerkezet helyett. Én úgy éreztem, hogy mindent megtettem. Pl. március 15-re kellett volna megkapnunk a terveket a tervezőintézettől. Nem hivatalos úton, de megszereztem, s így egy hónappal előbb hozzákezdtem a munkához, mégsem sikerült hoznom a tervet. Ha szereléssel kezdek, akkor 20 000 forint havi termelési érték helyett 120 000-et teljesítek. Legjobban ez fáj ennél a cégnél, hogy havidíjas vagyok, nekem havonta csak 16 túlórárt számolnak el. Napi 12–13 órát dolgozom.”

„A művezetői kérdés megoldása: a művezetőknek ne legyen anyagi gondja. Az összes energiáját munkájára tudná fordítani. Ellenkező eset-

ben az 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 művezetőt, és az újból elmegy fizikai munkásnak, többet fog keresni.”

#### 4. A KERESETEKET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK<sup>64</sup>

##### 4.1<sup>65</sup> A hierarchikus pozíció

A vállalati szervezetben a kereseti arányokat elsődlegesen a *hierarchikus pozíció* határozza meg. Ez azt jelenti, hogy a hierarchián felfelé haladva nőnek a keresetek: a Termelési Vonalon a főépítésvezető többet keres, mint az építésvezető, az utóbbi pedig mint a művezető; a Központban az osztályvezető „pénze” magasabb, mint a csoportvezetőé. A hierarchikus pozíció ugyanakkor nemcsak a Termelési Vonal, illetve a Központ belső kereseti arányaiban hat, hanem a két terület egymásközi kereseti arányainak alakulásában is. Ez utóbbi vonatkozásban például a hierarchikus poszt anyagi értékelésének tekinthető az is, hogy az építésvezető keresete elmarad a funkcionális osztályvezetőé mögött.

A hierarchikus pozíció mint kereseti arányokat meghatározó faktor a hivatalos dokumentumokban (így a kollektív szerződésben) csupán implicite van lefektetve, oly módon, hogy a dokumentumok eleve magasabb kereseti határokat írnak elő a magasabb pozíciók számára, mint az alacsonyabbakra.

<sup>64</sup> A karbantartó villanyszerelők esetét külön tanulmányban dolgoztuk fel. L. Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés. Az üzemi demokrácia fejlesztésének néhány szociológiai kérdése.* Bp. 1978, Gondolat.



A hierarchikus pozíció 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 levők nagyobb hozzájárulást nyújtanak a vállalat sikeres működéséhez, mint az alacsonyabb beosztásban levők. Azaz a főépítésvezető hozzájárulása nagyobb, mint az építésvezetőé, az építésvezető viszont többet tesz az eredményekért, mint a művezető; a művezető pedig végzett munkáját tekintve felette áll a munkásoknak.

Amennyiben mindez valóban így van (és a keresetek minden relációban a hierarchiát követik), a hierarchia elvének érvényesülése a keresetek elosztásában egyértelmű a teljesítményelv érvényesülésével. A kereseti arányok helyességének, ösztönző erejének elbírálásánál éppen az tehát a döntő kérdés, hogy a *posztok (és a keresetek) hierarchiája mennyiben esik egybe a végzett munka, a teljesítmények „hierarchiájával”*? Valóban nagyobb hozzájárulást nyújt-e a vállalat produktumához a főépítésvezető, az osztályvezető, mint – mondjuk – az építésvezető vagy a művezető, aki (alacsonyabb hierarchikus pozíciója folytán) kisebb jövedelmet élvez?

#### 4.2 A végzett munka

Az a munka, amelyet a vállalatnál az egyes rétegek és csoportok végeztek sem mennyiségét, sem minőségét tekintve nem követte ezek hierarchikus beosztását. Szó sem volt arról, hogy a magasabb hierarchikus pozícióban levő egyének és csoportok többet, illetve jobban teljesítettek volna.

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 szubjektív, illetve objektív okok miatt képtelenek voltak erre) *áttolódtak a Termelési Vonalra*. Így például a Termelési Vonal vezetői (elsősorban az építésvezetők, de sokszor a művezetők) bajlódtak azokkal a problémákkal, amelyeket széles értelemben véve a „szervezetlenség” okozott. Így rájuk hárult az a feladat, hogy munkaerőt, anyagot, szállítóeszközt, munkagépet szerezzenek, bajlódjanak a gépek és berendezések folyamatos üzemeltetésével, ami a Központ osztályainak feladata lett volna. A művezetők több mint egyharmadánál egy félév során ötnél több alkalommal fordult elő komolyabb anyagihiány, szállítóeszköz-hiány, általános volt a létszámihiány és gyakorta zavarta a folyamatos munkát gép-leállás, áramzavar stb. Mindezek a nehézségek még súlyosabban érintették az építésvezetőt, aki több művezető munkáját is irányította. Az esetek nagy részében a művezető, illetve az építésvezető maga próbált intézkedni. Az építésvezetők és művezetők munkaidejéből tetemes részt vett el az olyan problémák megoldása, amelyek egyáltalán nem tartoztak volna feladatkörükbe (23., 24. táblázat).

Természetesen mindezt nem hibáztatható kizárólagosan a vállalati Központ. Ismeretesek mindazok a vállalati kereteit messze meghaladó tényezők (például a munkaerőpiac állapota, hogy csak az egyik legsúlyosabbat említsük), amelyek a gazdasági szervezet egész működésére kihatottak. Az azonban bizonyos, hogy a Központ éppen a Termelési Vonaltól való izoláltsága folytán sokszor még azt a minimumot sem produkáta ezeken a területeken, amire egyébként módja lett volna.

A feladatkörökéhez *hasonló eltolódás volt tapasztalható a döntések hozatalában* is. Nyilvánvaló ugyanis, hogy bizonyos feladatok ellátásának az átcsoportosulása a Termelési Vonalra, de facto az ezzel kapcsolatos döntések hozatalának áttolódásával járt. Ezt a vállalat az építésvezetők önállóságának fokozásával járt.



### 23. TÁBLÁZAT.

A művezetők munkáját gátló tényezők az alsó szintű vezetők véleményei alapján

Akadály gyakorisága/alkalom	A munkát akadályozó tényezők				
	anyaghiány	szállítási eszközhiánya	létszámhiány	áramzavar	gép-leállítás
	a	b	c	d	e
1	14,5	17,8	3,3	1,1	1,1
2	8,0	13,3	4,4	7,8	5,6
3	11,0	10,0	6,7	4,4	8,9
4	2,1	2,2	1,1	3,3	0,0
5	21,1	17,8	8,9	4,4	12,2
6	3,3	3,3	2,2	1,2	3,3
7	0,0	1,1	0,0	0,0	0,0
8	2,2	4,4	0,0	0,0	0,
9					
és több nem fordult elő	16,7	15,6	24,5	8,9	22,2
	21,1	14,5	48,9	68,9	46,7
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Megjegyzés:* A kérdőív kérdése, amely a jelen és a következő tábla alapját képezi, így szól: Az elmúlt félév során hány ízben fordult elő, hogy anyaghiány, szállítási eszközhiány, létszámhiány, áramzavar, gép-leállítás gátolta munkájának zavartalan ellátását? Ilyen esetekben hogyan járt el?

sával részben már szentesítette. A Központ mégis számos olyan kérdésben fenntartotta magának a döntés „formális” jogát, így például bérkérdésekben, amelyek bevezetéséhez a lehetősége, informáltsága sem volt meg. Ebből adódott az a (művezetők és

### 24. TÁBLÁZAT.

A művezetői munkát akadályozó tényezők elhárításának lehetőségei – az alsó szintű vezetők véleménye alapján (%)

Megoldás módja	A munkát akadályozó tényezők				
	anyaghiány	szállítási eszközhiánya	létszámhiány	áramzavar	gép-leállítás
	a	b	c	d	e
A Szól az építésvezetőnek és kénytelen várni a helyzet javulását	14,4	26,7	36,7	5,5	7,8
B Szól az anyagosnak, a villanyszereknek, a gépésznek, de kénytelen kivárni a helyzet javulását	15,6	–	–	16,7	20,0
C Megpróbál maga is intézkedni	53,3	61,1	10,0	11,1	26,7
nem fordult elő	16,7	12,2	53,3	66,7	45,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

építésvezetők számára igen kellemetlen) szituáció, hogy a Központ (mint erre interjúink során esetek tömegét említették) olykor a legrosszabb időpontban „nyúlt át” a helyi vezetők feje fölött és „lejáratta” őket. Az esetek elsősorban munkaügyi és bérkérdésekben fordultak elő, de felmerültek számos más szervezési kérdésben is. Vitathatatlan, hogy az építésvezetők



sokszor (különböző okok miatt) nem döntöttek helyesen. De míg nekik informáltságuk folytán volt bizonyos esélyük arra, hogy döntésük helyes legyen, a Központnak (éppen az informáltság hiánya miatt) számos kérdésben ilyen esélye sem volt. *A Termelési Vonalat tehát számos olyan technológiai, szervezési, bérézési döntés kényszere nyomta, ami tulajdonképpen – formálisan – nem az ő hatáskörébe tartozott volna.*

Még élesebb problémát jelentett a Központ és a Termelési Vonal relációjában a *felelőségek áttolódása*. Elvileg a Vállalati Központ osztályvezetői kollektíven felelősséget viseltek az egész vállalat tevékenységéért, míg az építésvezetők (és a művezetők) csupán egyetlen igen szűk termelési terület minden problémájáért hordozták a felelősséget. Ez azonban azt jelentette, hogy míg a Központban az „*egyéni felelősség megállapítása nagy nehézségekbe ütközött, és aminek következtében a vezetők nagy része szinte mindenféle kockázattól mentesült, addig a Termelési Vonalon az „egyéni felelősség” súlyos teherként nehezedett az építésvezetők vállára.* A felelősséget a következők jelentették: a termelési idők betartása, a minőségi követelmények teljesítése, a technológiai fegyelem megtartása, az átlagbér tartása, a munkavédelmi rendszabályok érvényesítése.

*A termeléssel kapcsolatos felelősség (határidő, minőség, technológiai fegyelem) megterhelték a művezetőket, az építésvezetőket, a főépítésvezetőket, a Termelési Osztály vezetőjét, a főmérnököt és az igazgatót.* Ezek voltak azok az emberek, akiknek a termelési tervek nem teljesítése a „*fejébe kerülhetett*”. Ha a vállalat nem produkált – mint a múltbeli példák mutatják – az igazgatónak, a Termelési Osztály vezetőjének, a főmérnöknek, a főépítésvezetőnek, az építésvezetőnek pozíciójuk elvesztését jelentette. De milyen következményekkel járhatott az például a Munkaügyi, az Anyag, a Gépészeti, a

Shállítási Osztály vezetői számára? Legfeljebb kevesebb prémiumot kaptak, jövedelmük valamelyest csökkent.

Továbbmenve, milyen felelősséggel járt a *technológiai követelmények* be nem tartása? Mint az interjúk során oly gyakran felmerült „*épületsüllyedések ügye*” is illusztrálta, kellemetlen helyzetbe kerülhettek az összes Termelési Vonalon dolgozó személyek, elsősorban az építésvezetők és művezetők, de igen kevés volt az esélye annak, hogy a Központ számtalan osztályvezetője ezért valami módon feleljen, holott az ügy éppúgy következett a Termelési Vonal munkájának színvonalából, mint a Központ igen alacsony színvonalú irányító és koordináló tevékenységéből. Csakhogy – a jogrendszer sajátoságaiból adódóan – a bíróság elé nem azok kerülnek, akik „*mindenért*” viselnek felelősséget, hanem azok, akik a „*konkrét ügyben*” és „*egyénilag*”. Mindezt persze elősegíti a felsőbb szinteken „*művészi tökélyig*” fejlesztett „*lefedezési*” gyakorlat is.

*Az átlagbér tartásáért* elvileg a vállalat munkaügyi és bér kérdésekkel foglalkozó osztályai viselik a felelősséget. Túllépéséért azonban, mint a tapasztalatok mutatják, csupán építésvezetőket marasztalnak el. A Központ „*megmosta a fejét*” azoknak a vezetőknek, akik túllépték az átlagbért, átcsoportosításokkal vállalati méretekben összhangba hozta a kereseteket az engedélyezett szinttel és ha mégis túllépés következett be, ráhárította a felelősséget az egyes vezetőkre a Termelési Vonalon. Igen ám, csakhogy a helyi vezetőknel az átlagbér tartásának kérdése szorosan összekapcsolódott a határidők, a mennyiségi és minőségi teljesítés problémájával és sokszor arra voltak kényszerítve, hogy a „*két rossz közül válasszanak*”, amit különböző manipulációkkal igyekeztek elkerülni. Ha ez mégsem sikerült (mint ahogy sokszor nem is sikerülhetett), az építésvezetőt olyan embernek minősítették, aki nem „*al-*



kalmas" feladatai ellátására, nem tud megfelelően élni jogaival, nem tud „gazdálkodni”.

A baleset a vállalatnál, mint erre a művezetők és építésvezetők számtalanszor rámutattak, az adott állapotok legtermészetesebb következménye. Magunk is gondosan tanulmányoztuk a problémát elektromos területen. Egyértelműen kiderült, hogy a biztonsági rendszabályok pontos betartása esetén egyszerűen 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 építésvezető és a művezető volt. Nem a Központ. Mint több példa mutatja, ilyenkor a művezetőt és az építésvezetőt „hurcolták meg”.

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

1. az adott szervezetlenség mellett egyes felelősségtípusok terhe fokozottá vált;

2. a problémához közel mindig könnyű volt meghatározni a felelősök személyét, míg négy-öt hierarchikus szinttel feljebb már hallatlanul nehéz;

3. a jog egyéni felelősöket keres, ami a helyi vezetők terheinek súlyosbodásához és a felsőbb szintek kollektív felelőtleniségéhez vezetett;

4. a magasabb szinteken a kedvezőbb körülmények között a felelősség-áthárítás fejlett mechanizmusa alakult ki.

A gazdasági szervezetben, a Termelési Vonal és a Központ között tehát a feladatkörök, a döntések, a felelőségek eltolódása volt tapasztalható. Ilyen értelemben a legsúlyosabb terheket az igazgató, a Termelési Osztály (ami kivételt képez a

Központot érintő bírálatunkban) 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.<sup>65</sup>

A Központon belül (részben objektív, részben szubjektív okok miatt) lényegbevágó különbségek vannak az egyes osztályok tevékenysége, teljesítménye, végzett munkája között. Míg az előzőekben említett feladatkör-, döntés-, felelősségátvitel számos osztályra érvényes volt (így a Munkaiügyi Osztályra, Anyagellátásra, Szállításra, Gépészetre), addig ez alól kétségtelenül kivételt képez (mint már utaltunk rá) a Termelési Osztály, mely a legszorosabb együttműködésben volt, helyzeténél fogva, a Termelési Vonallal. (Megemlítjük, hogy az egyes rétegek közötti kereseti arányok helyességéről nyilatkozva a művezetők és az építésvezetők egyaránt magasan a többi osztály végzett munkája fölött értékelték a Termelési Osztály tevékenységét.)

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 beosztású adminisztratív dolgozók nyújtották, akikkel a Termelési Vonalon dolgozó építésvezetők és művezetők működésképes kapcsolatban álltak. A hierarchikus elv érvényesülésének negatívuma tehát, hogy a Központon belül a Termelési Osztály vezetőinek keresetét túlzottan közel hozta az egyéb osz-

<sup>65</sup> Lényegében ezek a felismerések jelentkeznek abban, hogy a vizsgált vállalat a termelésirányítók fokozott „megfizetését” szorgalmazza. A törekvés azonban egyelőre nem sok eredményhez vezetett, mint ez a béradatakból nyilvánvaló.



tályokéhoz, továbbá a többi osztályokon belül a teljesítménytől függetlenül jutalmazta az egyéneket.

A Termelési Vonalon belül sem feltétlen a vállalati sikerekhez való hozzájárulás befolyásolta döntő módon a kereseti arányokat. A feladatkörök, a döntések, a felelősség bizonyos fokú, a feltételezettel szembeni eltolódása itt is tapasztalható volt. Több helyen, jóllehet nem mindenütt, a főépítésvezető az építésvezetők mellett afféle „ötödik kerék” volt. (Ilyen szempontból feltétlenül helyes, hogy az új vállalatvezetés elsősorban az építésvezetőkre támaszkodik, szemben a főépítésvezetőkkel.) Más helyeken a főépítésvezetők, szemben az építésvezetőkkel, fontos szerepet játszottak. Ez mindig az adott – személyekhez kötött – „felállástól” függött. Hasonló jelenség volt tapasztalható az építésvezetők és a művezetők vonatkozásában is. Egyes helyeken, határozott és tehetséges építésvezetők mellett a művezetők szerepe teljesen jelentéktelenné vált, míg máshol egyes művezetők effektíve építésvezetői funkciókat láttak el. Mindezeket a kétségtelenül teljesítménybeli különbségeket a hierarchia elv alapján kialakított kereseti arányok ugyancsak képtelenek voltak tükrözni.

Az alkalmazotti és fizikai állomány közötti kereseti arányokban a legérdekesebb a végzett munka hatásának vizsgálata. A hierarchikus pozíciójuk szerint (és a formális szabályok betartása esetén) s végzett munkájuk alapján is a fizikai állományba tartozó dolgozóknak kevesebbet kellett volna keresniük, mint az alkalmazotti állománynak. Hiszen például egy művezető sokkal nehezebb feladatokat látott el, mint egy munkás, akit semmiféle döntési jog, felelősség nem terhelt. Az előbbieknél munkájának a bonyolultsága is messze meghaladta az utóbbiakét. Csakhogy ez az egyetlen reláció, ahol (elsődlegesen a munkaerőpiac állapotának a nyomására) *nem csupán* a

*végzett munka, de a hierarchikus pozíció hatása sem érvényesül.* A legjobb szakmunkások, mint kimutattuk, sokszor többet keresnek művezetőjüknel. Egyszóval a hierarchia elvet ezen a területen meghaladták a realitások és az háttérbe szorult. Éppen ez a pont, amelyről a hierarchia elv más relációban való érvényesülése is bírálható.<sup>66</sup> Hiszen a Központ és a Termelési Vonal viszonyában, a Központ és a Termelési Vonal belső viszonyaiban a hierarchikus elv – jóllehet érvényesült – éppúgy nem felelt meg az adott állapotnak, 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, szigorú belső logikát valósít meg működésében. Ennek a logikának pedig ellentmond az, hogy egyes területein más elvek érvényesülnek, mint másokon.

Úgy tűnik tehát, hogy a vállalat szempontjából döntő szükségesség, hogy a vezetők kereseti arányainak alakításában éppúgy figyelembe vegyék a realitásokat, mint ahogy azt kénytelenek voltak figyelembe venni a munkáskeresetek alakulásában. A jelenlegi felemás állapotból pedig egyetlen kiút az, hogyha az alkalmazotti és fizikai állomány kereseteiben, illetve a vezetők kereseteiben a lejárt, elavulttá vált hierarchia elv helyett a teljesítményelvet igyekeznek érvényesíteni, s nem a munkáskereseteket igyekeznek beleszorítani az adott szűk lehetőségekbe. Ehhez azonban – bizonyos nélkülözhetetlen makrofeltételek megléte mellett – az szükséges, hogy alapos

<sup>66</sup> A munkaerőkereslet megnövekedésének ilyen egészséges hatása a szervezeti struktúra, az adott intézmények, szabályok merevségét, elavultságát mutatja meg és lazítja, nyíltan vagy burkolt formában szét is töri olykor azokat. A munkaerőhelyzet, jelenlegi állapota éppen a munkások számára kedvező, őket hozta „hatalmi helyzetbe”, a nyomás ezért az ő részükről jön.



revízió alá vegyék a kereseteket befolyásoló valamennyi formális és informális faktor működését és olyan irányba módosítsák ezeket, hogy a lehető legtöbb esélyt nyújtsanak a végzett munkának a keresetekben való jelentkezéséhez.

#### 4.3 Egyéb (az előrejutásban is ható) tényezők

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

A vállalat kollektív szerződésében foglalt besorolási rendszer a Központ és a Termelési Vonal vezetőit a szakmai hozzáértés két formális tényezője, az iskolázottság és a gyakorlati

#### 25. TÁBLÁZAT.

A vezetők kereseti arányait befolyásoló (előrejutásban is ható) faktorok

Vezetői kategóriák	Összes kereset egy főre jutó havi átlaga Ft	Szakmai hozzáértés (hivatalos) tényezők	
		Iskolázottság (átlag) év	Gyakorlati idő (átlag) év
I.	5581	13,9	22,1
I/a	6436	14,5	22,6
I/b	4832	13,2	21,5
II.	7083	12,3	23,1
III.	5083	11,9	18,6
IV.	4206	8,8	22,6

idő alapján helyezte el az egyes kereseti kategóriákba. Az előző az egyes vezetési szintek egymás közötti kereseti arányainak és az egyes szintek belső kereseti arányainak alakításában (legalábbis elvileg) egyaránt szerepet kapott, míg 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 (l. 25. táblázat).

Az iskolázottság: a magasabb, több keresetet biztosító hierarchikus posztok felé haladva mind a Központban, mind a Termelési Vonalon növekedett a beosztások birtokosainak iskolai végzettsége. A Központban a funkcionális osztályvezetőkre vonatkozó mutató a kutatás időpontjában 14,5 év, míg a csoportvezetőkre vonatkozó 13,2 év volt. A Termelési Vonalon a főépítésvezetőknél 12,3, az építésvezetőknél 11,9, a

Politikai megbízhatóság (hivatalos) tényezői			Egyéb (nem hivatalos) tényezők		
Párttagság %	Párt-funkció %	Szakszervezeti funkció %	Vállalati eredet		Életkor (átlag) év
			„A” %	„B” %	
53,4	48,8	39,0	41,5	26,8	44,8
68,2	54,6	40,9	36,4	22,7	45,0
36,8	42,1	36,9	47,3	31,6	44,6
60,0	50,0	40,0	50,0	10,0	47,1
64,7	38,3	29,4	26,5	38,2	41,5
37,1	29,2	32,4	28,1	29,2	42,3



művezetőknél csupán 8,8 év. Hasonló képet mutatott a *gyakorlati idő* mutatóinak alakulása is. De mint az előrejutás faktorainak elemzésénél már kimutattuk, az iskolázottságban és a gyakorlati időben egyaránt olyan mértékű szóródás mutatkozott az egyes szinteken, olyan nagy a maximum és minimum pontok közötti távolság, hogy a két faktor közül lényegében egyik hatása sem volt erősnek tekinthető.

Ahogy tehát a formális szervezet által létrehozott faktor-csoport az előrejutásban is csak igen képlékeny orientáló szerepet töltött be, úgy ugyanezeknek a faktoroknak a kereseti arányok alakításában sem lehetett nagyobb szerepük. *Az előrejutás formális standardjainak bizonytalansága eleve determinálta az ösztönzés standardjainak bizonytalanságát.*

Azáltal, hogy a vezetők kiválasztódási folyamatában, az egyes személyeknek magasabb, több keresetet jelentő hierarchikus pozícióba való előléptetésében nagy súlyt kaptak a *politikai megbízhatóság* (hivatalos) *követelményei, végsősoron pedig az informális szervezet standardjai*, ugyanezek a standardok (közvetetten) a *kereseti arányokat is jelentősen befolyásolták.*

#### 4.4 A nem hivatalos szervezet és a keresetek

Az előrejutásban is domináns faktorok közvetetten gyakoroltak befolyást a keresetekre (mint ahogy az előrejutásra is). A közvetettség abban jelentkezett, hogy az informális szervezet többségében az említett jegyek (párttagság, társadalmi szervezeti funkció, meghatározott vállalati eredet) birtokosaiból verbuválódott, de korántsem egyesítette magában ezek valamennyi birtokosát. Azaz mind a párttagok, mind a funkcionáriusok, mind a meghatározott vállalati eredetű emberek között számos olyan volt, aki „nem volt benne a kosárban”, nem élvezte az informális szervezet tagságát.

Kutatásunk során a művezetőket vizsgálva pontosan bemértük a „kosárban levő” és azon kívüli személyeket. Megállapítottuk, hogy ezek igen nagy része a társadalmi szervezetek által teremtett szálakon, a közös vállalati eredet szálain kapcsolódott egymáshoz, építésvezetőihez, a Központhoz. De volt, aki más szálakkal. Ezek az emberek voltak a legjobban fizetett művezetők. Előfordultak ugyanakkor társadalmi szervezetekhez tartozó, funkciót viselő emberek a „kosáron kívül” 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 említünk kutatásunk anyagából.

X művezető a vállalat egyik legjobban kereső alsó szintű vezetője. 1970-ben közel 5000 forint volt a havi átlagos („hivatalos”) keresete. Nem volt párttag és nem töltött be semmiféle társadalmi funkciót. „A rajzot nem ismeri, csak nagy dumája van, a hibákat így tudja el-tussolni”, „egy anléger többet tud nála”, „még művezetői iskolán sem volt” – így ítélték meg szaktudását a többiek. Iskolázottsága is alacsony volt. Viszont kitűnő kapcsolatai voltak az építésvezetőjével, a Vállalati Központtal, az alvállalkozókkal stb. Nagyszerűen tudta „adminisztrálni” magát. A Központban is több helyről hallottuk, hogy ő az egyik legjobb művezető. Kapcsolatait, ugyancsak a többi művezető szerint, a következőknek köszönhette: „A régi igazgatót, a termelési osztályvezetőt és más vezetőket elvitte haza, a lakására borozni, disznó-torra is meghívta őket.” „Amióta átadó művezető, 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 kijavítja, azt ígéri.” „A beruházó, a szakiparosok vele tárgyalnak, zsebből fizet és mindent elintéz. Ez nagy könnyebbség az építésvezetőnek.” „Mindenkint ismer.”

Y művezető X-szel nagyjából egykorú, átlagosan keres. 1970-ben mintegy 4300 forint volt a havi keresete. Párttag és funkcionárius. Technikumot végzett. Kitűnő szakember. Kapcsolatai azonban rosszak, nincs benne a „klikkekben”, nincs „kiválasztott” állandó építésvezetője. A többiek így jellemezték: „Ha. Y egyszer kinyitja a száját és



elkezd beszélni, megmondja az igazat. Tőle menekülnek a főnökök, pedig nagyon tud, megbízható, lelkiismeretes, világosfejű ember. Sokkal rosszabb művezetők fizetése gyakran meghaladja az övét. Az ilyen őszinte ember mindig ráfizet.”

A szélsőséges példák, amelyek nem törvényszerű, hanem éppen kivételes eseteket ábrázolnak, aláhúzzák, hogy a „kapcsolatok”-nak, az informális szervezetnek elsődleges szerepe van, még párttagsággal, funkcióval stb. szemben is. A törvényszerűt azok az esetek jelentik, amikor a kapcsolatok természetesen a társadalmi szervezeti tagsággal, funkcióval járnak együtt, hiszen legtöbbször azok alapján képződnek.

A kapcsolatok érvényesülése a keresetek alakulásában persze (éppúgy, ahogy az előrejutásban sem) nem zárja ki a végzett munka érvényesülését. A „futtatott” emberek között is számos tehetséges, képzett és jól dolgozó művezető van. Szélsőséges példáinknál maradva még azt a véleményt is megmerjük kockáztatni, hogy a vállalat működésének adott körülményei között a beruházókat, a lakókat, az alvállalkozókat kezelni tudó művezető, akinek szaktudása számos kívánivalót hagy maga után, olykor nagyobb és hasznosabb hozzájárulást képes nyújtani a vállalati eredményekhez, mint egy komoly tudású, nagy felkészültségű, lelkiismeretes vezető. Tény azonban az is, hogy egy hosszú távon sikeres, mennyiségileg és minőségileg egyaránt jól produkáló vállalatot nem az előző, hanem éppen az utóbbi típusú emberekre lehet felépíteni.

A kapcsolatok és a keresetek között az összefüggés korántsem volt közvetlen. Szükséges megjegyezni, hogy csak ritkább esetekben volt szó arról, hogy egy építésvezető „kedvenc” művezetőjét vagy művezetőit végzett munkájától függetlenül, „szép szeméiért” dotálta volna. A kapcsolatok szerepe inkább abban jelentkezett, hogy a „kiválasztottak” kedvezőbb, jobban fizető munkát kaptak. Afféle „primadonnák” voltak, akik

„nem léptek fel akárhol”, csak ott, ahol „pénzben” is produkálni tudtak. X művezetőről beszéltek: egy ízben átirányították az egyik nagy építkezésre jól fizető (és sokak szerint igen könnyű) átadási munkákra. Az építkezés főépítésvezetője nagyon örült X-nek, éppen szüksége volt művezetőre, és közölte, hogy az egyik épületen már kezdheti is a vakolási munkákat. X azonban ezt nem vállalta, mondván, hogy nem erről van szó és otthagya az építkezést. A helyi művezetők nagyon helyeselték a főépítésvezető „húzását”, 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.

#### 4.5 Vezetői vélemények a kereseteket meghatározó tényezőkről

A vállalat gazdasági ösztönzési rendszere nem direkt, hanem indirekt módon hat a művezetők tevékenységére.<sup>67</sup> Az egyik fontos közvetítő láncszem az „emberi tudat”. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az emberek nem arra reagálnak, hogy tevékenységük körülményei objektíve milyenek, hanem, hogy ezek a

<sup>67</sup> A művezetőknek a vizsgálat során különös figyelmet szenteltünk, ami abból a felismerésből származott, hogy a vállalat vezetése és a munkások között ők képviselik azt az összetartó kapcsolatot, amelytől nem kevés függ e két csoport együttműködésének perspektíváit illetően. A művezetőknek ezt a szerepét az elmúlt évek során társadalmunk fokozott anyagi, illetve erkölcsi megbecsüléssel igyekezett kiemelni. A művezető sajátos szerepéről L. Héthy Lajos–Makó Csaba: *Válságban a művezetői funkció?* Pártélet, 1970, 1.; Héthy Lajos–Makó Csaba: *A művezetői tevékenység technikai és társadalmi sikerességének feltételei.* Szervezés és vezetés, 1970, 11.; Héthy Lajos–Makó Csaba: *A művezető hatalmi helyzetéről és szerepének konfliktusairól.* Szervezés és vezetés, 1970, 10.



körülmények *szubjektíve* milyenek tűnnek számukra. A gazdasági ösztönzők hatásánál sem annyira az fontos, hogy objektíve mennyire érvényesül a teljesítményelv, hanem hogy az emberek szubjektíve hogyan értékelik annak érvényesülését.

A művezetők véleményei<sup>68</sup> arra utalnak, hogy a kereseteik alakulásában a teljesítményelv hallatlanul „lanyhán” érvényesült.

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

A keresetek alakulásában, a művezetők véleménye szerint, egyetlen tényező sem játszott különösen kitüntetett szerepet (26. táblázat). Az egyes faktorok szerepére adott értékelések átlagai messze alatta maradnak a lehetséges maximumnak (5 pont). A vélemények arra utalnak, hogy a végzett munka, a

<sup>68</sup> A művezetők véleményei a következő főbb szubjektív torzulásokat mutatják. 1. Az iskolázottságnak a kereseti arányok alakításában ténylegesen nem rendelkeznek. Nem ismerik fel, hogy ez az összefüggés tulajdonképpen fordított irányú. 2. A végzett munka szerepét, feltehetőleg a vállalati ideológia hatására, enyhén eltúlozzák. A faktor súlya, mint egyéb adataink mutatják, sajnos még annál a közepesnél is gyengébb volt, amit a művezetők neki tulajdonítottak. Jelentkezhetett ebben az enyhe eltúlzásban az is, hogy a művezetők sokszor összekeverik a ténylegesen meglévő és az általuk kívánatosnak 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 valóság és a kívánatos helyzet között.

26. TÁBLÁZAT.  
A kereseti differenciákat befolyásoló tényezőkről adott művezetői vélemények

Differenciáló faktorok	A kereseti differenciákat befolyásoló tényezőkről adott művezetői vélemények				
	A végzett munka	Gyakorlati idő	Szaktudás	Iskolai végzettség	Társadalmi funkció
Szituáció	a	b	c	d	e
1. A művezetők közötti kereseti eltérésekben a vállalatnál milyen szerepet játszanak a következő tényezők?	3,09	3,20	3,14	2,20	2,46
2. A művezetők közötti kereseti eltérésekben milyen szerepet kellene játszania a következő tényezőeknek?	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 értékelteztük. A művezetők egyes, kettes, hármas, négyes, ötös számjegyekkel „osztályoztak”. Ha például a végzett munka kiemelkedő szerepet játszik a kereseti eltérésekben, akkor a megkérdezett művezető ötöst adott. Ha egyáltalán nem játszik szerepet a végzett munka, egyest. A táblázatban szereplő számok a vállalat összes művezetői által adott átlagos értékeket mutatják. (Ugyanez vonatkozik a következő 27. táblára is.)



gyakorlati idő és a szaktudás közepesnél valamivel fontosabb helyet kaptak a keresetek alakításában (3,09; 3,20; 3,14), a társadalmi szervezeti funkció körülbelül közepeset (2,46), míg az iskolai végzettség ennél kevesebbet (2,20). A teljesítményelv érvényesülése elsősorban a „végzett munka” fontosságával azonosítható. Bár szerepe figyelemre méltó (3,09), nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a kereseti differenciák befolyásolása szempontjából nála nagyobb súllyal estek latba olyan, a teljesítmények alakulása szempontjából csak potenciális lehetőségeket képviselő tényezők, mint a gyakorlati idő (3,20) és a szaktudás (3,14). Érvényesült-e a teljesítményelv? Igen. De igen lanyhán, hiszen a vállalat – a művezetői vélemények szerint – jobban jutalmazott a bérekkel olyan (mérhető) kvalitásokat (gyakorlati idő, szaktudás), mint magukat a tényleges (néhezen mérhető) teljesítményeket.

Mit tekintenének a művezetők ennél kívánatosabb helyzetnek? Elsősorban egy tisztább, egyértelműbb és markánsabb rendszert, amely jobb és szilárdabb orientációt ad. Ezt mutatja, hogy a kívánatos helyzetre vonatkozó értékelések átlagos értéke – szemben a jelenlegi helyzetre vonatkozókkal – két esetben is meghaladta a 4-es pontot. Az egyik eset a végzett munkáé (4,05), a másik pedig a szaktudásé (4,39) volt. Az emberek tehát a teljesítményelv markánsabb érvényesülését szeretnék. Abban, hogy a „szaktudást” jobban szeretnék értékelteni, mint magát a „végzett munkát”, egyszerűen 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 szintjétől), amit csak részben tudnak az egyének kontrollálni. A művezetők fokozott hangsúlyt szeretnék a gyakorlati időnek

(3,53) és az iskolázottságnak is (2,29) adni. Abban, hogy az előzőt többre értékelik, mint az utóbbit, lényegében az játszik közre, hogy egy „előregedett” és kevésbé iskolázott művezetői garnitúráról van szó. Kis szerepet akarnak a művezetők juttatni ugyanakkor a társadalmi szervezetekben játszott funkciónak (1,37).

A jelenlegi tényleges helyzetet és a kívánatos helyzetet egybevetve – a művezetői 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 túlzottan kicsi (-1,25; -0,96). Hasonlóan keveslik a művezetők az iskolázottságnak, valamint – kis mértékben – a gyakorlati időnek mint a kereseti arányokat alakító tényezőnek a jelenlegi súlyát (-0,76; -0,33).

Valamivel pozitívabb, de hasonló képet mutat az építésvezetők véleménye is (27. táblázat).

A következőkben, mintegy összefoglaló áttekintés gyanánt, azokból a véleményekből idézünk, amelyeket a kötetlen interjúk során a művezetők a kereseti arányaikat meghatározó faktorok szerepéről hangoztattak:

„Amikor művezető lettem, tele voltam ambícióval (1953–1960), azt hittem, hogy csodákat tudok majd csinálni. Reggel, este megnéztem az építkezést, 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 művezetőt semmi sem ösztönzi. Megkapja a fix pénzt és kész. Minden egyéb már lelkiismeret kérdése. A munka így megyeget, csak nem jobban.”

„Volt itt olyan művezető is, aki egész nap snóblizott kollégáival a művezetői irodában. Amikor az emberei munkát kértek tőle, elzavarta őket. Az emberek elmentek két napra maszekolni, de az időt elszámolta nekik. Ez a művezető 200 forint fizetésemelést kapott. Ő volt a legjobb, mert piát fizetett a gépkocsivezetőknek, így aztán hozzá vitték a betont s a másik művezetőhöz nem. 1969-ben, az akkori főmérnök felolvasta a



27. TÁBLAZAT.  
A kereseti differenciákat befolyásoló tényezőkről alkotott építészeti vélemények

Differenciáló faktorok	A végzett munka	Gyakorlati idő	Szaktudás	Iskolai végzettség	Társadalmi funkció
Szituáció	a	b	c	d	e
1. Az építésvetők közötti kereseti eltérésekben vállalatnál milyen szerepet játszanak a következő tényezők?	3,55	3,20	3,25	2,63	1,92
2. Az építésvetők közötti kereseti eltérésekben milyen szerepet kellene játszania a következő tényezőknek?	4,70	3,74	3,96	3,00	1,44
Eltérés (1-2):	-1,15	-0,54	-0,71	-0,37	+0,48

minősítésemet. Ezután megkérdeztem tőle: 'Árulja el, mit tegyek azért, hogy a fizetésem elérje a hat elemis művezetők bérét?' A főmérnök válasza: 'Szaki, produkálni kell.' Megkérdeztem, hogy mit ért ez alatt. Rám nézett, mosolygott, mert nem tudott pontosan válaszolni. Azt válaszoltam ezek után neki: 'Majd én is hamisítok túlórárt, majd csak felfigyelnek rám.'"

„Sajnos a kereset probléma nincs helyretéve a vállalatnál. Központilag szabályozzák a béreket. A fizikai dolgozó a teljesítés után kapja a bérét, a művezetőknél is így kellene lennie, mert passzivitást vált ki különben. Ha teszem azt 2600 forint a fizetésem, az így is, úgy is annyi, akármennyit dolgozok. Ha az ember szolgálati év, miegyéb miatt eléri mondjuk a 3000 forintos besorolást, akkor 3000-et kap, akármilyen szemetül dolgozik, akkor is.”

„14. évig jártam iskolába, de vannak olyanok, akiknek alacsonyabb iskolai végzettséggel magasabb a bére. Új embereket vesznek fel magasabb bérrrel. Akinek rokona, ismerőse van a vállalatnál, előnyösebb helyzetben van. Másrészt a nyugdíjasok bérét felemelik a nyugdíj előtt, a többiekét elhanyagolják. A vállalatnál történő differenciálás nem a tudáshoz kapcsolódik a művezetőknél. Mi például már három éve csak foghíjas házakat építünk, itt szükségszerűen alacsonyabb a munka termelékenysége mint más építkezéseken, ahol nem a foghíj beépítésével foglalkoznak. A nem foghíjas dolgozó művezető 6000 forint prémiumot kap, én 1000 forintot. Én nyakig járok a sárban, a másik nem. A foghíj-építkezés ráfizetéses.”

„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 működni egy darabig a vállalati szervezetet, egy jó futballistáról sem lehet fél év alatt megállapítani, hogy jó vagy rossz formában van. Abban, hogy a vállalat rossz cég, a gyakori átszervezésnek is szerepe van. Az új felső vezetők „pozícióéhesek”, évente váltják egymást, de nekünk művezetőknél állandóan itt kell dolgoznunk. A központban nincsen közösségi szellem, márpedig enélkül nem lehet jól dolgozni.”

„A művezetői fizetésnél nem látszik meg a tudásbeli különbség. Nekem is 3100 forintom van, meg M-nek is. Pedig az M. 6 elemít végzett, én pedig technikumot. A baráti kapcsolatok sokszor jobban előreviszik a munkát, mint a hivatali funkció. Számít a haverság.”



„A vállalatnál a művezetők közötti kereseti eltéréseknél minden esetben megvizsgálom az illető képességeit és a vállalt feladat nehézségeit. Ezután figyelembe venném az iskolai végzettséget is. A 18–20 éves gyerek semmi felelősséggel is megkeresi a 3200–3400 forintot. A művezetőnek is kellene annyit kapnia, mint egy jó segédmunkásnak.”

„Egy generális művezetőnek nagyobb szaktudása kell hogy legyen, mert több szakiparos munkáját kell ellenőriznie. Ez a nagyobb szaktudás azonban nem mutatkozik meg a bérekben.”

„A művezetői keresetek eltéréseiben legtöbbször a funkcióviselés számít. Előfordul, hogy a funkcionáriusokat állandóan jobb munkahelyekre helyezik, kevesebb munkát kell végezniök. Így 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 enyémekek, 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 gyűlésekre, az a szép fiú. Ezek mindig jobban érvényesülnek.”

„Van nálunk pártvezetőségi tag művezető, az sem kap magasabb fizetést, mint a pártonkívüli. Úgyhogy a párttagság az semmit sem számít.”

„A művezetők közötti kereseti eltérésekben az is számít, hogy ki milyen munkaterületen van. Pl. aki a mélyépítőknél van, az nehezebb munkát végez, mint a generális. Annak ugyanis van anyagosa, technikus, időmérője, a raktár is közel van. Ezáltal az ő munkája igen könnyű ahhoz képest, amit egy mélyépítő művezetőnek csinálnia kell. Valamikor a vállalkozó vagy meggazdagodott, vagy tönkrement. Attól függően, hogy hogyan dolgozott. Ez most is helyes lenne. Így lehetne a mennyiségen kívül végre minőséget is megkövetelni.”

„Az átdó művezetőt nem érdekli, hogy az épület 90%-át más művezető készítette. Az átdó művezető rövidebb idő alatt tudja befejezni a ráháruló munkát. A szerkezetes művezetőtől 100%-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 hasonlítani. A szerkezeti munkája ebből a szempontból nehezebb.”

„A művezetők között szétosztásra kerülő prémiumot a jelenlegi formában nem tartom igazságosnak. Az elosztás ugyanis az átadott lakások arányában történik. De nem a művezetőn múlik, hogy mennyit adnak át. Azonkívül van olyan művezető, akinek egy helyen van 190 lakás, és van olyan, akinek ez 10 helyre van szétosztva. Az tízszer csinálja végig ugyanazt, amit a másik csak egyszer.”

„Az egyik művezető, aki korábban kítűzőm volt, fiatalabb tőlem, s mert ő átdó, neki 300 forint béremelést adnak, nekem mivel szerkezetes vagyok, 100 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 300 emberrel dolgozik, az több pénzt érdemelne, mint aki 50-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. Úgy hogy én nem is tudom, hogyan lehetne megoldani ezt a kérdést, de biztos, hogy figyelembe kellene venni az építkezés volumenét.”

„A végzett munkát nem értékelik a művezetők közötti kereseti eltérésekben. Az iskolai végzettség ugyancsak nem számít, mert hivatalból kötelező a technikai érettségi. A bérek megállapításánál általában a szolgálati időt tekintik. Fájó pont, hogy a szerelő művezetőket a kőműves-művezetőkkel hozták egy szintre. Pedig az ő munkájuk inkább az építésvezetőéhez hasonlít. Nálunk hivatalból kötelező az önálló intézkedés, amit a kőműveseknél az építésvezető végez.”

## 5. AZ ANYAGI PERSPEKTÍVA 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 perspektívát látnak maguk előtt. A világos és kedvező anyagi perspektíva azt jelenti, hogy az emberek (tapasztalati alapon) tisztában vannak azzal, hogy végzett munkájuk színvonalának emelkedése, szakképzettségük



javulása, gyakorlati idejük növekedése stb. az idők folyamán keresetüknek biztos és viszonylag jelentős emelkedését hozhatja magával. *A világos anyagi perspektíva biztosítása a gazdasági ösztönzés sikeres működése szempontjából éppoly nélkülözhetetlen, mint egy adott időpontban a kereseteknek a teljesítményeket tükröző alakítása.*

Az anyagi perspektíva és a kereseti arányok igen szorosan összefüggnek. Az anyagi perspektíva dinamikus fogalom, míg a kereseti arány statikus. Az előbbi lényegében az utóbbinak hosszú távra való kivetítődése. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a vezetők, amikor anyagi perspektívájukat mérlegelik, jelenlegi keresetük szintjét olyan (többnyire a saját rétegükbe vagy esetlegesen más vállalati rétegbe tartozó) vezetők kereseteivel vetik egybe, akik ma náluk többet „teljesítenek”, jobban dolgoznak, szakképzettségben, gyakorlatban felettük állnak stb. Mindez egyúttal azt is jelenti, hogy a kereseti arányok jelenlegi állapota alapvetően meghatározza azt, hogy az emberek látnak-e maguk előtt anyagi perspektívát és hosszú távon hogyan igyekeznek ezt kihasználni.

A világos és kedvező anyagi perspektíva léte több dolgot feltételez.

a) A keresetek differenciáltsága megfelelő mértékű, azaz az egyes vállalati rétegek és a rétegeken belül az egyes egyének között olyan mértékű kereseti differenciák vannak, amelyek nagyságukban meghaladják az úgynevezett ösztönző küszöböt, az emberekre vonzást gyakorló minimális értéket. A bér-differenciálási skála megfelelő nagysága az elengedhetetlen (technikai) feltétele annak, hogy perspektíváról egyáltalán beszélni lehessen.

b) A gazdasági ösztönzés mechanizmusában olyan kereseti arányokat befolyásoló faktorok érvényesülnek, amelyek minden átlagos képességű 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 összefüggenek.

A tárgyalt vállalatnál a bérek differenciáltságának mértéke – mint kimutattuk – elég nagyfokú volt ahhoz, hogy megteremtse a bérperspektíva léteéhez a technikai feltételeket. A kulcskérdés az, hogy a keresetek az idők folyamán milyen tényezők függvényében emelkednek.

Miután, mint kimutattuk, a művezetői réteg ösztönzésének elemzésénél, a kereseti arányok meghatározásában a tényleges teljesítmény, illetve a szakmai hozzáértés formális faktora (iskolázottság, gyakorlati idő) nem játszottak szignifikánsan jelentős szerepet, hanem a döntő befolyást a vállalati eredet és a társadalmi szervezetek talaján létrejött klikkekhez való tartozás jelentette, *világos anyagi perspektíva nem volt.* A vezetők jelentős része számára misztikus maradt az a kérdés, hogy egyesek miért keresnek sokat, mások miért keresnek keveset. Nem láttak összefüggést pénzük, teljesítményük, gyakorlatuk, a képzettségük, mozgalmi tevékenységük stb. között és az egész anyagi perspektíva kérdése teljességgel áttekinthetetlen volt számukra. Tudták, hogy lehet sokat keresni, de igen sokuknak fogalma sem volt arról, hogy hogyan. Persze a „tapasztaltak” és a „beavatottak” tudták a „dörgést”, láttak perspektívát maguk előtt és azt igyekeztek kihasználni. Ezek száma azonban legfeljebb a művezetők egyharmadára volt tehető.

A perspektíva homályos, kedvezőtlen voltát bizonyítják azok a számítások, amelyeket a nagyjából mindenki számára kontrollálható faktorok alapján végeztünk. Ezek a faktorok a *végzett munka* (teljesítmény), a *gyakorlati idő* és az *iskolázott-*



ság voltak. (A legutolsó természetesen az idősebb művezetői generáció számára már nem volt kontrollálható, de az anyagi perspektíva nem annyira az idősebb, mint inkább a fiatalabb nemzedék problémája.)

Számításaink azt mutatták, hogy a végzett munka színvonalának javulása semmiféle garanciát nem ad a művezetőknek arra, hogy keresetük szintje emelkedni fog.

Az átlagosnál gyengébb teljesítményt<sup>6,9</sup> nyújtó (1,5–1,99 átlagos pontszám kategóriába tartozó) művezetők a vállalatnál mind alpbérben, mind mozgóbérben többet kerestek, mint az átlagosan, illetve az átlagosnál jobban dolgozó művezetők (2,50–3,99 pontszám kategória). Csupán a jól és kitűnően dolgozó művezetők (4,0–4,99 pontszám kategória) érték el azt az átlagos szintet keresetben, amit a leggyengébb teljesítményt nyújtó művezetők, de figyelemreméltó, hogy a kitűnően dolgozók kevesebb mozgóbért kaptak, mint a leggyengébbek (28. táblázat).

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

<sup>6,9</sup> A művezetői teljesítményre vonatkozó mutatók az építésvezető által több szempont alapján történő minősítés átlagos indokát testesítik meg.

A minősítés az alábbi kérdés szerint történt, „Az alábbi szempontok alapján értékelje beosztottainak (művezetőinek) munkáját”:

- |   |               |
|---|---------------|
| a) a munkával kapcsolatos ismeretek:                  | 1, 2, 3, 4, 5 |
| b) a munka minősége:                                  | 1, 2, 3, 4, 5 |
| c) a munka mennyisége:                                | 1, 2, 3, 4, 5 |
| d) a munkával kapcsolatos szervező és elemző készség: | 1, 2, 3, 4, 5 |

(Skálafokok: elégtelen (1); átlagosnál rosszabb (2); átlagos (3); átlagosnál jobb (4); kitűnő (5).)

28. TÁBLÁZAT.

A művezetők bérperspektívája a teljesítmény függvényében

Teljesítmény pontszám-kategória	Az egyes kategóriákban levő művezetők száma	A keresetek alakulása (a kategória átlaga) Ft		A keresetek változása (eltérés a megelőző kategória átlagától) Ft	
		alpbér	mozgóbér	alpbér	mozgóbér
0-0,49	1	-	-	-	-
0,5-0,99	1	-	-	-	-
1,0-1,49	2	-	-	-	-
1,5-1,99	3	3015	1319	-239	-235
2,0-2,49	6	2776	1084	+130	+39
2,5-2,99	10	2906	1123	-75	+1
3,0-3,49	13	2831	1124	+136	+87
3,5-3,99	9	2967	1211	+202	+143
4,0-4,49	11	3169	1354	-137	-81
4,5-4,99	6	3032	1273	-130	-43
5,0-		2902	1231		



Számításaink szerint a gyakorlati idő növekedését, jóllehet megszakításokkal, visszaesésekkel, azaz következetlenül, de követte a kereset emelkedése. Így az alapbér 10–15 év gyakorlatilag emelkedett, majd 16–20 év gyakorlati idő kategóriában valamelyest visszaesett és a 20 év feletti gyakorlati idővel rendelkező embereknél érte el a csúcst. A mozgóbér emelkedése a gyakorlati idő függvényében valamivel folyamatosabb és következetesebb volt (29. táblázat).

A művezetők jelenlegi kereseti és iskolázottsági szintjeinek egybevetése (30. táblázat) arra utal, hogy az iskolázottság szintjének emelkedése semmiféle perspektívát nem adott a kereset növekedésére (sőt viszonyuk fordított volt).<sup>70</sup>

A vállalatnál mind alapbérben, mind pedig mozgóbérben azok a művezetők keresték a legtöbbet, akiknek iskolázottsága hat általános vagy az alatt volt. Ezek az emberek azok, akik egyébként hosszú gyakorlattal rendelkeztek. Náluk többet alapbérben (de nem mozgóbérben) csupán két ember keresett, akinek az iskolázottsága 14 év. E fölött a szint fölött a keresetekben újból meredek csökkenés tapasztalható.

Az anyagi perspektíva, miután nagymértékben független volt a végzett munka és a képzettség alakulásától, tulajdonképpen semmiféle ösztönzést nem adott a művezetőknek a

<sup>70</sup> A művezetők szerepe, munkájuk jelentősége egyre nagyobb hangsúlyt kap más szocialista országokban is. L. pl. Krusynski, Z.: *Uprawnienia, obowiazki i autorytet mistrza*. (A művezető jogai, kötelességei és tekintélye.) Nowe drogi, 1976, 6.; Krawczynski, Z.: *Rola mistrza w rozwoju spoleczno-gospodarczym*. (A művezető szerepe a társadalmi és gazdasági fejlődésben.) A társadalomtudományi kutatásokban a művezetők vizsgálata nem új, sőt azt lehet mondani, hogy korábban az iparszociológia egyik kitüntetett témája volt. A polgári iparszociológiában egyebek közt Roethlisberger J. R., Pelz D. C., Fletcher C., Touraine A., Durand C. elemezték a művezetők hatékony tevékenységének a feltételeit.

29. TÁBLÁZAT.  
A művezetők bérperspektívája a gyakorlati idő függvényében (1970-es bér adatok alapján)

Gyakorlati idő kategóriák (év)	Az egyes kategóriákban levő művezetők száma	A keresetek alakulása (a kategória átlaga) Ft		A keresetek változása (eltérés a megelőző kategória átlagától) Ft	
		alapbér	mozgóbér	alapbér	mozgóbér
1 alatt	—	—	—	—	—
1–5	3	2338	434	—	—
6–9	4	2715	822	+377	+388
10–15	10	2907	1210	+192	+388
16–20	9	2895	1291	— 12	+ 81
20 felett	49	3039	1332	+144	+ 41



30. TÁBLÁZAT.  
A művezetők perspektívája az iskolázottság függvényében (1970-es béradatok alapján)

Iskolázottsági kategóriák (év)	Az egyes kategóriákban levő művezetők száma	A keresetek alakulása (a kategória átlaga) Ft		A keresetek változása (eltérés a megelőző kategória átlagától) Ft	
		alabér	mozgóbér	alabér	mozgóbér
8 évnél kevesebb	17	3041	1474	-	-
8 év	37	2982	1261	- 59	-213
9-11 év	4	2916	1270	- 66	+ 9
12 év	13	2841	969	- 75	-301
13-15 év	2	3124	1153	+283	+184
16 és felette	2	2510	957	-614	-196

vállalati célokhoz való fokozott hozzájárulásra, saját munkájuk és tudásuk tökéletesítésére. Amennyiben valamilyen irányban ösztönzött, úgy ez csak részben és esetlegesen eshetett egybe a gazdasági szervezet törekvéseivel.

A bérperspektíva és az előrejutás perspektívája komplementer jellegűek. Az anyagi perspektíva, bizonyos értelemben, az előrejutási perspektívának a hiányát illetve szűkös voltát is hivatott ellensúlyozni. (Az előrejutási perspektíva szűkösége a gazdasági szervezetek hierarchikus felépítéséből, a magasabb posztok csökkenő számából adódó, még az előrejutási mechanizmus optimális működése mellett is természetes jelenség.) Ugyanakkor az előrejutás (ha erre lehetőség van) egyfajta, még pedig igen komoly anyagi perspektívaként értékelhető, hiszen magasabb keresethez juttatja a magasabb hierarchikus posztra kinevezett személyt. Ahhoz, hogy az előrejutási perspektíva és a bérperspektíva komplementer jellege, egymást kiegészítő szerepe pozitív irányba hasson, mindkettőnek a teljesítményelven kell alapulnia. A vizsgált vállalatnál, azonban sajátos módon, pontosan ellenkező irányú, negatív hatást fejtett ki. Az előrejutás szűkös lehetőségeit nem pótolta megfelelően a világos és kedvező anyagi perspektíva. A vállalat képtelen volt arra, hogy az emberek (egyébként elvileg széles) anyagi perspektívája fölött olyan kontrollt gyakoroljon, amellyel az emberek cselekvését céljainak megvalósulása irányába tudja terelni.

#### 6. AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS ÉS A TELJESÍTMÉNYELV ÉRVÉNYESÜLÉSE

A gazdasági ösztönzés mechanizmusa, mint a felsorakoztatott tényezők közül egyértelműen kiderül, nem volt képes betölteni hivatását: nem volt képes arra, hogy a szervezetben működő



egyéneket, csoportokat és rétegeket a szervezeti célok elérése, a szervezet előtt álló feladatok végrehajtása érdekében megmozgassa. Jóllehet a vállalatnak tetemes mennyiségű anyagi eszköz állt rendelkezésére ehhez, a keresetek elosztásában a teljesítményelv, 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 a saját munkájuk iránt. A gazdasági ösztönzési mechanizmus hatékonyságának ez az igen alacsony szintje az egyik összetevője volt a vállalat igen kedvezőtlen termelési eredményeinek.

A vállalaton belül a kereseti arányok — egyes munkáscsoportok kivételes esetétől eltekintve — a hierarchikus pozíciók rendjét követték, azaz alakulásukat a *hierarchia elve* határozta meg. *A hierarchia elv a vállalatnál az adott körülmények között viszont nem esett és nem eshetett egybe a teljesítményelvel: azaz az egyes vállalati rétegek keresetei csupán hierarchikus elhelyezkedésüket, és nem végzett munkájukat, teljesítményüket tükrözték.* Ez persze nem jelenti azt, hogy a végzett munka semmiféle szerepet nem kapott volna a kereseti arányok alakításában, de háttérbe szorulása (a hatékonysági szempontok alapján) megengedhetetlen mértékű volt.

A hierarchia elv és a teljesítményelv diszcrepanciájának 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, felelőségek elosztásának rendszere, információs csatornák) hiányosságaival.* Anélkül, hogy tanulmányunk jelen helyén célunk lenne a vállalat egyéb belső mechanizmusainak

működését részletesen taglalni, a hierarchikus elv és a teljesítményelv közötti szakadék okairól szélesebb körű elemzést adni, néhány kritikus összefüggésre fel kívánjuk hívni a figyelmet.

1. A vállalat *előrejutási mechanizmusa*, azáltal, hogy egyes posztok betöltőivel szemben semmiféle világos standardot, követelményt nem szabott, egyik fő tényezője volt a teljesítményelv háttérbe szorulásának. A különféle vezetői pozíciókba végső soron azok kerültek, akik „benne voltak a kosárban”, tehát sem a végzett munka, sem a szaktudás, sem a szervezőképesség stb. nem voltak világosan megfogalmazott követelmények. Ha az emberek kinevezései csak esetlegesen igazodnak a posztok által igényelt (de a vállalat által nem érvényesített) kvalitásokhoz, akkor semmiféle garancia nincs arra, hogy a magasabb, több keresetet nyújtó hierarchikus posztokra került egyének *egyáltalán képesek* nagyobb hozzájárulást nyújtani 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 pozícióban levők 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 megnehezítette a két terület nélkülözhetetlen együttműködését.)

2. A vállalati szervezet egyéb mechanizmusainak tényleges, tehát a formálisan előírttól eltérő működése ugyancsak a hierarchia elv és a teljesítményelv közötti szakadék növelésének irányába hatott. *A gazdasági szervezeten belül a feladatkörök, a döntési jogok, a felelőségek sokoldalú eltolódásával találkozhatunk.* A feladatok elosztásának rendszerében, a döntési mechanizmusban, a felelősselosztás 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 körvonalozottak és az informális elemek, szabályok és intézmények háttérbe szorítják őket. Ha viszont a döntések hozatala (a „papírfomatól” 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 biztosító hierarchia elv mennyiben fejezi ki a teljesítményelvét.

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 – meglehetősen módon emelkedtek (31. táblázat).*

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 művezetők kereseteiben, viszont a főépítésvezetőké 0,9%-kal, az építésvezetőké 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 főépítésvezetőknél 10,5%-os, az építésvezetőknél 8,5%-os, a művezetőknél pedig 7,3%-os. Külön fel szeretnénk hívni a figyelmet arra, hogy

31. TÁBLÁZAT.  
Összefüggés a vállalati vezetők kereseti színvonalával és a termelési eredmények között (1968–1970)

Év	Kereseti színvonal (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



ugyanakkor a mozgóbér aránya az egyes vezetői kategóriákban 29,6, illetve 36,7% között mozgott.

Mindez pregnánsan mutatja azt, hogy *a teljesítményelv nem csupán a vállalati rétegek egymás közti viszonyában, nemcsak 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 „fordított irányú”) 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 színvonalától függenek. Számos olyan külső (vállalaton kívüli 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 úton feltétlenül összefügg a vezetők munkájának nem megfelelő színvonalával és ezen keresztül megfelelő érdekeltségük, mégpedig nem utolsó sorban gazdasági érdekeltségük hiányával. Az anyagi ösztönzés ilyen sajátosságai jelentős mértékben hozzájárultak az alábbi, közismert vezetői magatartástípusok kialakulásához:

1. A vezetők egy jelentős része saját maga „jó adminisztrálásával” (korántsem végzett munkájával, szaktudásával) igyekezett saját tevékenységére felhívni a figyelmet. Ennek érdekében mozgásba hozta (sokszor tudatosan, sokszor ösztönösen kiépített) informális kapcsolatait, „drótjait”. Az ilyen vezetők mindig szorosan „épültek” felettéseikre. Magatartásuk nem azt jelenti, hogy „lógtak volna”. A hosszú távon sikeres adminisztrálás feltétlen megköveteli, hogy fedezetként bizonyos teljesítmény is álljon mögötte. Előfordultak köztük természetesen tehermentes, jó képességű, de olykor gyenge adott-

ságokkal rendelkező, hiányos felkészültségű emberek. Jó „kapcsolataik” és az önadminisztrálás inkább jellemezte őket, mint munkájuk vagy kvalitásaik.

2. A vezetők informális kapcsolataik, különösen a magukat jól adminisztráló személyeké, általában valamiféle ügyleten alapultak. Ezek nemcsak a jó „dróttokkal” rendelkező vezetők-nél fordultak elő, hanem azoknál is, akik éppen kapcsolataik hiánya miatt nem számíthattak anyagi perspektívára. Az ilyen embereknél az ügyletekből származó jövedelmek mintegy „tágitották” a vállalat által legálisan biztosított anyagi perspektíva kereteit. Egyfajta (általában ugyancsak illegális) gyakori ügylet volt a hétvégi vagy délutánokénti „maszek” munka, amikor egy-egy művezető néhány munkással magán-személyeknél végzett munkát úgy, hogy hétvégi keresete sokszor meghaladta az egész havi vállalati keresetét. Ez ugyancsak anyagi perspektívát adott, bár korántsem szolgálta a vállalat érdekeit, ha a művezető „pihenni és fix pénzért” járt munkába.

3. Az anyagi, előrejutási perspektíva hiánya miatt az informális szervezeten kívül kimaradt, jó képességű, jó képzettségű, nagy szaktudású emberek (ha nem választották az előbb említett kompenzálás egyik módját sem) általában apatikusakká váltak, közömbösen, sokszor teljes nemtörődömséggel végezték feladataikat és otthon, családjuk körében házimunkákkal, s egyéb hobbi-val kompenzálták magukat. Energiáik természetesen kihasználatlanok voltak a vállalat számára. Ha az illető fiatalabb volt, rugalmas és iskolázott („voltak papírjai”), előbb-utóbb kilépett a vállalattól. Az anyagi (és előrejutási) perspektíva kedvezőtlen alakulása ily módon egyik fő indítékává vált a vezetők kilépésének, *a fluktuációnak* ebben a rétegben.



## IV. A SZERVEZETLENSÉG ÉS A VÁLLALAT

### 1. A SZERVEZETLENSÉG<sup>71</sup>

Ahhoz, hogy egy vállalat termelési és gazdálkodási funkcióit képes legyen betölteni, a keretében zajló termelési, gazdálkodási, együttműködési folyamatok koordináltságára — úgy is fogalmazhatjuk: szervezetségére — van szükség.<sup>72</sup> Az egész vállalati szervezet működésének egyik alapvető funkciója, hogy ennek a szervezetségnek, koordináltságnak a fenntartását biztosítsa.

A szervezetség a termelési, technológiai folyamatokban azt jelenti, hogy a termelési céloknak és a követett technológiának

<sup>71</sup> A jelen tanulmány témája szempontjából releváns kérdésekkel foglalkozott az MSZMP KB 1971. december 1-i határozata a vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítéséről. A határozat felhívja a vállalati vezető testületek figyelmét a belső irányítási rendszer korszerűsítése érdekében, a hatáskörök rendezésére, az önálló elszámolás és érdekeltségi rendszer tökéletesítésére, valamint az információs rendszer és a döntéselőkészítési eljárások javítására. A KB határozat külön foglalkozik a vállalati társadalmi szervezetek, közöttük a pártszervezetek feladataival is. A pártszervezetek feladatai között említi meg a határozat azt is, hogy a jövőben határozottabban lépjenek fel a vállalati vezetés hibáiból származó szervezetlenség ellen. (MSZMP KB 1971. december 1-i határozata a vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítésére. Pártélet, 1972, 1.)

<sup>72</sup> Lényegében erre hívták fel a figyelmet azok a kormányhatározatok is, amelyek az elmúlt évek során a munka- és üzemszervezés kérdésében születtek.

megfelelő mennyiségben és minőségben mindenkor rendelkezésre állnak szükséges emberi és anyagi feltételek, termelési tényezők (így a munkaerő, az anyag, a gép, az energia, a szállítóeszközök, a bér stb.). Amennyiben ugyanis ez nem így van — tehát a termelési feltételei megfelelő minőségben, mennyiségben és időben nem biztosítottak — a termelési folyamatban fennakadások következnek be, amelyek megghiúsítják a termelési célok elérését, s óhatatlanul veszteségek forrásává válnak (munkaerő és gépi kapacitások kihasználatlansága stb.). A termelési folyamatnak a szervezetsége ily módon kihat a gazdálkodási folyamat alakulására is. (Ez utóbbinak egyébként ugyancsak megvan a maga belső rendje, aminek a felborulása ismét a szervezetség hiányának a mutatója.) A termelési és a gazdálkodási folyamatok szervezetsége egyúttal azt kívánja, hogy a szervezetben működő egyes egységek — termelőrészek, funkcionális osztályok stb. — illetve egyének munkája megfelelően koordinált legyen: az egyes egységek és egyének töltsék be a számukra előírt funkciókat, lássák el feladataikat. Ha tehát egy vállalati szervezetben a termelési folyamatban a szervezetlenség tüneteivel találkozunk — így pl. nincs biztosítva a munkaterület, nincs létszám, nincs anyag stb. — ezt a belső koordinátlanság jelének kell tekintenünk.

A termelési, gazdálkodási folyamatok akadozása az együttműködési folyamat bajaival együttesen jelentkezik. A szervezetlenség arra utal, hogy a szervezeten belül nincs megfelelően biztosítva az egyének, csoportok, részlegek egységes, koordinált cselekvése. Ilyen fényben viszont a szervezetlenség már nem egyszerűen szervezéstechnikai kérdés, amelynek a megoldása a vállalat gazdasági vezetésére, s ezen belül is a szervezési szakemberekre — így a Szervezési Osztályra — hárítható, hanem olyan ügy, amelyért a vállalati egész gazdasági vezetését, de egyúttal a politikai-társadalmi szervezeteket is fele-



lősség terheli. (Sőt, mint erre már volt utalás, a szervezettség színvonala a vállalati szervezet működési feltételeivel, „külső” társadalmi-gazdasági környezetének sajátosságaival is egybekapcsolódik.) Szükséges pedig ezt hangsúlyozni azért, mert közgondolkodásunkban van egy olyan felfogás, amely szerint a szervezettség biztosítása – így a munka- és üzemszervezés – csupán technikai kérdés, holott valójában a termelés, a gazdálkodás társadalmi oldalának rendezése, az emberek és embercsoportok közötti együttműködés biztosítása nélkül elképzelhetetlen, hogy bármiféle szervezési munka sikeres lehessen. A szervezettség ugyanis – felfogásunk szerint, széles értelmezésben – végső soron éppen az emberek koordinált, egységes cselekvését jelenti a vállalati szervezeten belül. Csakis ennek az egységes cselekvésnek az alapján valósulhat meg azután zökkenőmentesen, fennakadások nélkül a termelés folyamata, a technológia rendje.

Ilyen megközelítésben viszont természetes, ha a vizsgált vállalat romló termelési, gazdálkodási eredményeit – s ezzel összefüggő általános szervezetlenségét – a keretén belül dolgozó emberek, embercsoportok cselekvési egységének, együttműködésének hiányosságaira vezetjük vissza. Az is magától értetődő, hogy szoros összefüggést vélünk felfedezni egyrészt a vállalat szervezetlensége, másrészt az emberek közti együttműködés biztosítására hivatott főbb szervezeti mechanizmusoknak – így a vezetőség kiválasztásának és az anyagi ösztönzésnek – a működése között. Mi több: úgy véljük, hogy a szervezettség biztosításának az elemi feltételét a szervezetben éppen a vezető kiválasztás és az anyagi ösztönzés hatékonyabbá tétele jelentheti.

## 2. A SZERVEZETLENSÉG ÉS A VEZETÉS MUNKÁJA<sup>73</sup>

### 2.1 A szervezetlenség és a vállalat eredményei

Ha a vizsgált vállalat problémáit egyetlen szóban kívánnánk összefoglalni, azt kellene mondanunk: szervezetlenség.<sup>74</sup> Az a tény, hogy az „A” és „B” elődállalatból 1967-ben összevont lakásépítő vállalat az elkövetkező tíz év során képtelen volt

<sup>73</sup> A vállalatvezetésnek, ezen belül a munka- és üzemszervezésnek valamennyi szocialista országban kiterjedt irodalma van. E munkák zöme a szervezés szűk, technikai logikájából indul ki s néhány „emberi” tényező mérlegelésén túl eltekint a vállalati szervezetről mint komplex (technikai, gazdasági, társadalmi, politikai stb. oldalakkal rendelkező) jelenségnek a mozgástörvényeitől. L. p.: Khol, J.: *Člověk v systému řízení*. Praha, 1975, Svoboda; Khol, J.: *Motivace organizačního rustu*. Podniková Organizace, Praha 1972, 5; Boura, J.–Kovar V. etc.: *Tendencie upravitelnyja socializmitsjeszkimi hozjajsztvennimi organizacijami*. Praha, Insztitut Upravlenyija, 1975.; Lange, H.–Tannhauäser, S.: *Rolle und Aufgaben der sozialistischen Industriebetriebe*. Wirtschaftswissenschaft, 1976, 9; Sadownik, H.: *Cele organizacjii godpodarcezej*. Przeglad Organizacjii, 1976, 7.; Tomescu, I.–Popescu, N.: *Sistemul de conducere a unitätor socialiste*. Revista Economicä, 1975. szept. Magyar irodalomban l.: Szabó László: *Vállalatszervezés a gyakorlatban*. Bp. 1958, KJK; Susánszky János: *Az üzemszervezés alapjai*. Bp. 1968.; Dózsa Lajos–Ladó László–Susánszky János: *Az üzem- és munkaszervezésről*. Bp. 1972, KJK.

<sup>74</sup> Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a vállalatot nagyfokú szervezetlensége alapján hiba lenne egyedi, kivételes esetnek tekinteni, amelyből másokra semmiféle vagy kevés tanulság vonható le. Az igazság az, hogy szervezettség szempontjából valamennyi vállalat egy olyan skálán helyezhető el, amelynek egyik szélső pontja a „szervezettség”, a másik pedig a „szervezetlenség” állapota, de egyetlen olyan sincs, amelyik ezeket az extrémításokat kimerítené. A szervezetlenség jelenségének elemzése viszont általánosítható következtetéseket hozhat, függetlenül attól, hogy a vizsgált vállalat inkább vagy kevésbé szervezett.



annak a termelési eredménynek a produkálására, amelyet az elődállalatok korábban elértek, jóllehet termelési kapacitásai nem csökkentek, arra utal, hogy az emberi és anyagi erőforrásokat nem használták ki, azaz elvesztegették. (Emlékeztetünk rá, hogy az „A” és „B” vállalat 1967 előtt – tehát amikor még külön álltak – együttesen több mint 3000 lakás felépítésére volt képes, 1967-et követően viszont a maximális eredmény 2430 lakás volt s a mutató több évben is 2000 alá esett.)

A szervezetlenség a vállalati vezetés munkájának közege, de egyúttal eredménye is volt: abból származott, hogy a vezetők nem szervezték meg (illetve nem tudták megszervezni) az általuk irányított terület munkáját, mégpedig nem kis részben azért, mert más vezetők más területeken ugyancsak nem tették (vagy nem tudták megtenni) ezt. Afféle ördögi kör alakult ki, amelyben a termelésirányítók ujjal mutogattak a funkcionális osztályokra, amelyek viszont a termelésirányításra igyekeztek hártani a felelősséget stb. Így a művezetők, építésvezetők, főépítésvezetők – mint az építésvezetői, főépítésvezetői konferenciák anyagából is kiderült – rendre arról panaszkodtak, hogy a termelés nincs megfelelően előkészítve, az építésterület nincs biztosítva, nincs megfelelő tervdokumentáció, állandóak a tervmódosítások, nincs anyag, ember, gép, szállítóeszköz és így tovább. A funkcionális osztályok viszont azért hibáztatták a termelésirányítást, hogy nem gazdálkodik megfelelően a rendelkezésére bocsátott eszközökkel, nem tart rendet a munkaterületen és így tovább.

De ugyanilyen „ujjmutogatás” folyt a funkcionális osztályok között is, mert hiszen a munkaügyisek – ha már a Központ munkájáról volt szó – inkább az előkészítés lazaságairól, mint a létszámajokról beszéltek, míg az Anyagosztály szívesebben hivatkozott létszámhiányra, az anyagellátás nehézségeit pedig bagatellizálni igyekezett. Hasonló módon a

Termelési Vonalon a szerkezetépítők a bajok okait vagy a mélyépítőkben látták, akik miatt nem tudtak időben hozzákezdeni a munkához, vagy a szakiparosokban, akik még „hónapokig matattak a már kész épületen”, s ezért nem ment az átadás és viszont. A felelőségek áthárítására nem is véletlenül törekedtek, erre reális mód is nyílt: a vállalati szervezetben – s ez maga is szervezetlenségi tünet – általában kevés esély volt arra, hogy valamilyen mulasztás felelőseit is megtalálják.

A jelen helyen sem célunk az, hogy a szervezetlenségért a vállalat egyik vagy másik részlegét elmarasztaljuk, másokat felmentsünk. Csupán egyfajta keresztmetszetet próbálunk rajzolni a jelenségről.<sup>75</sup>

A szervezetlenséget két ponton ragadtuk meg.

1. Az építkezésen, ahol a termelési folyamat végbemegy s ezáltal a problémák közvetlenül jelentkeznek. Ehhez – sokkal inkább illusztratív, mint bizonyító anyagként – a vállalat egyik művezetőjének a kutatás időszakában készített feljegyzéseit használjuk fel.

2. A Központ osztályainak munkájában, amelyről az osztályvezetők nyilatkoznak.

Eljárásunk az volt, hogy minden olyan feltételt regisztráltunk, amelynek hiánya az építkezésen a folyamatos termelés akadályaként jelentkezett s erről derítettük fel az illetékes funkcionális osztály álláspontját. Ez az elemzés egyúttal elősegíti azoknak a problémáknak a mélyebb összefüggéseiben való megértését is, amelyek a termelésben igen fontos építésvezetői, illetve főépítésvezetői szinteken merültek fel. (Lásd az építésvezetői és főépítésvezetői értekezletek anyagát!)

<sup>75</sup>A szervezetlenségre vonatkozóan jelentős mennyiségű további információt tartalmaz *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés* c. könyvünk.



## 2.2. Szervezetlenség az építkezéseken.

### Egy művezető feljegyzései

A vállalati építkezéseknek a szervezetlenségéről jó képet adnak a vállalat egyik művezetőjének, Kassai Józsefnek több mint egyéves feljegyzéseiből származó alábbi részletek.<sup>76</sup>

A művezető feljegyzéseiből kiderül, hogy munkáját rendszeresen gátolta *1. az anyagihiány* (nem volt szög, kisméretű téglá, nagyszilárdságú téglá); *2. a létszámihiány*, amely miatt a rendelkezésre álló munkaerőt állandóan átcsoportosították, elvonták, visszaadták, de nem volt sohasem elegendő; *3. a gépek, szerszámok* (pl. útvefűró) *hiánya, nem megfelelő állapota* (pl. betonkeverő meghibásodása). Mindezzel együtt pedig az építkezésen állandó volt a *kapkodás, egymást keresztező intézkedések* jöttek az építésvezetőtől, a főépítésvezetőtől, a központból, megsértették a technológiai fegyelmet, közben emberi és gépi kapacitások maradtak kihasználatlanul, és meghiúsultak az átadási határidők.

<sup>76</sup>A művezető a vállalat egyik legjobban felkészült, előrelátó, távlatokban gondolkozó termelésirányítója volt. A feljegyzés készítésének az eredeti funkciója „lefedezés” volt. A „lefedezés” az esetleges jövőbeli felelősségrevonás elkerülését célozza olyan módon, hogy a termelésirányító – művezető, építésvezető – már menetközben igyekszik írásban dokumentálni azokat a problémákat, amelyek feladatai teljesítését lehetetlenné tették s ezáltal felelősséget elhárítják. Ilyen „lefedezés” célját is szolgálta a naplózás, feljegyzések készítése a felettes termelésirányítók és a funkcionális osztályok számára, egyes felsőbb utasítások írásban való megkérése és megőrzése stb.

Feljegyzés	Időpont
– Honvédség érkezett, a 26 jelű épületre kap- tam: a) 2 x 12 fős kőművesbrigád b) 10 fős asztalosbrigád c) 14 fős vegyes iparosbrigád d) 12 fős kubikosbrigád	1970. márc. 2.
A kubikosbrigád az X utcai óvodán és a 29 jelű épületen Varga művezető szaktársnál dolgozik. Az építésvezető utasítására a vegyes iparosbrigád szintén Varga művezető szaktársnál dolgozik.	1970. márc. 12.
– Az asztalosok a nyílászárók elhelyezését március 12-én kezdték el március 1. helyett (12 nap késés).	1970. márc. 13.
– A válaszfalakba kerülő ajtók helyének kiképzése nincs megoldva. A vaktokok belövése szög hiánya miatt nem készül. Kérem az építésvezető segítségét ezen problémák megoldásában.	1970. márc. 17.
– A 26 jelű épület tetőmunkáit meg kellett szakítani, nagyszilárdságú, kisméretű téglák hiánya miatt.	1970. márc. 20.
– 2000 db nagyszélű téglá érkezett március 19-én a tetőhöz. A P-2 jelű épület kazánház tetejéhez a kőszivacspalló még a mai napig nem érkezett meg. Útvefűrőt kell beszerezni, mert olyan ajtók is vannak, amiket nélküle nem lehet beállítani.	1970. márc. 25.
– A mai napon az építésvezető szaktárs utasítására, a 26 jelű épületről egy 12 fős kőművesbrigádot átírányítottam a 30 jelű épületre takarítani. Ez azt eredményezi, hogy a 26 jelű épület tetőkőműves munkáit nem tudom még március 31-re sem befejezni.	1970. márc. 26.



Feljegyzés	Időpont
– A mai napon az épületek átadása miatt a 25 jelű épületen a munka teljesen szünetel.	1970. ápr. 1.
– A mai napon visszajöttek a kőművesbrigádok és a 26 jelű épületen folytatták a munkát.	1970. ápr. 6.
– A 26 jelű épületen levő brigádok három óra hosszat teljes létszámmal a felvonulási épületek csatornázási munkáin dolgoztak. A 26 jelű épület tetőkőműves munkáit a mai napig nem tudtam befejeztetni, mert <i>nem kapok nagyszilárdságú téglát. Pedig minden nap sürgetem.</i> A válasz mindig az, hogy holnap vagy holnapután. (Megjegyzés: az első írásos feljegyzés március 20-án készült erről.)	
– Kérem az építésvezető szaktársat, hogy a 26 jelű épület lemaradási részidőinek behozása végett adjon egy kőművesbrigádot, a belső építkezések befejezésére. Ugyanakkor arra is kérem, hogy az <i>útvefűrókat bocsássák rendelkezésemre, mert különben a lemaradások csak halmozódnak, amit nem tudunk behozni és az átadási határidő pontosan miattunk fog csúszni.</i>	1970. ápr. 7.
– A mai napon a 26 jelű épület terhére meg kellett csináltatnom a következő munkákat:	
a) a 22 jelű épület végénél levő keverő telephely felszabadítása (13 fő/1 óra):	13 óra
b) az 1 jelű épület kitűzött sarokpontjainak betonozása (2 fő/2 óra):	4 óra
c) az emésztőgödör vízlevezető árkanak visszatöltése (4 fő/3 óra):	12 óra
d) a betonkeverő központ alapozási munkái (6 fő/5,5 óra):	33 óra
e) a lakatosüzemből érkezett lakatosáru lerakása – 50 mázsa anyag (2 fő/1 óra):	2 óra
<b>összesen: 64 óra</b>	
	1970. ápr. 8.

Feljegyzés	Időpont
– A mai napon megérkezett a régen beígért kisméretű téglá és így a szellőző falazását elkezdhetem ismét (az első írásos feljegyzés óta 19 nap telt el).	1970. ápr. 10.
– A lakatosokat át kellett irányítanom a 29 jelű épületre válaszfalakat hegeszteni. <i>Az útvefűró hegye (vidia) letörött. Minden számításba jöhető gépezet megkerestünk telefonon, kérésünket nem tudták teljesíteni sem csere, sem javítás formájában. Most itt vagyunk az új technológiával útvefűró nélkül.</i>	1970. aug. 10.
– Kérem az építésvezető szaktársat, hogy az alagútszalus rendszerű épületek átadásának biztosításához az 1970-es évben szükséges létszámot <i>78 főre emelje fel</i> , a létszám 24 fő segédmunkásból és 54 fő kőművesből kell hogy álljon.	
<i>Jelenleg a 25 és 24 jelű épületeken, befejező munkán dolgozik 44 fő, melyből 12 fő segédmunkás, 32 fő kőműves.</i> A munkák felmérése alapján a jelenlegi létszámmal november 1-re tudjuk befejezni a 24–25 jelű főépületeket, valamint a 23 jelű épületből az 1. szekciót. Ezeknek a munkáknak a munkaidőszükséglete 20 000 óra. A 23 jelű épületből visszamarad 7000 óra és a 22 jelű épület befejezéséhez szükséges még 9000 óra, azaz összesen: <i>16 000 óra, amely elvégzéséhez nincs biztosítva munkaerő.</i> Ez azt jelenti, hogy amennyiben a létszámkiegészítés a mai naptól késik – 1970. augusztus 10. – <i>úgy ahány nappal később kapjuk meg a munkaerőt, a kiesett munkaidő behozásához plusz létszám szükséges. A végleges takarításhoz külön létszám biztosítását kérem.</i>	1970. aug. 20.



Feljegyzés	Időpont
A 22 jelű épület befejezéséhez szükséges munkaóra részletesen: Utalvány szerint 1 szekció belső munkái: 1809 óra	
Fel nem mérhető, vagy előre meg nem határozható munkák 360 óra	
Válaszfalak beállítása utólag 150 óra	
1 szekció összesen 2319 óra	
Mivel az épület 3 szekciós + tető-munkák: 8957 óra	
Egy épületre fordítandó munkaóra összesen: 8957 óra	
<i>- Az épületek átadásához szükséges munkae- rőt még a mai napig nem kaptuk meg (közben 10 nap telt el), ezért közlöm, hogy az ez évre ter- vezett alagútszaluzatos épületek nem fognak elké- szülni a műszaki átadásra. Ugyanis ezt a kevés munkae- rőt szétszórtan, több épületen foglalkoz- tatjuk és kilátás sincs arra, hogy létszámot kap- junk.</i>	1970. szept. 16.
<i>- A 25 24 és 23 jelű épületek nincsenek kész, ezért a műszaki átadás meghüszült. Az au- gusztusban kért létszám nem érkezett meg még a mai napig sem, sőt a honvédségi munkae- rő is el- ment a munkahelyről.</i>	1970. dec. 28.
<i>- Az építésvezető szaktárs a megmaradt létszámot felosztotta művezetőnként, és így én megkaptam a Barát-brigádót (8 fő kőműves és 4 fő segédmunkás). Szerintem ez a munkae- rő minimális ahhoz, hogy az épületeken még hátra- levő munkákat be tudjuk fejezni.</i>	1970. dec. 30.
<i>- Január 5-én a Barát-brigáddal a 25 és 26 jelű épületek fehér javítási munkáit megkezdtem. A 26 jelű épület fehér javítását január 7-én befe-</i>	

Feljegyzés	Időpont
jeztem. A 25 jelű épület fehér javítási munkáit még a mai nap is készítem 2 fővel, a többi a 23 jelű épület lépcső elhelyezését és a PVC padló előtti aljzat-javítást végzi.	
1971. január 7-én megkaptam a <i>Fecske kő- művesbrigád</i> ot (7 fő) a 25 jelű épület végleges takarításához, mely munkát a mai nap és előre- láthatóan 15-ig végezzük.	
Január 8-án telefonértesítést kaptam Csonka szaktárstól, hogy 11-én reggel 11 fő kubikos fog jelentkezni és ezek az emberek a kockaházakhoz mennek takarítani, további 15–20 fő pedig az alagútszaluzatos épületeket fogja takarítani. Jelenleg a 23 jelű épületen a műanyagburkolóknak nem tudok adni munkaterületet a takarítólétszám hiánya miatt. A mai napon felhívtam a fő- építésvezető szaktárs figyelmét arra, hogy a 25 jelű épület körül a járda alatt 15 cm vastag a föld, fagy, és a járdabetonozás készítése nem gazdaságos, mert tavasszal újra kell csinálni. A válasz az, hogy meg kell csinálni, mert az épület átadásához ez is szükséges. Tiltakozásom ellenére kénytelen vagyok a járda betonozását elkészíteni.	
<i>A január 8-ára beígért létszám még a mai napig nem jelentkezett</i>	1971. jan. 11.
<i>- A mai napon megérkezett a beígért embe- rekből az alagútszaluz házakhoz 5 fő (10–15 fő helyett) és a kockaházakhoz 8 fő (11 fő helyett). Megkezdjük a 25 jelű épület betonozását. A reg- geli hőmérséklet – 13 C°. Az előlépcsők műköve- zése folyamatban van. A fagy ellen biztonságosan nem tudjuk megvédeni –, a ponyva alatt kocsz kosár fűtést nem tudunk eszközölni.</i>	1971. jan. 12.



Feljegyzés	Időpont
<p>– Közlöm a főépítészével, hogy a 25 jelű épület előlépcsőinek műkö felhordása felesleges pénzkidobás, mert ebben az időben a fagytól megvédeni nem tudjuk, mert nincs hőfejlesztő berendezés, amit ennél a munkánál alkalmazni lehet. Ugyanis van olyan előlépcső, amit már eddig is kétszer csináltam meg, és ma reggelre ismét tönkrement. Ezért a munkáért én felelőséget nem vállalok.</p>	1971. jan. 13.

### 2.3 A szervezetlenség és a vállalati Központ

Az építkezéseken tapasztalt problémák nyomán megvizsgáltuk, hogy a Vállalati Központ illetékes funkcionális osztályai mennyiben tudták biztosítani azokat az elemi feltételeket, amelyek alapján a termelési folyamat szervezetsége megvalósulhatott volna. Az építkezésen rögzített gondoknak megfelelően az Anyagosztály, a Szállítási, a Munkügyi Osztály és a Gépészet tevékenységéről próbálunk képet adni.

*Link József, az Anyagosztály vezetője (1972. március):*

„A vállalat évi anyagfelhasználása 350–360 millió forint. Ez az ő kezén megy keresztül. Jelenleg az anyagkészlet 28 millió forinttal több, mint tavaly és a legutóbbi építészeti konferencián Táltos is megállapította, hogy tavaly nem volt anyaghiány. Persze, a szerelvények terén valóban nem a legjobb az ellátás. Probléma, hogy a beruházó diktálja. Vagyis, ha a tervben egy meghatározott anyag szerepel, nem fogadja el, ha azt egy ugyanolyan másikkal helyettesíti. Így aztán egy-egy anyag átmeneti hiánya miatt általánosítanak anyaghiányra. Az a véleménye, nem helyes, ha ilyenkor a szerelők leállnak. Úgy kellene ütemezni a munkát, hogy akkor tovább mennek és amikor a hiányzó anyagot megkapták, akkor utólag pótolnák azt is. Persze, keletkezik

anyaghiány úgy is, hogy hiába van szerződése cementre, kavicsra, ha egyszerűen a cementipari vállalat leáll, vagy meghibásodik a szállító-kocsi. Így, ahol csak 2–3 napos készlet van, ott bizony leáll a munka. A kavicsstermelés függ a Duna vízállásától. Vagy nem tudnak kotorni, vagy nem tudnak rakodni. A legtöbb baj mégis a parketta körül van. Nehézség, hogy például most még senki sem tudja, hogy ebben az évben mennyi lesz az anyagigénye. Ennek oka, hogy az építészvezetőknek még nincs tervdokumentációjuk, így nem tudnak rendelni. Ha az építészvezetőket felelőségre vonják, akkor mindent az anyagosztályra kennek. Az anyag megrendelésénél fél-egy év a határidő. Baj, hogy a tervező 3–4 éves katalógusokkal dolgozik és az abban talált anyagokat tervezi. Ezeknek beszerzése azonban gyakran már lehetetlen. Így aztán termodosításra kerül sor. A szakiparnál azért nagyobb az anyaghiány, mert például a villanyszerelők 2500-féle anyaggal dolgoznak. A csőszelők-nél pedig 5000 féle anyag kell. Ezeknek egy része nem is hazai gyártmány, így természetesen közülük egy-kettő gyakran hiányzik. A baj az, hogy ez nemcsak nálunk jelentkezik, hanem a többi építőipari vállalatnál is és azok mégis áthidalják az anyaghiányt. Szerinte bátrabban kellene alkalmazni a más anyaggal való helyettesítést, és a beruházót is meg kellene győzni, hogy nem történik minőségromlás. Az is előfordul, hogy nem a legtisztább eszközöket kell alkalmazni, hogy meg tudják szerezni a szükséges anyagot. Bár az építészvezetők még nem adták meg az igényeiket, ennek ellenére ő már megkötötte a szerződéseket, mert tudta, hogy anyagra szükség van és a többéves tapasztalat alapján az is kiderült, hogy mennyire van szükség.”

*Bánfy Lajos, szállítási osztályvezető (1972. március):*

„Nekik nem januárban, sőt februárban kellene megtudniuk, hogy hol mit fognak építeni, hanem egy félévvel azelőtt. Hiszen csak így tudnak eszközöket biztosítani. A partner cégekkel a szerződéseket nekik december 31-ig meg kell kötniük, de ha nem ismerik a követelményeket, akkor nem tudják, hogy hány kocsihoz kössenek szerződést.”

*Czapp Frigyes, munkaügyi osztályvezető (1971. június):*

„A fizikai létszám 1967 és 1970 között csökkent. 1967-ben 3765, 1968-ban 3631, 1969-ben 3524, 1970-ben 3373 volt az évi átlagos létszám. Ezekben benne volt a honvédségi állomány is. 1971–72-ben a fizikai létszám már emelkedett. Ennek egyik formája a toborzás. Bár nem tartja a legjobb megoldásnak, de jelenleg mégis ez az egyetlen, legcélravezetőbb forma. Most már a vállalat nem fizet a toborzásért,



vagyis megszűnt a fejpénz, de az igazgató most is adhat és ad is azoknak, akik sok embert hoznak. Ha az építőiparból akarnak hozni embert, ott olyan ráigérést kell tenni, amire nincs béralap. Persze itt is sokszor kifizetnek olyan pénzt, amiért nem dolgoztak meg. Ez persze nem helyes. A legnagyobb vándorlás a kőműveseknél volt. A 610-es létszám 350-re csökkent, és ez igen nagy probléma. Sajnos az utánpótlás nincs biztosítva. Az emberszerzés másik formája, amikor hirdetnek és évente egyszer felhívják a dolgozók figyelmét is, hogy hozzanak ismerősöket. Van a vállalatnak emelett egy hivatalos toborzója, aki ezt főállásban csinálja. Persze úgy nem lehet bemenni egy faluba, hogy emberek jöjjenek. Tehát előbb a vállalatot ismertté kell tenni, fel kell keltetni az érdeklődést és csak utána lehet elkezdni a valódi toborzást.

*Jelenleg kb. fele-fele arányban tudják pótolni a munkáslétszámot a toborzásból, illetve a kaputól felvett létszámból.*

*Gatyás Sándor, gépellátási osztályvezető (1972. április):*

„A 43-as és a 22-es építőipari vállalatnál kívül ennél a vállalatnál van a legmagasabb gépállomány, de egyben a legelhasználottabb gépállomány is. 19 millió forint bruttó értékű olyan gép van, amely már 0-ra van leírva, de mégis használni kell. Amikor idekerült, volt itt egy csomó földmunkagép, és azoknak nagy része javított volt. De olyan állapotban, hogy hónapok óta szét volt szedve. Köztudott, ha egy gépet szétszednek és hosszabb ideig nem nyúlnak hozzá, annak alkatrészei valahogy eltűnnek. Ilyen körülmények között kellett neki megszervezni ezt az üzemet. Az autónehézségjavító üzem egészen új. November óta új szervezési formában dolgozik. Bevezette a napi jelentési rendszert, vagyis naponta kellett, hogy tájékoztassák őt, hogy egy-egy gépjavítóban hány darab, és milyen típusú gépet javítottak. Novemberben még általában napi 10 gép volt a javítandó. Most 3–4 hónap után ez a szám napi kettőre csökkent. Ő nemcsak azt akarja, hogy a bevitt gép minél előbb kikerüljön a javítóüzemből, hanem azt is vizsgálta, hogy miért került oda. Vagyis megnézte, hogy hogyan üzemeltették azokat. Kiderült, hogy egyes gépek azért mentek tönkre, mert egyszerűen nem öntöttek bele olajat, hagyták szétfagyni. Elkezdett kutatni, jegyzőkönyvezni, a gondatlan kezelésért büntetést szabott ki, és azt is megkövetelte, hogy a javítóüzem által kiadott gépeket írásban vegyék át. Így utólag nem állíthatták, hogy rosszul voltak megjavítva a gépek. Előfordult nem egyszer, hogy a betonkeverő gépeket nem takarították le naponta, így sokkal hamarabb elromlottak, és akkor beküldték

javításra. Sokszor 5–10 cm vastagságban rá volt kötve a beton. Ma már elérte, hogy így nem merik beküldeni a műhelybe a gépeket javításra”.

*Berkes Sándor, a Gépüzemeltetési Osztály vezetője (1972. április).*

„A Gépüzemeltetési Osztály üzemelteti a területen levő gépeket. A termelést ilyenformán közvetlenül befolyásolják. 24 torony- és hernyótalpas daru fölött rendelkeznek, ezek ugyan nem a vállalat tulajdonában vannak, hanem szerződésben dolgoznak nála. Általában huzamosabb ideig vannak itt, van olyan, amelyik több évig is, de van olyan, amelyik 2–3 hónapot. A daru a vezérgép, mert ez határozza meg az építkezések ütemét. Ez készíti a szerkezetet, amelyhez kapcsolódik a többi gép, a betontelegek, a szerelőágazatok és az emberek. De az üzemeltetési osztályhoz tartoznak a földmunkagépek is, valamint az autódaruk, kompresszorok, mixerkocsik, betonszállító kocsik. Ezek száma együttesen kb. 40 darab. A toronydarukra és a hernyótalpas darukra kötött szerződések különbözőek. Általában a vállalati program alapján kell elkészíteniük a nehézgép-üzemeltést. Az a módszer, hogy felkérjék az igényeket és annak alapján rendelik meg a gépeket. És itt adódnak a legnagyobb problémák. Ebben az évben például március 15-én kapták meg a vállalat ez évi programját. Így a teljes szerződéskötés még hátra van. Persze, eddig is kötöttek szerződéseket, de rövidebb időkre. Arra szeretnének törekedni, hogy a 24 nehéz gépnek folyamatos munkát biztosítsanak. A 100 tonna/méter súlyú toronydaru költsége 460 forint/óra. Az 50 tonna/méteres daru költsége 260 forint/óra.” A saját kezelésben levő gépeket már sikerült két műszakban üzemeltetniük. Nagyobb földmunkák esetén a mélyépítők mellett három műszakban is dolgoznak a gépek. Most az első félévben kevés a félkész-ház program. Így kevesebb autódarura lesz szükség. Ezeket most zsulatáblák, gépek szállításánál fogják használni. Egy részüket pedig kiküldik az előregyártó telepekre, ahol válaszfalakat fognak szállítani.

Az osztályvezetők megnyilatkozásai tehát – annak ellenére, hogy igyekeztek újabb keletű pozitív tendenciákról számot adni – lényegében megerősítették azt, hogy az építkezéseken a folyamatos termeléshez szükséges elemi feltételek sem voltak biztosítottak: nem volt megfelelő minőségű és mennyiségű létszám, anyag és gép. De ugyanígy nem volt biztosítva sokszor a munkaterület, a tervdokumentáció stb. sem. Ez a helyzet – a



szervezetlenség állapota – pedig éppúgy minősítette a terelésirányítók (művezetők, építésvezetők, főépítésvezetők) munkáját, mint a Vállalati Központ osztályvezetőinek és dolgozóinak a tevékenységét. A vállalatnál az *elemi szervezethez és rend hiánya* volt a jellemző. A szervezetlenség fenti tüneteinek túl erre utal a technológiai fegyelem durva megsértése, a munkafegyelem lazasága, a határidők elmulasztása, a végzett munka gyenge minősége, illetve végső soron a vállalat termelési, gazdálkodási eredményeinek leromlása.<sup>77</sup>

#### 2.4 A szervezetlenség: személyes mulasztás, vagy szervezeti elégtelenség?<sup>78</sup>

Jóllehet a vizsgált vállalat szervezetlensége szembeszökő és nyilvánvaló, ennek orvoslása – mint a vállalat immár évtizedes története mutatja – mégsem egyszerű. Felmerül ugyanis a kérdés, hogy hol keressük a kijavítandó hibát? A legkézenfekvőbb, ha az irányítás logikájából kiindulva a jelenséget vezetői mulasztásként fogjuk fel s ennek megfelelő megoldással – egyes vezetők leváltásával – próbáljuk a helyzet javulását elérni. Lényegében ezt az utat választották 1970-ben a vállalat felettes ágazati irányítási szervei, amikor is a korábbi igazgatót

<sup>77</sup>A vállalati szervezeten belül a Központ és a Termelési Vonal viszonyában kialakuló konfliktusok társadalmi természetéről és okairól részletes elemzést nyújtott M. Dalton. Dalton, M.: *Conflicts between Staff and Line*. Managers American Sociological Review, Vol. 1950, 15. 342–351.

<sup>78</sup>A szervezeten belüli jelenségek alakulásában az olyan strukturális tényezők, mint az előrejutás- és ösztönzési rendszer, a munkafolyamat jellege stb. játszanak meghatározó szerepet. Ezt bizonyítják a szervezeti-szociológiai kutatásokkal kapcsolatos legújabb értékelések is. *Interjú W. F. Whyte-al*. Organizational Dynamics, Vol. 3. No. 4.

elmozdították, Táltos József személyében új igazgatót neveztek ki a szervezet élére, aki viszont – mint egyszemélyi felelős vezető, most már saját hatáskörben – további vezetőket váltott le, nevezett ki. Ennek az eljárásnak oda kellett volna vezetnie, hogy a tehetségtelen és tehetetlen, dolgozni nem akaró vagy nem képes vezetői garnitúrát egy jó szellemű új vezetői gárda váltsa fel, amely a szervezetlenséget néhány éven belül megszünteti vagy legalábbis elfogadható szintre csökkenti.

A tapasztalatok szerint azonban a vállalat termelési eredményei az azóta eltelt időszakban nem javultak, feltehetőleg szervezetlensége sem csökkent. Nem következett be ez annak ellenére sem, hogy Táltos Józsefet az igazgatói székben új elsőszámú vezetők követték, s lényegében a vezetői gárda kicserélődött. Mindez a személyi változtatások eredményességének korlátaira hívja fel a figyelmünket, arra, hogy egy olyan komplex szervezeti, társadalmi jelenség, mint egy-egy vállalat vezetési munkájának színvonala, szervezethez, eredményessége mennyire magyarázható önmagában bizonyos vezetők vagy vezetői csoportok mulasztásaival, rátermettségének, tehetségének alakulásával, jó vagy rossz erkölcsével. Az ilyen kérdésekben már sokkal szélesebb kitékintésre van szükség: az ilyen problémák, mégha személyes, szubjektív vonatkozásaik vannak is, akkor sem szűkíthetők le ezekre; összefüggéseik sokkal inkább az objektíve létező szervezeti-társadalmi viszonyokban keresendők.

Ilyen felfogásban a szervezetlenséget is a szervezet konstrukciós, működési elégtelenségeként kell értelmeznünk.



### 3. A HIVATALOS SZERVEZET ELÉGTELENSÉGE ÉS A NEM HIVATALOS FOLYAMATOK<sup>79</sup>

#### 3.1 A szervezetlenség: a hivatalos szervezet elégtelessége

A vállalat, a szervezet működésében a szervezetlenség nem valamiféle véletlen, esetleges jelenség, „átmeneti rövidzárlat” (mint erre egyes tüneteiből, így az egyes vállalati egységek munkájának időnkénti koordinálatlanságából stb. következtetni lehetne) hanem olyan tartós állapot, amelynek léte a szervezetnek – ezen belül is az úgynevezett hivatalos szervezeti struktúrának – a gyengeségét, elégtelességét mutatja. A szervezetlenség tehát, az egyedi, kivételes eseteket leszámítva nem szervezéstechnikai mulasztásokból eredő probléma, hanem olyan nehézség, amely a szervezet egész felépítésével, működésével kapcsolódik egybe.

A vállalati szervezetnek a gyengesége, elégtelessége pedig rendszerint két fő forrásból táplálkozhat. Egyrészt előfordul, hogy a vállalatnak a működése nem követi azokat a törvényszerűségeket, amelyek önmagának mint szervezetnek a természetéből fakadnak. Jó példát adnak erre a vizsgált vállalat hivatalos szervezeti szabályozásának azok a hiányosságai, amelyek folytán megbomlott a feladatok, felelősség, eszközök elosztásának logikus rendje: az ebben keletkező ellentmondások folytán megrendült az irányítás, az ellenőrzés egysége, ami viszont elszabadította a vállalaton belüli munka-

<sup>79</sup> A hivatalos és a nem hivatalos szervezet lényegével, jellemző tulajdonságaival részletesebben foglalkoztunk korábbi tanulmányunkban. Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkásmagartartások és a gazdasági szervezet*. Bp. 1972, Akadémiai Kiadó, 107–128.

megosztásban rejlő anarchikus tendenciákat. Másrészt hasonló eredményekhez vezet az is, ha a vállalat hivatalos szervezete nem adekvát a vállalat társadalmi-gazdasági környezetéhez. Ez utóbbi jelentkezett például abban, hogy a vizsgált vállalat bonyolult, nehézkes hierarchikus szervezeti rendje, a benne rejlő rugalmatlanságból adódóan működésképtelenné vált az építőipar nagyfokú alkalmazkodást, rugalmasságot igénylő felteletei közepe.<sup>80</sup>

A szervezetlenség oly módon fakad a hivatalos vállalati szervezet hiányosságaiából, hogy ez nem tudja betölteni a szervezetben dolgozó emberek cselekvésének irányításában, orientálásában reá háruló feladatokat. A hivatalos szervezet, azon belül pedig a feladatok, a felelősség, a döntési jogkörök elosztásának, valamint a vezetőkiválasztásnak és az ösztönzésnek a rendszerei hivatottak arra, hogy az emberek cselekvését olyan „kényszerpályákra” állítsák, amelyek koordináltsága, logikus rendje tulajdonképpen a szervezettség fogalmát meríti ki. Amennyiben a vállalat hivatalos szervezeti struktúrája tökéletlen – azaz a feladatok, felelőségek, döntési jogok stb. logikus rendje felborul, az emberi cselekvések rendjében is zavarok állnak elő: a tevékenységek koordinálatlanná válnak, egyének és csoportok akciói egymást fedik, keresztezik, s semmiképpen nem adják ki azt az összehangolt egységet, amely a szervezet termelési, gazdálkodási céljainak eléréséhez szükséges lenne.

A szervezetlenség nem más, mint a feladatok, a döntési jogok, a felelősség elosztásában, a káderek kiválasztásában és ösztönzésében, az információ áramlásában stb. mutatkozó

<sup>80</sup> Az építőipari szervezet irányítási és felépítésbeli sajátosságai lényegesen eltérnek a telepített ipar szervezetétől. L. Stinchombe, A. L.: *Bureaucratic and Craft Administrations of Production: A Comparative Study*. Administrative Science Quarterly, 1959, 60. 168–187.



hiányosságok tömege, amely azután magával hozza a cselekvések koordinálatlanságát, ellentmondásosságát, illetve azokat a tüneteket, amelyek a termelési, technológiai és gazdálkodási folyamatokban mindezzel együttjárnak – anyagihiány, szállítóeszköz hiánya, koordinálatlanság az egyes termelési egységek munkája között, a technológiai és a munkafegyelem fellazulása stb. A továbbiakban éppen ezért azt próbáljuk összefoglalni, hogy a szervezetlenséget, a vállalat termelési, gazdálkodási funkcióiban mutatkozó nehézségeket miképpen idézték elő azok a problémák, amelyeket a vállalati szervezet működésében, így a vezető kiválasztás, illetve az anyagi ösztönzés mechanizmusaiban tapasztaltunk; nevezetesen, hogyan vált a szervezetlenség alapjává a hármas követelmény megszegése a vezető kiválasztásban, illetve a teljesítményelv háttérbe szorítása az ösztönzésben.<sup>81</sup>

### 3.2 Elvárások a vezetőkkel szemben és a hivatalos szervezet

A vállalat – mint ez az építésvezetői, főépítésvezetői konferenciákon és más alkalommal is megfogalmazódott – világos, egyértelmű *elvárásokat*<sup>82</sup> támasztott a vezetőkkel szemben: *a termelésirányítótól – a főépítésvezetőktől, építésvezetőktől, művezetőktől – a vállalati terv teljesítését, az előírt lakásszám*

<sup>81</sup> A szervezetlenség tipikus megnyilvánulása volt az itt leírtakon túl az ún. „homok”, a hivatalos teljesítménykövetelmények alapján teljesítményfedezet nélkül kifizetett bér jelensége. Lásd erről a karbantartó villanyszerelőkről szóló tanulmányunkat.

<sup>82</sup> A vállalati elvárásokat, amelyek egyúttal a társadalom elvárásait is kifejezték, a vállalat felső vezetése – mindenekelőtt az igazgató és helyettesei, de esetenként a PB titkár, illetve az SZB titkár – fogalmazták meg.

*megfelelő minőségben való, hibamentes, határidőre történő átadását kívánta, továbbá azt, hogy munkaterületükön tartsák meg a létszámot, ne lépjenek túl az átlagbért, őrizzék meg a technológiai fegyelmet és a munkafegyelmet, tartsák be a munkavédelmi előírásokat.* Hasonló módon világosak és egyértelműek voltak az elvárások a *Központ osztályainak* tevékenysége iránt: *tőlük a vállalat azt követelte meg, hogy a termeléshez szükséges feltételeket – létszámot, bért, anyagot, gépeket, szállító eszközöket, munkaterületet, tervdokumentációt stb. – mindig megfelelő mennyiségben, minőségben és időben biztosítsák.* (Már a tényleges gyakorlat visszahatása volt a vállalati elvárások alakulására, hogy kutatásunk időpontjában ez utóbbiakat is egyre inkább közvetlenül a termelésirányítótól, mégpedig az építésvezetőktől követelték meg.) *Ha ezeknek az igényeknek a termelésirányítók és a Vállalati Központ eleget tett volna, a vállalat munkájával szemben kifogást aligha lehetett volna emelni.*

A probléma azonban éppen az, hogy a *vállalati elvárások nem teljesültek*: a vezetés tevékenysége nem felelt meg azoknak az igényeknek, amelyet vele szemben támasztottak. S mivel az elvárások teljesülése egyúttal a vállalat alapvető termelési, gazdálkodási funkcióinak betöltéséhez volt szükséges, e téren következtek be tartós zavarok. A vállalat tevékenységét vizsgálva tehát *központi kérdés számunkra, hogy a vezetés – elsősorban a termelésirányítók és a Központ, tehát a gazdasági vezetés, de a politikai-társadalmi szervek vezetése is – miért nem felelt meg a vele szemben támasztott elvárásoknak?* Ha eltekintünk az egyébként létező, de megítélésünk szerint másodlagos jelentőségű olyan szubjektív októl, mint egyes vezetők személyes tehetetlensége, közömbössége, akkor a jelenség okait *az objektíve létező szervezeti-, társadalmi viszonyokban, a szervezeti struktúra működésének elégtelen-*



ségében kell keresnünk. E hiányosságok akadályozták meg, megítélésünk szerint, hogy a vezetők megfeleljenek azoknak a természetes igényeknek, amelyeket tőlük jogosan elvárt a vállalat, illetve a társadalom.

A szervezet hiányosságai sokrétűek voltak, szerkezetének és működésének minden területét érintették. E helyen csupán áttekintés céljából soroljuk fel – összefoglalásként – a már jórészt bemutatott hiányosságokat:

1. Miután a vállalati szervezet – soklépcsős hierarchikus felépítése és ezzel járó rugalmatlansága folytán – nem felelt meg az építőipar nagyfokú rugalmasságot, alkalmazkodási képességet igénylő működési körülményeinek, tényleges működésében szükségképpen eltért a hivatalos struktúra előírásaitól; a tényleges feladatok olyan pontokon összpontosultak, amelyeken azok elvégezhetőnek látszottak; ezáltal egyes szervezeti területeken (így a termelésirányításban, illetve a legfelső vezetésben) a feladatok, a terhek nagyfokú koncentrációja volt tapasztalható, míg más területek szinte feladatok nélkül maradtak. Jó példa erre az a (az új igazgató által is elősegített) folyamat, amely a Központi osztályoknak, illetve a termelésirányítás magasabb szintjeinek (a főépítésvezetőknek) a feladatait az építésvezetőségekre ruházta át.

2. A vállalati szervezet de facto működésében ugyanakkor számos vonatkozásban megmaradt a hivatalos szervezet előírásainak keretei között, mint ahogyan ez nem is lehetett másként. Ennek következtében azoknak a döntési jogköröknek a jelentős része, amelyek az építésvezetőségekhez átcsoportosított feladatok ellátásához voltak szükségesek, megmaradtak a Központi Osztályok és a főépítésvezetőségek kezében. Ily módon az a sajátos ellentmondás jött létre a szervezetben, hogy egyrészt a feladatok zöme az építésvezetőkre hárult, de ezek ellátásához nem volt elég eszközük, másrészt az esz-

közök a Központban, illetve a főépítésvezetőknel összpontosultak, de ezek kihasználatlanul maradtak. (Eszközön ezúttal nem csupán a hivatalosan rájuk ruházott döntési jogkört értjük, hanem azt az informáltságot, illetve hivatalos kapcsolatrendszert is, amelynek birtokába a szervezeten belül elfoglalt centrális helyük juttatta őket.)

3. A vállalati szervezeti elírásoktól ilyen kaotikus – a hivatalos szervezeti előírásoktól eltérő, sok vonatkozásban áttekinthetetlen – állapotában megfoghatatlanokká váltak az egyes egységek, egyének teljesítményei, kideríthetetlen volt, hogy egy-egy termelésirányító kiemelkedő produktuma mennyire tudható be személyes erőfeszítéseinek, vagy pedig a körülmények szerencsés összjátékának. A felelőségek ugyanígy megfoghatatlanná váltak. Teljesítményt és felelőséget még leginkább a termelési folyamathoz legközelebb álló területeken lehetett megragadni – tehát a termelésirányítás szintjén – de minden erre irányuló törekvés hiábavaló volt a Vállalati Központban. Mindez természetszerűleg magával hozta azt, hogy gyakran az emberek tényleges teljesítményeit nem lehetett elismertetni, míg nemegyszer nem létező teljesítmények elismertethetők voltak; a vezetők könnyedén kibújtak a tényleges mulasztásokért viselt felelősség alól.

4. A teljesítmények, a felelőségek áttekinthetetlen, megfoghatatlan volta aláasta a szervezet két központi mechanizmusának: a vezetőkiválasztásnak és az anyagi ösztönzésnek a működését is. Ebből adódott az, hogy a hivatalos követelmények – így a vezetőkiválasztásban a hármas követelmény, az anyagi ösztönzésben a teljesítményelv – nem vagy csak részben voltak érvényesíthetők, az objektív kritériumok alapján való elbírálás helyébe a szubjektív értékítélet lépett, a hivatalos követelmények helyét nem hivatalos elvárások, igények foglalták el. Ilyen körülmények között pedig a vezető-



kiválasztás és az anyagi ösztönzés adott gyakorlata nem jobb munkára mozgósította az embereket, hanem arra, hogy az adott körülmények között „megkeressék egyéni boldogulásuk útját”, „jól adminisztrálják magukat”, azaz teljesítményt „mutassanak ki”, amelyért jutalom jár, illetve hogy „lefedezzék magukat” a felelősségrevonásokkal szemben.

A vállalati szervezeten belül tehát hiányzott az a hivatalos szervezeti struktúra – a szabályoknak, előírásoknak, intézményeknek az a hivatalosan rögzített rendszere –, amely az építőipar sajátos működési körülményei közepette képes lett volna biztosítani, hogy a vezetők – termelésirányítók, funkcionális osztályvezetők – megfeleljenek a velük szemben támasztott vállalati elvárásoknak, összehangolt együttes cselekvésük eredményeként sikeresen valósulhassanak meg a vállalati szervezet alapvető termelési, gazdálkodási folyamatai. A vállalati szervezeti struktúrája az építőipari viszonyokra inadekvát, merev képződmény volt, amely alkalmatlan volt funkciói betöltésére, akadályává vált a vállalatban belüli normális együttműködésnek, gazdálkodásnak, termelésnek, ezért a tényleges folyamatok jórészt túl is léptek rajta. Helyette az emberek cselekvésének vezérlését egy nem hivatalos szervezeti struktúra vette át, amely ugyan fenntartotta a szervezetet, de nem vallotta magáénak azoknak az elvárásoknak a teljesítését, amelyet a vezetőkkel szemben a vállalat, a társadalom megfogalmazott.

### 3.3 A hivatalos követelmények gyengesége és a kritikus szituációk

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 kísérése, ahol a szembenállók ütközését társadalmi konfliktusok kísérik. Ezeknek a konfliktusoknak a tanulmányozása megkönnyíti számunkra a formális vállalati szabályrendszer kialakulását akadályozó vállalatban belüli és kívüli okok megismerését. A *kritikus helyzetek (incidensek) leírásával* – úgy véljük – *megfelelően sikerül bemutatni azoknak a „feltételes reflexeknek” a hiányát a vállalatnál, amelyeket elsősorban a teljesítményelvre felépített vezető kiválasztási és ösztönzési rendszer standardjainak kellett volna megteremtenie.*

*Az előrejutási perspektívával és ösztönzéssel összefüggő kritikus helyzetet tükrözik az alábbi nyilatkozatok: „Pofára megy a dolog. Az összevonáskor az „A”. eredetű emberek ragadták magukhoz a hatalmat, és most azokat az építésvezetőket futtatják, akik az ő embereik. Sokszor azok az emberek kapják a legjobb munkákat, akik a legkevésbé rátermettek” (V. I. építésvezető). „Az új igazgató jól csinálta, hogy nagyobb hatalmat adott az építésvezetőknek, 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 garnitúra azokat részesíti előnyben, akiket maga hozott, vagy maga nevelt ki. Ilyen alapon én is az új garnitúrához tartozom, s ezért joggal várom, hogy felemeljék a fizetésemet” (P. I. építésvezető).*

„A vállalatnál nem jellemző az építésvezetők előléptetése. A régi főmérnök idején a személyes rokonszenv elsődleges volt az előrejutásnál, és csak másodlagos volt a munka. Így lett építésvezető X, és így lépett elő főépítésvezetővé Y is. Y egyébként jóbaráti viszonyban van továbbra is a régi főmérnökkel, akivel egy házban laknak Budán. Azt mondják, hogy a lakást úgy szerezték, hogy kikötötték, csak akkor építik fel a házat, ha abban mindkettőjüknek biztosítanak lakást. Így is lett. Hiába, ügyes emberek. Y most is a kedvenc...” (G. O. üzemi vezető).

„A végzett munkának, a szaktudásnak szinte semmi köze nincs a keresetekhez, az előrejutáshoz. Vannak „futtatott” építésvezetők, akik bármit csinálhatnak, minden el van nekik nézve, de ha az ember nem



tartozik a futtatottak közé, akkor megszakadhat, akkor is csak az állandó leszúrát kapja. A „*futtatott építésvezetők*” „*pénzes*” *építkezéseken dolgoznak*, túlléphetik rendszeresen az átlagbért, még csak meg sem említik 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. Így van ez, amióta világ a világ: vannak akik jó pofával születnek, és vannak, akik rossz pofával” (P. V. építésvezető).

„A Központ egyes osztályain dolgozóknak a véleménye kevésbé érdekelt, de ez taktikai kérdés. Ugyanis a Központ az építésvezető 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” (M. L. építésvezető).

„Úgy látom, hogy az építésvezetők közötti *kereseti eltérésekben nagy szerepet játszik az, hogy ki kinek a barátja, cimborája*. Enre példa az az építésvezető, aki most jött a parképítő főépítésvezetőséghez 4000 forintért. Köztudott, hogy a parképítők zömében kubikusok, alacsonyabb műszaki, technikai képzettség kell munkájuk ellátásához” (K. J. művezető).

Az ösztönzéssel és az előrejutással kapcsolatban a kritikus szituációtípusok bemutatásával már fény derült néhány tényezőre, amely gátolja a formális vállalati követelmények kialakulását. Általánosabb érvennyel fogalmazva: *a valóságos vállalati gyakorlatban a nem hivatalos (informális) szervezet követelményei gyakran meghatározó szerephez jutnak, háttérbe szorítják a meglevő gyenge formális követelményeket, illetve megakadályozzák fejlődésüket, megerősödésüket*. Ennek a jelenségnek tipikus megnyilvánulása azoknak az úgynevezett futtatott vezetőknek a léte, akik nem „léphetnek mellé”, illetve akik átléphetik a mások számára „tabuként” szereplő korlátokat.

Az előrejutás és az ösztönzés felsorolt eseteiben kifejezésre jutó informális standardok (bizonyos kétségtelen pozitívumai)

mellett meglevő) negatív hatása az általunk vizsgált vállalatnál különösen romboló, hiszen az a hivatalos vállalati követelmények erősségét messze meghaladja. Ahelyett tehát, hogy az egyes vezetők erőfeszítéseiket a teljesítményvel közvetítő standardok beosztottaikkal történő elfogadtatására fordíthatnák, az informális formák által életrehozott követelmények („látványos produkció”, „admisztrálás”, „ügyletek kötése”, „kapcsolatépítés” stb.) teljesítésére feccsérlik. A folyamat végső eredménye még akkor is kétséges a vállalati mechanizmus eredményes funkcionálására nézve, ha feltételezzük azt, hogy az informális követelményrendszer teljesülése egyben a vállalat olyan formális standardjainak a teljesülését is eredményezi, mint például az átlagbér tartása, a létszám, termelési és termelékenységi tervek teljesítése stb. A vállalat nem hivatalos szervezete ugyanis csupán a szervezeti tagok töredékére terjed ki. Ez azt jelenti, hogy a vállalati hierarchia minden szintjén (művezetőktől egészen a felső vezetésig) megtalálhatók a vállalati politika iránt közömbös, semleges emberek.

A vállalati mechanizmus működését ismerő, de a „kosárban” nem levő, így a vállalati politikával szemben közömbös vezető 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 20. helyett át fogja adni augusztus 20-ra. Magában tudja, hogy december 20-ra se lehet majd átadni, nemhogy augusztusra, de a vezetőknek tetszik az ilyesmi. A kollégák persze kiröhögik az embert, amikor leül, mert ők tudják, hogy marha nagy lehetetlenséget ígért, de máskor ők is ugyanúgy 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 leszúrát kap, akkor elfásul, akkor előbb-utóbb közömbössé válik. Engem már nem nagyon érdekel, hogy ki mit csinál, én már nem ugrok bele csinekebe, igyekszem azt csinálni, amit



elvárnak, és ha hülyeségeket kérnek, akkor hülyeséget csinálók. Persze, azért vigyázok. *De engem már nem tudnak az úgynevezett vállalati célokkal fellelkesíteni.*" (M. L.)

Azt is meg kell mondanunk még, hogy az informális szervezet, bármilyen jól is működjék, ön.nagában képtelen helyettesíteni a formális vállalati szervezetet. Különösen igaz ez a vezetés olyan szféráiban, ahol az irányító funkciók ellátásához komoly szakismeretre van szükség, vagy ahol a munkafeltételek állandóan változnak (pl. nagy lakótelepi építkezés, egy funkcionális osztály irányítása stb.). Az informális szervezetnek, a vállalati célok teljesítéséhez történő hozzájárulását az is csökkenti, hogy struktúrája több irányító központot foglal magában.

### 3.4 A vezetők mozgása a szervezetben és konfliktusai

A vállalati szervezeten belül a nem hivatalos kapcsolatok hatása legjobban a vezetők mozgásában – a kinevezések, le-váltások kritikus incidenseiben – érhető tetten. Kutatásunk egyik központi témája volt, hogy kiből miért lesz vezető, illetve, hogy ki miért válik meg vezetői beosztásától? E kérdések megválaszolása nyomán alkothatunk ítéletet arról, hogy mennyiben érvényesülnek a hivatalos követelményeken túl a nem hivatalosak.

A vállalat létrejöttét követően *Szép Pál igazgató ideje* alatt 1967–1970-ben – mint láttuk – elkezdődött klikkharc ásta alá a vállalaton belüli együttműködést, meghasonlást idézett elő a gazdasági vezetésben (az igazgató és tábora szembekerült a főmérnökkel), valamint a gazdasági és pártvezetés között is. Ez a klikkháború a vezetők jelentős mértékű mozgását idézte elő: a vezetői posztok zömében Szép Pál igazgató hajdani „A”

vállalatbeli emberei maradtak meg, míg a hajdani „B” vállalatbeliek számosan kiléptek. Nem hivatalos követelmények szabályozták ezt a mozgást azáltal, hogy a megmaradás vagy távozás kritériuma nem a politikai megbízhatóság, nem a vezetői rátermettség, nem a hozzáértés, s nem is a végzett munka volt, hanem az igazgatóhoz, Szép Pálhoz fűződő személyes viszony, illetve ennek külsőleges ismérve: a Szép Pál vezette hajdani „A” előd-vállalathoz fűződő múlt. Ez egyúttal azt is jelentette, hogy a vezetői mozgás nem csupán gyenge, tehetségtelen vezetőktől szabadította meg a vállalatot (mert ez is előfordult), hanem jól dolgozó, képzett, rátermett, emberileg bevált, politikailag megbízható káderek sorát is elvitte – egyszerűen abból adódóan, hogy ezekre a szempontokra a folyamat kevéssé volt tekintettel. Mi több: jó vezetők még inkább távoztak, mint a gyengék, mivel az adott állapotok közepette nem tudták érvényesíteni, „pénzre váltani” azt, ami erősségük volt: képzettségüket, rátermettségüket, vezetői alkalmasságukat. „Ahol a vakokról nem derül ki, hogy nem látnak, ott aligha értékeli az én éles szememet” – mondta egy osztályvezető, aki még ebben az időben hagyta el a vállalatot.

1970 után, *Táltos József idejében*, a vezetők mozgása tovább fokozódott. A Központból, az osztályvezetők közül ezúttal lépett ki a Szép Pál idejében kialakult, zömében „A” vállalati eredetű osztályvezetők többsége, több főépítésvezető, építésvezető és művezető. Kutatásunk során mindazokat a vezetőket végigkísértük, akik akkor távoztak a vállalattól; bár ezek kvalitásaikat tekintve igen eltértek egymástól (voltak köztük igen tehetségesek, rátermettek és igen gyengék is, párttagok és pártönkívüliek egyaránt), de egy valami közös volt bennük: mindannyian személyes okból léptek ki, mivel nézeteltéréseik, konfliktusai voltak az új felső vezetéssel ) így mindenekelőtt Táltos József igazgatóval, Garamvölgyi Béla fő-



mérnökkel, Holczinger Lajos termelési osztályvezetővel — s ezekben a személyes összeütközéseikben nem kaptak segítséget a politikai-társadalmi szervezetektől.

Az alábbiakban kilépett vezetők megnyilatkozásai alapján idézzük fel a helyzetet.<sup>8 3</sup>

*Czapp Frigyes* munkaügyi osztályvezető kilépés előtt beszámolt arról, hogy neki is problémát okozott az osztályon az *igazgatóváltás*. *Szinte az egész munkaerőgazdálkodás elment Szép igazgató után*. Az érdekes az, hogy ezek között egyetlen „A”-s sem volt, valamennyien ezt követően kerültek ide, hogy Szép lett az igazgató. Most éppen a villanszerelő főépítésvezetőségről ment el a munkaerőgazdálkodási előadó. Az új igazgató, Táltos megérkezése után és a vidékiek idehozatala sok feszültséget okozott és újabb népvándorlást idézett elő. Ő — beszállásánál fogva — közvetlenül az igazgatóhoz tartozik, kapcsolatuk lehetne jobb is. Amióta dolgozik, Táltosnál rosszabb igazgatót még soha nem fogott ki. Az a baj, Táltos többet vár tőlük, de olyat, amire ez a Munkaügyi Osztály nem képes és nem is feladata megvalósítani. Táltos nem ismer olyat, hogy például együtt próbáljanak megoldást keresni a kérdésekre. Nagyon türelmetlen, és már szemébe is mondta, hogy nincs megelégedve a munkájával. Szeretne egyszer őszintén leülni és elbeszélgetni az igazgatóval, de erre nem kap lehetőséget. Hiányolja, hogy nincs jó kapcsolat a vállalatnál a vezetők és a vezetettek között. Kijelenti, hogy mindaddig nem bírál semmit, amíg Táltos intézkedéseivel a PB és a szakszervezet egyetért. Ő már egyszer kiborult, vigyáz arra, hogy többet ilyen ne forduljon elő.

*Erdei Sándor szakiparos főépítésvezető* (1971. január 30-án lépett ki) véleménye. Táltost korábról, a szakmából ismeri. Itt nem dolgozott vele jóformán semmit. Holczinger Lajos termelési osztályvezetővel is csak egy hónapot dolgozott, de számára elég volt. Holczingert olyan embernek ismerte meg, aki a pillanatnyi siker érdekében mindenre képes, de ezzel tulajdonképpen jól le is járhatja a vállalatot. Az agresszivitás, az erőszakosság nem elég a termeléshez. Oda gyakran nagyobb

<sup>8 3</sup> A kilépett vezetők nyilatkozatai természetesen nem mentesek subjektivizmustól. Többen vannak köztük olyanok (pl. Czapp Frigyes), akinek a munkáját az új vezetés jogosan kifogásolta.

szükség van az emberi megértésre, tapintatra. Ez pedig valahogy az egész vállalatvezetésből hiányzik. Garamvölgyi is a maga csendességében igen agresszív, rossz modorú ember. Kínos helyzetben van, mert előtte kb. 7 embernek ajánlották fel a főmérnöki állást, s miután azok nem fogadták el, így lett belőle főmérnök. Táltostól fél, s ezért nem is mer partnere lenni. Valahogy most sincs meg a vezetők között az összhang, csakúgy mint a Szép idejében. Lehet, hogy most másfajta formában jelentkeznek a problémák, de most sem tűnik nyugodtnak a helyzet. Ez az állandó feszültség, kiegyensúlyozatlanság, majdhogynem létbizonytalanság a műszakiakon csapódik le, s azok nagy része — ha érez még magában egy kis erőt — inkább odébbáll, olyan vállalathoz megy, ahol energiája nagy részét az alkotó munkára fordíthatja. Nála is ez volt a végső elhatározás oka. 4 évig volt itt, de nem kötötte oda semmi. Nem tudott megragadni, nem alakultak ki olyan kapcsolatok, amelyek visszahúzó-erőként hatottak volna rá.

*Bakács Tibor építésvezető*: 1971. január 11-én jött el a vállalatból, elsősorban Garamvölgyi főmérnök miatt. 21 évig dolgozott ott, illetve a jogelődöknél. Az „A” vállalatnál 1951 óta volt építésvezető. Garamvölgyivel már a kezdet rosszul indult. Az első találkozásuk alkalmával összevessztek. Akkor a Fonyódi úti építkezést vezette, ahol az emberek 10+5 napos munkarendben dolgoztak. Így a szombat—vasárnapot arra használta fel, hogy a bentlövő munkásokkal letakarította az épületet. Garamvölgyi egy hét végén, úgy csütörtök táján járt kint, és nagy cirksuzt csinált, hogy „ilyen disznóiban nem lehet dolgozni”. „Mi ez? Kupleráj vagy munkahely?” — ordította. Hiába magyarázta, hogy most a hét végén lesz a takarítás, mert így szokták, nem fogadta el. Két hétben egyszer megjelent, és akkor a legapróbb részletekbe is beleszólt, csak utasította őket, de semmilyen választ nem fogadott el. Egy ilyen alkalommal azt vágta a fejébe Garamvölgyi, hogy „maga vagy nem akar, vagy nem is tud dolgozni”. Ez igen sértő volt, és akkor kezdett először azon gondolkodni, hogy el innen. Közben Strauszmann és Ignác főépítésvezetők is állandóan piszkálták őt, mindenbe belekötöttek és Garamvölgyi csak tőlük fogadott el véleményt. Szemmel látható volt, hogy mindkét főépítésvezető az ő embere. — Amikor Sárréten dolgozott, akkor indult országos verseny az MSZMP X. kongresszusára. Ők is felajánlották, hogy a pártkongresszusra plusz egy házat átadnak. De Strauszmann és Ignác rendszeresen tette a gúnyos megjegyzéseket, s odáig mentek, hogy azzal gyanúsították, csak azon nyüzsög, ami



látványos, s a többivel nem törődik. A gúnyolódáson kívül szinte szándékosan kereszttezték a dolgait, hogy még véletlenül se sikerüljön a felajánlásuk. Ekkor teljesen elkeseredett, levette az embereket a házról és nem is adták át. Régi párttag, nem bírta lenyelni a dolgot. Szólt a helyi párttitkárnak, aki elmondta az ügyet Réczeynek, a PB titkárnak. Be is hívták őt a PB-re, ahol megmondta, hogy az elveiből nem enged gúnyt űzni, még akkor sem, ha ezt egy PB tag teszi. Strauszmann ugyanis PB tag. De tudta, hogy hiába beszél, mert Strauszmann és Réczey együtt kártyázik minden nap, tehát ott neki nem lehet igaza.

*Karakas Kálmán főépítészvezetőhelyettes (1971 elején lépett ki):*

„Nekem egy problémám van, hogy tekintet nélkül rangra, csillagra, megmondom a véleményemet. Ez nem jó. A piacról élünk és a piacon pénzért adnak, nem pedig meggyőződésért. A dolog egy pártbizottsági gyűlésen kezdődött még 1970-ben. Réczey a párttitkár előadta a gyűlésen, hogy a pártbizottság kiválóan végezte munkáját, minden oké. Én ezt nem állhattam szó nélkül. Azt mondtam: ne haragudjanak, de volna egy-két szavam. Megkérdeztem: hogy működhet egy vállalat pártbizottsága jól, ha a vállalat egy kalap...? Ha az igazgatót, a főmérnököt le kellett váltani, az azt jelenti, hogy a vállalat rosszul dolgozott. Hogyan lehet az, hogy a pártbizottság mégis jól dolgozott, amikor egy vállalati pártszervezet tevékenységének a termelőmunka megfelelő mozgatásában kellene kicsúcsosodnia? Hozzászólásom után még vagy tizenöten felszólaltak, helyeselve azt, amit mondtam. Azelőtt sem voltam szép fiú a cégnél, de azután fekete péter lettem. Végülis közölték velem: „Kálmán, nézz állás után”. Persze, közben még sok minden történt. A Mákos utcában voltam építésvezető, és az előrelépésemről volt szó. A vállalatnál is úgy szokás, mint a városházán volt, hogy egy idő után az ember lép előre egyet. Engem soha nem az egyéni érdekem vezetett, hanem a vállalaté, úgy hogy ezt a dolgot nem szorgalmaztam a magam részéről. Az ügy úgy került a felszínre, hogy egyik kollégámat, Macskást kinevezték főépítészvezetőnek. Macskás Sándor osztálytársam volt, én kitűnően végeztem, ő átcúszott. Ő is építésvezető lett, én is. A vállalatnál az akkori főmérnök kártyapartnerként emlegették. A kinevezése miatt nagy volt a felháborodás, mert tudták, hogy Macskás igen gyenge. Röviddel ezután a Mákos utcában megjelent Réczey, a párttitkár s közölte velem, hogy legközelebb, amikor ilyen kinevezési lehetőség lesz, én leszek az első, mert „ismerik kiváló képességemet, megbízhatóságomat” stb. Szóval jött a szöveg. Telt múlt az

idő. Történtek kinevezések, de rám nem került sor. Végülis kinevezték helyettesnek Vajda István főépítészvezető mellé, a szerkezeti főépítészvezetőiségre. Én a blokkokkal foglalkoztam, azelőtt is azt csináltam, értettem hozzá, Vajda pedig az alagútszaluzással.

Ekkor jött Táltos, az új igazgató. Az volt az álláspontja, hogy minden rossz, amit a régi igazgató csinált, új koncepciót vezetett be, meg akarta szüntetni a főépítészvezetőiségeket és az újonnan létrehozott szerkezeti főépítészvezetőiséggel kezdte. Táltos – Garamvölgyi főmérnök jelenlétében – behívatott. Azzal kezdte, hogy agyba-főbe dicsért, majd közölte, hogy meg szeretne bízni a VI-os alagútszaluzás készlet építészvezetőiséggel, illetve annak megszervezésével. Ez akkor még Franciaországban volt. Én ezt visszautasítottam. Táltos elképzelése szerint ugyanis ez a poszt a generál építészvezetőiségen belül egyszerű művezetést jelentett volna. Az igazgató azt mondta, hogy ő főépítészvezetőiséget vagy hasonlót nem tud számomra biztosítani. Ekkor bementem a párttitkárhoz, Réczeyhez, mert PB tag voltam és mégiscsak a párttitkár a „kezesztanyám”. Ő azt mondta, hogy fogadjam el Táltos ajánlatát. Mondtam neki, hogy ez mit jelentene, és ha csak ez van, akkor kilépek. Erre nem szólt egy szót sem. Ez már a nevezetes pártbizottsági ülés után volt. Nekem ekkor már volt vagy hat ajánlatom más vállalatoktól főépítészvezetőiségekre, termelési osztályvezető helyettesiségekre stb. Így megindítottam a kilépést. Volt egyebek közt egy ajánlatom a bányászati építő vállalatnál termelési osztályvezetőhelyettesi beosztásra. Ide azonnal elengedtek volna. Ekkor jött a volt igazgatónak, Szépnek az ajánlata az új vállalatnál főépítészvezetőiségre. Oda sehogy se akartak engedni, mert hogy Szépről volt szó. Majdnem le kellett töltenem a teljes felmondási időt.”

Táltos József, mint ezt adatok tömege bizonyítja, tudatosan törekedett a korábbi – iránta nem lojális – vezetők eltávolítására, s egyúttal saját, új embereinek a behozatalára. Ez utóbbi érdekében számos korábbi vezetőt kifejezetten elüldözött pozíciójából (főleg osztályvezetőket és főépítészvezetőket). Saját emberei számára új vezetői státusokat is létrehozott: így a főmérnöki beosztás mellett műszaki igazgatói státust teremtett s ebbe – szemben a régi Garamvölgyivel – saját emberét nevezte ki. Ugyanígy született a régi gazdasági igaz-



gatóhelyettes ellenpólusaként a vállalkozási igazgató státusa. Az új igazgató kreatúrái voltak a rajonvezetők (a főépítésvezetők mellé helyezett „mozgó” termelési osztályvezető helyettesek) és az ő tevékenységének eredményeként sokasodtak a Központ osztályai (Táltos osztotta pl. ketté a hajdani Gépészeti Osztályt Gépellátási és Gépüzemeltetési Osztályokra, az újonnan teremtett székbe a maga emberét ültetve). Mindez önmagában pozitív kimenetelű folyamat is lehetett volna (hiszen a vállalat vezetői gárdája 1970-ben, általános vélemény szerint igen gyenge volt, azaz feljavításra szorult), de végső soron ugyancsak negatív eredményt hozott. *A Táltos-féle „kör” egyfajta megisméltése volt annak, ami Szép Pál idején egyszer már lezajlott a vállalatnál. A kinevezés és a leváltás kritériumát ezúttal sem a vezetőknek azok a kvalitásai jelentették, amelyek meglétének vagy hiányának a vállalati produktum állt vagy bukott, hanem személyes lojalitása az igazgató, Táltos iránt. Ez a kör pedig a vezetésben még meglévő tehetséget, rátermettséget újonnan kihúgozta.* Egy belső klikkharckba bonyolódott, tehetségtelen, képzetlen, sok vonatkozásban elmarasztható vezetői gárdát konzervált, amely – mint ezt a vállalat eredményei is mutatták – képtelen volt a produkálásra.

Sajnálatos, hogy a vállalat pártbizottsága Táltos idején sem, mint ahogy korábban sem volt képes arra, hogy ezt a negatív tendenciát megállítsa.

### 3.5 A nem hivatalos szervezet. A csoportos kilépések esete

A nem hivatalos szervezet szerepét azoknak a vállalati embereknek a kilépésén mutatjuk be, akik – leváltása után – Szép Pál igazgatót új munkahelyére követték.

A szervezetből való *kilépések* nyomkövetése, a hivatalos (formális) vállalati szervezeten belül a nem hivatalos (informális) elem szerepének, hatásának a bemutatására igen jó lehetőséget kínál. Míg ugyanis a vállalati szervezeten belül az emberek kapcsolataiban, együttműködésében, ütközéseiben szoros összefüggésben van a jelen hivatalos és nem hivatalos jelleg, addig a kilépéssel az ilyen viszonyok hivatalos (formális) szabályozottsága egy csapásra megszűnik és a nem hivatalos (informális) szálak önmagukban, tiszta formájukban, meztelenül válnak láthatóvá.

A vállalat 1970-ben leváltott igazgatóját, Szép Pált, miután egy másik építőipari vállalat igazgatójává nevezték ki, 1970–72-ben – de még azután is – számos vezető és munkás követte. Lényegében ebből építette ki Szép Pál új vállalatának szinte egész termelésirányító és munkaügyi apparátusát.<sup>84</sup> Úgy gondoltuk, hogy az átkerült emberek tanulmányozása lehetővé teszi nem hivatalos kapcsolataik bemutatását s ezen túlmenően olyan kiegészítő ismeretekhez is juttat bennünket, amelyek az általuk elhagyott vállalat viszonyainak jobb megértéséhez is elvezetnek bennünket. Az új vállalathoz átlépett dolgozók tanulmányozásával *Müller Gabriella technikust*, egy olyan személyt *bíztunk meg*, aki maga is ezt az utat követte, beosztásánál fogva valamennyi érintettel kapcsolatban volt, róluk áttekintéssel rendelkezett. Feladata annak kiderítése volt, hogy ki kit hozott magával az új vállalathoz, illetve ki kit követett, milyen okból lépett ki, és milyen indítékból lépett be új helyére.

<sup>84</sup> Szép új vállalata csupán néhány száz főt foglalkoztató kisvállalat volt.



Müller Gabriella feljegyzéseit az alábbiakban, némi rövidítéssel és szerkesztéssel közöljük.<sup>8 5</sup>

„A szerkezetépítő főépítésvezetésre 1970-ben kerültem *Karakas* építésvezetővel együtt Szöllősi főépítésvezető mellé. 1970 őszén Táltos József, az új igazgató, mint elődjének összes kezdeményezését és intézkedését, teljesen feleslegesnek minősítette a szerkezetépítő főépítésvezetőséget, s feloszlatta ezt a koncentrált és igen erős kézben levő szervezetet. A munkatársaknak más munkaterületet ajánlottak, nekem pl. számlázói, programozói, illetve technikai beosztás a mélyépítőknél. A felajánlott lehetőségeket nem tartottam számomra szakmai fejlődésnek.

Egyik napon az utcán találkoztam *Szép Pállal*, aki kedélyes beszélgetés közben közölte, hogy vállalata is keres technikus, s főépítésvezetőség felállítását is tervezi. A gondolat foglalkoztatott. Beszélgettem főépítésvezetőmmel, akivel őszinte munkatársi kapcsolatban minden témát meg lehetett beszélni, s némi viccel, de céllal kértem, hogy legyen főnököm Szép vállalatánál. A legnehezebb körülmények között dolgozó főépítésvezető volt, az új igazgató előtt afféle 'fekete bárány'. Munkaterülete Buda volt, hegyes vidék, foghíjbeépítések. Provokált nehézségek elé is állították: anyag-, gépelltás, munkaerőhiány. A leosztott tervszámai sem tükrözték a feladatai nehézségét. Sajnos még a gondolatát is elvetette a kilépésnek: úgy érezte, nem futamodhat meg az őt ért rágalmak elől. Az építésvezetőt hasonló körülmények vették körül. Őt is tájékoztattam. Ő ezután telefonált *Szép Pálnak* s megbeszélésük eredménye ismert.

En magam 1971. január 18-án kerültem az új vállalathoz termelési előadónak. Fizetésem ma 2650 Ft, plusz 10%. Munkaköröm szerterágazó, sokrétű: átalakítások, telepített üzemek, adatok, lehetőségek a szakmai továbbfejlődésre. Kedvező körülmény, hogy ismerősökkel van körülvéve az ember.

#### *Szép Pál igazgató:*

1965-től 1970-ig volt az „A” vállalat, majd az egyesített vállalat igazgatója. Okleveles építészmérnök. Jelenlegi fix fizetése 6000 Ft.

Leváltását csak mint sokat hallott, de keveset tapasztalt és látott kisember tudom elmondani. Az A és a B vállalatok egyesülése maga

<sup>8 5</sup> A feljegyzés szövegében aláhúzással jelöltük azoknak a nevet, akik Szép Pált az új vállalathoz követték.

után vonta a vállalathoz más és más irányba tartó csoportok létrejöttét. Más és más akart az igazgató, Szép Pál, a főmérnök és a párttitkár. Az utolsó és legnagyobb összekoccanást állítólag az eredményezte, hogy a pártbizottság titkára szabotálással vádolta Szépet a kerületi PB-nél, miszerint a vállalat kevesebb lakás építését vállalja, mint amennyit a kapacitása és lehetősége megengedne. Ezt követően plusz 600 lakást osztottak le a vállalatra, s nagy revíziók és kivizsgálások következtek. De az éves tényszámok nem haladták meg az igazgató által korábban jelentett tervet. Ekkor ajánlották fel számára a beosztás cseréjét: több lehetőség közül választhatott, s végül emellett döntött.

Régi vállalatánál morc, morózus, magának való ember hírében állt. Senkivel sem volt jobb viszonyban és nem hitt senkinek. Elve az volt, hogy nem jó, ha az emberek – például egy építésvezetőség garnitúrája – sokáig együtt dolgozik. A munkakörök, beosztások változtatása jelenti az egészséges vállalat alapját. A mostani vállalathoz 180 foko változás történt magatartásban: az együtt dolgozni tudó és szerető, szakmai tudással rendelkező embereket nyerte meg magának. Közvetlen, határozott, barátságos, minden munkatársa és beosztottja – kivéve egy-két régi itteni embert – elismeri, még a fizikai dolgozók is szeretik. Elfogadja és elismeri *Karakas Kálmánt* is.

#### *Túró János:*

1965-től 1970-ig *Szép Pál* igazgató sofőrje volt, az igazgató és közte szinte baráti kapcsolat alakult ki. Vele együtt még három fő gépkocsivezető jött a vállalathoz.

#### *Mohácsi István főmérnök:*

Kőműves, technikus, majd elvégzi a Műszaki Egyetemet. Párttag. A régi vállalathoz a Termelési Osztály vezetője, de nézetei nem egyeztek *Szép Pál* igazgatóéval, s így egy év után a Műszaki Fejlesztési Osztályt kapta meg.

Az igazgatóváltást követően ismét a Termelési Osztály vezetésére számított, de hamar világossá vált, hogy Táltos József igazgató a saját, a régieknek kellemetlen munkatársait nevezi ki, s így előrelépési lehetősége teljesen kizárt. Termelési osztályvezetőnek Táltos Holczinger Lajost segítette, s két főmérnököt is kineveztek. Mohácsi az állandó előbbeljárás és felemelkedés embere. Új munkahely után nézett.

Ekkor hívta *Szép Pál* baráti beszélgetésre. Az elmúlt időket mindenki könnyen elfelejti. 1971 júniusban lépett be műszaki-gazdasági tanácsadónak, ami egy jelentős pozíció ugródeszkájának számított, s 1972 márciusában kinevezték főmérnöknek 5800 Ft-al.



Régi kapcsolatait tekintve együtt kezdtek dolgozni *Karakas Kálmánnal, Trenk Józseffel, Pálosnéval*. Az ő rábeszelésének köszönhető, hogy *Trenk József* építészvezető, *Fabricius* és *Csehi* szaktársak, s utánuk a fizikai létszám a vállalathoz jött.

Mohácsi Istvánnal a vállalathoz került (valamivel magasabb fizetésért) gépirónője is: *Ákos Lajosné*.

*Karakas Kálmán főépítészvezető:*

Építőipari technikus. Párttag. A régi vállalatnál a vállalati PB tagja. 1969–70-ben a szerkezetépítő főépítészvezetőségnél helyettes vezetője, közvetlen főnököm volt.

1970-ben szembekerült a régi vállalat pártvezetőivel. A pártbizottságban, amikor a párttitkár és a kerületi PB képviselői pozitívan értékelték a vállalati pártmunkát, felszólalt, hogy egy rosszul dolgozó vállalatnak nem lehet jól dolgozó pártszervezete. 1970 októberében, amikor a szerkezetépítő főépítészvezetőséget felosztották, *Karakas Kálmánnak* – 25 év vállalati múlt után – egy fiatal építészvezető mellett művezetői beosztást ajánlottak fel, 500 Ft fizetésesökkenetéssel. Állandóan zaklatták, két hónapig nem adtak neki munkát. Én voltam, aki ezt a vállalatot ajánlottam neki.

*Szép Pál* 1965–70-ben még az előző helyen több fegyelmet adott neki, elítélte sokszor túlzott önállóságáért, nehezményezte, hogy túlzottan baráti kapcsolatai vannak beosztottjaival, s ha a munka túl olajozottan megy, abban „van valami gyanús”. Most arra kérte *Karakast*, hogy minél több jól együtt dolgozó embert hozzon.

*Karakas Kálmán* még az 'A' vállalatnál a pártban együtt dolgozott *Mohácsi Istvánnal, Sinkó Lajossal, Pálos Istvánnéval*, aki két évig anyagkezelője is volt. Ismeri *Kiss Sándort* és *Szárász Józsefnét*, aki ugyancsak technikus volt. *Sárkány Ferencné* és *Müller Gabriella* három évig voltak a beosztottjai. Az építészvezetők és művezetők közül együtt dolgozott *Trenk Józseffel, Gábrriel Ferencceel, Fabricius Lászlóval* és *Csehi Ferencceel* a Szöllősi Sándor vezette szerkezetépítő főépítészvezetőségen.

Személyes közvetítésre jött a vállalattól *Orosz Bertalan* és *Sárkány Imre* felvonulási villanyszerelők, *Sárkány Ferencné* anyagkezelő és *Gábrriel Ferenc* művezető.

A fizikaikak közül a *Szittyva* kőműves-, a *Fekete* és *Szirmai* ács-állványozó brigád tartozott sokáig irányítása alá. Régi ismeretség és tapasztalatok alapján tudják, hogy jó vezető, lehet dolgozni és keresni is alatta.

#### *Termelésirányítók.*

*Gábrriel Ferenc* művezető: a régi illetve az 'A' vállalatnál 1959-től 1971-ig dolgozott. Eljövételének fő indoka volt, hogy az utolsó két évben megváltozott a vállalati szemlélet róla, személyes sérelmek sorozata érte. Utoljára az Élmunkás utcai építkezésén *Sipos Béla* építészvezető lett a főnöke. *Sipos* fennhéjázó és rátarti, s köztudott róla, hogy csak a saját – brancsbeli – embereit ismeri el. Más véleményét még akkor sem fogadja el, ha bebizonyítja elképzelésének helytelenségét, a hiba létrejöttékor már rögtön másra hárítja annak okát. *Gábrriel* addigi önálló munkáját helytelen irányba terelték, közhírré tették szakmai tudatlanságát és korából (58 éves) fakadó tehetetlenséggel vádolták. Produkálni csak *Sipos* saját művezetői „tudtak”. Fizetése is elmaradt. Az új vállalatnál mindenki ismerte és örült elhatározásának. *Karakas Kálmán* főépítészvezető az egyik legnagyobb, 25 milliós feladatot bízta rá, az igazgató is kéri, hogy ne menjen nyugdíjba, havi jövedelme 1200 Ft-al nőtt. Korábban *Karakas Kálmánnal* 1 évig, édesanyámmal 12 évig, s velem is 1 évig dolgozott.

*Trenk József* építészvezető: technikus, két évet végzett a Műszaki Egyetemen. 10 évet dolgozott a régi vállalatnál. Négy évig *Mohácsi István* technikus volt. Jó gyakorlati szakember. Építészvezetői munkáját 1967-ben kezdte az új technológián, *Csehi Ferenc* technikusával és *Fabricius László* művezetővel. 1970-ben a Magasház úti lakótelepre kerültek *Kotulyák Gábor* építészvezető mellé második építészvezetőségnél. A lakótelepi 'kolhoz'-rendszerben több munkája, nehezebb feladata lett, mint *Kotulyáknak*, de az anyagi és erkölcsi elismerése kevesebb. Az összevissza történő rendszertelen szervezés is idegesítette. Ezért jött át. Itt önálló, jelentős feladatot és több fizetést kap.

*Csehi Ferenc* technikus és *Fabricius László* művezető azonos okokból, *Trenk Józseffel* együtt lépett át. Mindhárman nagyon jól megértik és segítik egymást. *Fabricius* a Magasház úton, mivel kevés volt a művezető, igen leterheltek. Pártmunkás volt, s a több munkára, az önfeladata és pártfelelősségére való hivatkozással biztatták, de anyagilag mellőzték. Ezen *Réczey PB-titkár* is összezördült.

*Trenknek* a KGM vállalat fizikai létszámot is köszönhet. Utána jött a *Szirmai* ácsbrigád, *Markos Gyula* ács és *Rigó Ferenc* kitűző. Tudták, hogy jó munkája van, s van fizetési lehetősége. Ez a fizikai dolgozók számára a legfőbb vonzerő.

*Sinkó Lajos* szerelőipari építészvezetőhelyettes (akiből építészvezető lesz). 1943-ban született és az 'A' vállalatnál fizikai munkásként, villany-



szerelőként dolgozik, majd gimnáziumi érettségi után villanszerelő csoportvezető, később az üzemeltető villanszerelők vezetője lesz vállalati szinten. A PB tagja. 1971. július 1-én lépett át az új vállalathoz, estin végzi az Erőszármú Főiskolát, 1972-ben fejezi be, s üzemmérnök lesz. Kilépésének oka, hogy Táltos Józseffel került ellentétbe, részben pártvonalon, részben az üzemeltető villanszerelők körében bevezetett változtatások miatt zaklatták. Itt 400 forinttal többet kap, szakmai fejlődési lehetőségei nagyobbak, önálló vezető emberré tud válni, sőt kell válnia. *Mohácsi Istvánnal, Karakas Kálmánnal, Pálos Istvánnal, Fabricius Lászlóval* a mozgalmi munka terén dolgozott együtt.

*Gasparics Zoltán munkaügyi osztályvezető.* A régi vállalatnál 1967-től 1970-ig dolgozott az üzemgazdasági osztályon; létszám- és bérstatisztikát készített. Eljövételének indokát nekem nem mondta meg. *Szép Pál* igazgató „hozta”, mint gazdasági tanácsadót, s először az új vállalat kereszttmetszetével ismerkedett. Fél év múlva, 1971 áprilisában munkaügyi osztályvezető lett (lehet, hogy ez volt a célja eljövetelekor is), fizetése ekkor 3900 Ft-ra emelkedett. Működése során sajnos *Szép Pál* igazgató ellentáborába került, s néha még őt is félretájékoztatja.

*Tubák Lajos munkaerőgazdálkodási osztályvezető:* kiemelkedő mozgalmi múltja van, budapesti KISZ-titkár volt. Párttag. A régi helyén 1968-tól 1970-ig dolgozott munkaügyi előadóként, 3200 Ft fizetéssel. Jelenlegi beosztásába 3800 Ft-ért *Szép Pál* igazgató személyes kérésére jött. Úgy a fizetésemelés, mint az osztályvezetői kinevezés kecsesgető ajánlat ahhoz, hogy egy bolygó méhkasból valaki eljöjjön. Munkaerőtoborzással foglalkozik, ez több munkát, megerőltetést jelent. Minden vállalatnál ismerik, elbeszélése, hírvérese az új vállalatról jó propagandát jelent a fizikai létszám körében. Könnyebbsége, hogy munkatársa, *Kotász Pál* is velejött. Vidékre *Cserés Mihály* gépkocsivezetővel járnak. Agitációjukra igen sokan jöttek a vállalathoz.

*Kotász Pál*, 1916-ban született, 1966-tól 1970-ig a régi vállalatnál munkaerőtoborzó volt. Itt is azzal foglalkozik. Párttag. Munkahelyváltóztatását, az igazgató felkérésén kívül nagyban befolyásolta, hogy személyi ellentétei voltak az újonnan érkező kollégákkal. A fizikai dolgozók mind ismerik. Tudják, hogy amit *Tubák Lajossal* munkaügyi vonalon ígérnek (bér, szociális juttatás stb.), azt be tudják mindig tartani. Ez a legjobb alap a munkaerőfelvételhez. A fizikai dolgozók azután már maguk csinálják a propagandát. A vidéki toborzási lehetőségek igen jó ismerője.

*Szeles Aladár:* Szakoktatási előadó. Korábban is az volt. Régi munkatársai – *Tubák, Kotász* – hívták, és ő jött, 300 Ft alapkereset-emelkedéssel. Régi kollégái közül most is velük és *Pálosnéval* dolgozik.

*Pálos Istvánné* munkaerőgazdálkodási előadó, aktív pártmunkás, 1965-től alapszervi párttitkár a régi vállalatnál. Már az 'A' vállalatnál alapító tagnak számított, együtt kezdte pályafutását *Mohácsi Istvánnal, Karakas Kálmánnal, Kiss Sándorral, Szepesvárinéval, Filip szaktárral.* Azt említette csak, hogy Réczey PB-titkárral volt csúnya vitája. Főnökével, Strauszmann Béla villanszerelő főépítésvezetővel sem volt összhangban.

*Filip Dénes:* munkásellátási előadó, a vállalatnál 15 évig teljesítményelszámoló volt. A vállalattól való kilépésének oka: egyre nagyobb feladatokkal bízták meg, de keresete az újonnan jöttékét nem haladta meg. Ide *Kotász* és *Gasparics* segítették belépését.

*Szepesvári Sándorné* munkaügyi előadó: az előző vállalatnál 1957-től 1971-ig dolgozott normásként. Párttag. Alapkeresete itt 2300 (előző helyén 1900) Ft. Munkahelyváltóztatásának közvetlen oka: a régi vállalat mélyépítő részlegében történt bérügyi visszaélések szemtanúja (nem részese!) volt. Főnöke, a mélyépítő részleg vezetője, Gartner Ferenc szaktárs azzal a feltétellel került a BLV-hez, hogy 200 fő fizikai létszámot hoz, s ez a létszám lesz részlegének bázisa, aminek fejében ő lakást is kap. A hozott létszám nem haladta meg a 40 főt sem. Ennek ellenére – hamis adatok és létszámjelentések alapján – a nem általa hozott emberek után is felvette a 120 forint toborzási fejpénzt. A hozott és csábított embereknek magasabb bért ígért, mint amit a beralap lehetővé tett. Így ezt a hiányt csak hamis elszámolással tudta leplezni. Személyes tapasztalatom, hogy a Mákos utcai építkezésen 129 köbméter föld kubikolására 250 köbmétert számolt fel, illetve igazolt. Részlegének tartósan magas bérszintje a vállalaton belül is bérfeszültséget, fluktuációt eredményezett. Munkatársait, beosztottait teljesen vagy részben ugyancsak kötelezte a visszaéléseiben való részvételre. Ez és az állandó zűrzavar idegesítette Szepesvárinét. *Gasparics Lajos* munkaügyi osztályvezető felvilágosítására jött ide dolgozni.

1970-től kezdődően az idáig mintegy 20 alkalmazotti állományban levő dolgozó – köztük számos vezető – és mintegy 50 fizikai állományú dolgozó jött át ehhez a vállalathoz a régítől. S ez az átáramlás, részben közvetlenül, részben közvetetten – más állomás közbeiktatásával – ma is folyamatban van, mind az alkalmazotti, mind a fizikai létszám területén. Egyelőre nincs megerősítve, de szó van róla, hogy a







szervezeti kapcsolatok, szervezeti struktúra létezik, ott óhatatlanul jelen vannak a nem hivatalos viszonyok is; ez az emberek közti kapcsolatok természetének abból az összetettségéből adódik, amelynek egészét a hivatalos szervezeti szabályozás nyújtotta eszközökkel meghatározni, befolyásolni értelmetlen, de egyúttal lehetetlen is lenne. A kérdés tehát nem vethető úgy fel, hogy szükségesek vagy nélkülözhetők-e a nem hivatalos ismeretségek, drótok, hanem hogy ezeknek – a hivatalos viszonyrendszerhez képest milyen mértéke, mennyisége szükséges, megtűrhető, és mi az, ami túl van ezen a határon. Nem látszik bajnak pl. az, hogy egy több évtizedes vállalati múlttal rendelkező termelésirányítónak széles ismeretségi köre van a vállalatnál, sőt azon kívül – ez természetes is! –, de az már aligha helyeselhető, hogy ez a termelésirányító hivatalos kötelezettségeinek jelentős hányadát csak ezeken a nem hivatalos drótokon keresztül képes elintézni. Ez esetben ugyanis a folyamatok áttekinthetetlen, ellenőrizhetetlen és személyekhez kötött volta óhatatlanul szembekerül a hivatalos szervezettel, fellazítja, aláássa annak működését. A nem hivatalos struktúra – s ilyen értelemben léte, működése valóban negatívan ítéltető meg – természetes ellenfele a hivatalos szervezetnek? A nem hivatalos kapcsolatok hatékonysága egyértelmű a hivatalos viszonyrendszer működésének akadozásával. Erre a vizsgált vállalat egész esete bizonyító erejű példa.

De látni kell azt is, hogy a hivatalos és a nem hivatalos szervezet ellentmondásos viszonyában mindig az előbbinek van primátusa: nem hivatalos kapcsolatok csak ott léteznek, ahol hivatalosak is vannak s működésük csak olyan területre terjed ki, amelyet számukra a hivatalos szervezeti keretek megengednek. A drótok, baráti szálak, ismeretségek tehát nem annyira fellazítják a formális szervezet működését, hanem sokkal inkább kitöltik azokat a hézagokat, amelyeket a hiva-

talos szabályozás fedezetlenül hagyott s ott is létrehozzák az emberek közti kapcsolatokat, ahol ezt a hivatalos struktúra elmulasztotta megtenni. A nem hivatalos tehát kiegészíti, korrigálja, pótolja a tökéletlen hivatalos elem működését. A vizsgált vállalat esetében a nem hivatalos struktúra nem csupán a „klikkháború” előidézője volt, hanem olyan funkciókat töltött be a termelésben és a gazdálkodásban, amelyre a vállalat rugalmatlan, környezetéhez inadekvát szervezete képtelen volt.

Sass János szerkezetépítő főépítésvezető erről pl. így nyilatkozott: „Bármilyen jó is lehet ma a vállalat szervezeti felépítése, ez nem ér semmit. A létesítménynél van egy adott program, ami művezetőkig le van bontva s időben, értékben mindenkinek teljesítenie kellene a ráeső részt. Ha valakinél kiesés van, minden bukik és csúszik. Az alapvető hiba pedig az, hogy ez általános jelenség. Állandó akadály az anyag, a szerző hiánya. Az ütemterv tehát nem valósulhat meg. A művezetőnek vagy az építésvezetőnek kell felvenni a telefont, hogy a munka mehessen. Az a termelésirányító, aki nem tud az osztályok felé intézkedni, az megbukott. A szabályos hivatalos utat követni nem lehet. Az osztályoknál sorban állás van egyes kérdésekben (pl. anyag) s nem is nagyon kapkodják magukat, így az jut hozzá először, aki haver, vagy aki kiabál. Ha a művezető vagy az építésvezető ezt tudja, kiemelkedhet, ha nem, akkor megbukhat.” A nem hivatalos szervezet jelentőségét tehát a hivatalos utak működésképtelensége adta meg. Márpedig a nem hivatalos kapcsolatok kevésbé hibáztathatók azért, hogy a termelés, a gazdálkodás vonatkozásában átvették az elavult hivatalos szervezet számos funkcióját. Ez a jelenség hazánkban korántsem egyedülálló, legfeljebb méreteiben változó.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Az informális szervezetek a klikkek nélkülözhetetlen előrevívői és stabilizálói, de ellenfelei is a formális szervezet változásainak. Alapvető



A vállalati vezetők olyannyira jól érezték a nem hivatalos kapcsolatok jelentőségét, hogy – mint Sass János – gyakran programszerűen is megfogalmazták ezek építésének szükségességét. Figyelemre méltó, hogy Szép Pál igazgatót munkatársai korántsem azért marasztalták el, mert személyes ellenségeskedésbe bocsátkozott, hanem mivel „nem építette ki a tábort”, s a közvélemény szerint nem az előbbi tévedése, hanem az utóbbi mulasztása vezetett a bukásához. Ebből Szép tanult is, s mint láttuk, új vállalatánál már javított a „hibán”. S a parancsoló realitásokat követte Táltos József is, amikor igyekezett hajdani vidéki vállalatától magával hozni a „stokkját” s saját embereivel megtölteni a vállalat kulcspozícióit. Ez volt ugyanis a fennmaradásának, a sikerének az előfeltétele: ha egy szervezeten belül a hivatalos utak jórészt működésképtelenek, s már létezik egy hagyományos klikkrendszer, amely kezébe vette az ügyek intézését, akkor ez olyan realitás, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni, s gyors sikert csak akkor lehet elérni, ha valaki ezt uralni tudja. Más kérdés, hogy a vállalatnál működő informális szervezet – a vállalat szerencsétlen múltjából adódóan – olyan belső ellentétekkel volt terhes, amelyek eleve lehetetlenné tették vagy legalábbis igen megnehezítették a termelési, gazdálkodási célok eléréséhez szükséges együttműködés megteremtését, s mind Szép, mind Táltos elkövette azt a hibát, hogy a konfliktusok kibékítése – a meglevő emberek megnyugtatása, megőrzése,

fontosságuk mind a mozgás felgyorsítása, mind a szervezet szilárdítása szempontjából. Az informális szervezet provokálja ki, de ellenőrzi is a formális szervezet működésében keletkező zavart, diszfunkciókat, a formális struktúra alkalmazkodási folyamatát, amely a fejlődő szervezet természetes velejárója kell hogy legyen. Az informális és a formális viszonyának részletes kifejtését lásd már idézett „*Munkásmegatartások a termelés és az elosztás területén*” c. tanulmányunkban.

megnyerése – helyett „radikális” megoldást akartak elérni, s lebecsülték a velük szemben álló nem hivatalos struktúra erejét.

Amikor a nem hivatalos szervezet a vállalat szempontjából alapvető termelési, gazdálkodási kérdésekben jut döntő szóra – mint a vizsgált esetben történt – ez a hivatalos vállalati szervezet krónikus elégtelenségéről tanúskodik. Természetesen ugyanakkor, ha az emberek és embercsoportok közti hivatalos kapcsolatrendszer (alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyok) kiegészítésével, gazdagításával, erősítésével az együttműködési folyamatok támaszává válik. A jó vállalati kollektívák tulajdonképpen éppen azért jók, hogy az emberek közti kapcsolatok meghaladják a hivatalos érintkezés mértékét, azaz a kollektívának van egy viszonylag erős belső nem hivatalos struktúrája. Ilyen értelemben a vizsgált vállalat belüli informális kapcsolatok is a jobb termelés, gazdálkodás alapjaivá válhattak volna, ha sikerült volna belső feszültségeiket eloszlatni.

A nem hivatalos kapcsolatok alakulásában a szocialista vállalatoknál döntő szerepet maguk a hivatalos kapcsolatok játszanak: minden ismeretségben vissztérő momentum, hogy itt vagy ott „együtt dolgoztak”. Ugyanakkor ezeknek a viszonyoknak a formálásában – a szocialista vállalat felépítésének sajátosságaiából adódóan – nagy szerep jut az ott működő politikai-társadalmi szervezeteknek is: a közös pártmunka vagy szakszervezeti munka az emberek között óhatatlanul a hivatalos viszonyukat meghaladó kapcsolatot hozhat létre. Ez is olyan realitás, amivel számolnunk kell és számolunk is: a politikai-társadalmi szervezetek ezáltal is betöltik azt a funkciójukat, amely rájuk az együttműködés előmozdításában, a cselekvés egységének a megteremtésében hárul. Felelősség terheli azonban a politikai-társadalmi szervezeteket akkor, ha ezt a hatásukat nem a vállalati szervezet egészére kiterjedő



közös cselekvés szolgálatába állítják, hanem szűk klikkéredek eszközevé teszik. A vizsgált vállalat pártszervezete ezen a téren követett el igen súlyos mulasztást s ilyen értelemben jogosan tehető felelőssé a vállalatnál tapasztalt valamennyi hiányságért, ideértve a termelési és gazdálkodási eredmények leromlását is. Ahogy a vállalati szervezet, úgy a párt is kénytelen számolni a nem hivatalos viszonyok létével, de súlyos hiba, ha maga is ezek függvényévé válik.

### 3.7. A vállalat nem hivatalos csoportosulásai

Táltos József idejében a vállalati kinevezésekre és leváltásokra végső soron két olyan *nem hivatalos csoportosulás* volt befolyással, amely egyébként az ehhez szükséges hivatalos joggal is (egymás között megosztva) rendelkezett.

Az egyik nem hivatalos csoportosulás, főleg az újonnan jöttekből *Táltos József igazgató körül alakult ki*. Ide tartozott Holczinger termelési osztályvezető, az új műszaki és vállalkozási igazgatóhelyettesek, több új osztályvezető – az Előkészítési, a Gépállítási stb. Osztályok főnökei – valamint a Termelési Vonalról az újonnan létrehozott rajonvezetői (termelési osztályvezető-helyettesi) posztok birtokosai. Ez a klikk tehát a Termelési Vonalra épült.

A másik társaság központja Réczey István volt, a PB-titkár, aki a Szép Pállal való konfliktusai után – miután az igazgatót leváltották – „állva maradt”. Réczey körül csoportosultak azok a főépítésvezetők, akik már Szép Pállal sem tudtak kijönni, Táltos József pedig egyenesen a pozícióikat veszélyeztette; hozzá csatlakozott Garamvölgyi Béla főmérnök is, aki ugyancsak azok közé tartozott, akik sem korábban, sem most nem érezték jól magukat. A Réczey-féle csoport fő hadállását a vállalati pártbizottság jelentette, s a PB-titkár alapvető

törekvése volt, hogy ebbe iránta lojális emberek kerüljenek, illetve maradjanak.

1971-ben, kutatásunk idején, a Táltos-féle klikk terjeszkedése zajlott le s ennek – a PB-titkár körüli csoportosulás egyelőre passzív figyelme mellett – estek áldozatul mindazok a vezetők, akik még Szép Pál híveinek számítottak (hiszen ezeket sem a Réczey-, sem a Táltos-csoport nem szívelte, de sokan azok közül is, akik sem ide, sem oda nem tartoztak. Ugyanakkor máris feszültségpontok keletkeztek a két pozícióban levő csoport között olyan ügyekben, mint a főépítésvezetők jogköre, ami elsőrangú hatalmi kérdés volt (számos főépítésvezető tagja volt a PB-nek, s egy sem számított Táltos támaszának).<sup>87</sup>

### 4. A VÁLLALATI HIVATALOS SZERVEZETI STRUKTÚRA MEGERŐSÍTÉSÉNEK FELADATA<sup>88</sup>

A (vezetőkiválasztási) és a gazdasági ösztönzési mechanizmus működésének elemzése tehát kimutatta azt, hogy a vállalati (hivatalos) követelmények 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*

<sup>87</sup> A vállalat pártbizottsága 1971 őszén avatkozott be a Táltos-féle emberek kinevezésébe egy olyan döntéssel, hogy a jövőben (meghatározott ideig) csupán párttagok nevezhetők ki. Az újonnan jöttek között ugyanis viszonylag magas volt a pártonkívüliek aránya.

<sup>88</sup> Dubin, Homans, Mann és Miller szerint a vezetői befolyás komplex szituációk sorozatától függ. Ennélfogva – különösen Dubin és Homans – szerint a vezetők beosztottaik tevékenységének hatékonyságát 10–20%-nál jobban nem képesek befolyásolni. Ez a hatás azonban



rétegeknek cselekvési formáik kiválasztásához nem volt stabil támpontjuk. Márpedig a szervezeti céloknak az emberek által történő elfogadtatása csak akkor lehetséges, ha a vállalat támpontokat ad, megfelelő követelményrendszer felállításával 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 nemcsak az előrejutás mechanizmusát, hanem a döntési mechanizmust, a feladatokat, felelőségeket elosztásának rendszerét, az információáramlást, azaz tulajdonképpen a vállalati belső mechanizmus egészét jellemezte.

A vállalati formális követelményrendszer gyengességét az informális (az informális szervezet által szabott) követelményrendszer léte sem tudta ellensúlyozni. Mert: az informális követelmények korántsem mindig orientáltak az embereket a vállalati célok irányába, hanem éppen ellenkezőleg. Gyakran fordult elő, hogy az informális tevékenységformák („ügyletek”) keresztettkék a formális standardokat. Ugyanakkor az informális követelményrendszer csupán a vezetőök kisebbségét mozgatta.

*A feladat a vállalatnál – úgy tűnik – a formális követelményrendszer megerősítése, világosabbá és egyértelműbbé tétele, sőt – bizonyos értelemben – megteremtése. Egy*

semmiképpen sem tekinthető jelentéktelennek. Az általunk vizsgált építőipari vállalat teljesítményének csökkenése (az átadott lakások számának csökkenése) – az 1968–70-es években – sohasem csökkent a kritikus 20%-os határ alá, ahol már a vezetés minden befolyása hatástalan marad. (Rithci, R. B.: *Supervision*. [(In): *Organizational Behavior, Research and Issues*. (eds.) Strauss, G.–Miles, R.–Tannenbaum, A. S.; The Free Press, 1974.

szilárdabb vállalati standard rendszer léte természetesen nem zárja ki az informális követelmények továbbélését. (Az informális szervezet léte társadalmi-gazdasági szükségszerűség.) Viszont mindenképpen szigorú korlátok közé szorítja az informális követelményeket, lefaragja negatív vonásait, és lehetővé teszi, hogy az informális 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 helyettesítsük (ami lehetetlenség), hanem az, hogy az informális követelményekkel szemben erősítsük a formális követelményeket.

Tisztában vagyunk azzal, hogy az előrejutás és a gazdasági ösztönzés formális követelményrendszerének kidolgozása nehéz feladat. Még nehezebb ennek a gyakorlati megvalósítása. Hiszen a követelmények megszilárdítása a kinevezésekben és a keresetek elosztásában továbbgyűrűző hatásokkal jár a vállalat egészében: változtatásokat kíván az összes többi mechanizmusban (döntések, felelőségek rendszere stb.). Ugyanakkor az előrejutás és a gazdasági ösztönzés újonnan kidolgozott formális követelményeinek érvényesülése feltételezi hasonló új követelmények létét a többi mechanizmusban is. Sőt, továbbmenve, az egyes mechanizmusok erősebb formális standardjai csak akkor érvényesülhetnek, ha közöttük magas szintű összehangoltság van. Mindez persze nem független számos, a vállalat kereteit is meghaladó makrogazdasági és -társadalmi követelményektől (például gazdasági szabályozórendszer stb.). Mégis úgy véljük, hogy a vizsgálat által kimutatott, anarchikusnak is nevezhető vállalati állapotok felszámolása felé csak úgy nyílik meg az út, ha a vállalati belső mechanizmus egyes területein fokozatosan megkísérlik a formális követelmények erősítését. Ehhez kívánunk hozzájárulni néhány olyan szemponttal, amelyet kutatásunk eredménye-



ként dolgoztunk ki. Tanulmányunk jelen része csupán utalásokat tartalmaz a makrogazdasági és -társadalmi környezetre. Szükségesnek látjuk azonban hangsúlyozni, hogy az adott állapotok kialakulásában, véleményünk szerint, jelentős szerepe volt a makro környezetnek is, amelynek differenciált bemutatása egy további tanulmányt igényelne. Jóllehet ez a vállalatot nem mentesíti saját felelősségétől. Mentések vagyunk minden tayloriánus illúziótól, és korántsem hiszünk abban, hogy önmagában az előrejutási és a gazdasági ösztönzési mechanizmus formális standardjainak megerősítésével nagy előrelépést lehetne tenni. Ez a szervezeten belüli faktorok egész konstellációjának (és számos szervezeten kívüli faktornak) az összehangolt, átgondolt, fokozatos módosítását kívánja. Ebben a komplex konstellációban azonban fontos szerepet játszhat a vállalati kontrollmechanizmus, így az előrejutás és a gazdasági ösztönzés formális standardjainak kidolgozása, megszilárdítása.

#### 4.1 Szempontok a gazdasági ösztönzés hivatalos követelményeinek megerősítéséhez<sup>99</sup>

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

Ezért, tervezésként, kutatási tapasztalataink alapján, egy differenciált követelményrendszert dolgoztunk ki, amelybe minden vállalati vezetői poszt besorolható. A követelmények

<sup>99</sup> Vö.: Héthy Lajos—Makó Csaba: *A vállalati kontrollmechanizmus és a szervezetlenség*. Bp. 1972, MTA Szociológiai Kutató Intézet.

az *alapbéréket* szabályoznák, míg a *mozgóbér* változatlanul a mennyiségi és minőségi teljesítmény szerint alakulna.

*Az alapbérék megállapításánál, kutatási tapasztalataink szerint, az alábbi faktorokat lenne szükséges figyelembe venni:*

1. szaktudás,
2. döntések,
3. kapcsolattartás a vállalaton belül,
4. kapcsolattartás a vállalaton kívül,
5. utasítások kiadása,
6. utasítások 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 érvényesítésére vonatkozó tervezetet lásd a Függelékben)

#### 4.2 Szempontok az előrejutás hivatalos követelményeinek megerősítéséhez

Az előrejutási mechanizmus jelenlegi működésének és az ezzel járó követelményeknek az ismeretében (megállapításainkat lásd az anyag vonatkozó részeiben) a vállalat előrejutási mechanizmusában két átfogó megfontolás érvényesítését tartanánk kívánatosnak:

1. Amennyiben erre mód és lehetőség van, a *vállalat vezetői gárdájának és elsősorban a műszaki vezetői gárdának a kiépítésében belső tartalékait aknázza ki és óvakodjon a vezetők úgynevezett importjától*. Ezzel előrejutási perspektívát biztosít



saját embereinek (tehát egy erős ösztönzöt hoz mozgásba), nagy helyi tapasztalatokkal rendelkező vezetői állomány alapját veti meg és az emberekben elősegíti az úgynevezett tulajdonosi mivolt kifejlődését.

2. A vállalat a Központ vezetőinek, elsődlegesen a műszaki osztályok vezető munkatársainak az utánpótlását a Termelési Vonalon biztosítsa, amennyire erre mód és lehetőség van. Más szavakkal: a Központban az osztályvezetői és más vezető műszaki posztokra való kinevezéseknél olyan embereket részesítsen előnyben, akik művezetői illetve építésvezetői funkciót már betöltöttek, és ezen a területen viszonylag friss tapasztalataik vannak. Csakis ezzel a módszerrel szüntethető meg – véleményünk szerint – az a krónikus szakadék, ami a Központ és a Termelési Vonal között van, s ami a vezetés hatékonyabb működésének egyik fő akadálya.

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

A) *Végzett munka.* A mennyiségi, minőségi, gyors teljesítmény, jó szervezés stb. A végzett munka értékelésénél azokkal értünk egyet, akik ezt tekintik a politikai megbízhatóság fő kritériumának is. Úgy gondoljuk, hogy a politikai megbízhatóságot semmi esetre sem szabad olyan formális jegyekkel helyettesíteni, mint a párttagság, pártfunkció vagy a szakszervezeti funkció stb., mégha a párttagok, pártfunkcionáriusok, szakszervezeti funkcionáriusok stb. valóban politikailag megbízhatónak tekinthetők is. Ha ugyanis a politikai megbízhatóság formális jegyeit túlhangsúlyozzuk, formális követelményből könnyen informális standarddá válhat (mint a vizsgáit vállalat esetében – sajnos – sokszor azzá is vált), és ez csak igen kétséges módon szolgálja a vállalati célokat, maguknak 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. Úgy véljük, hogy hazánk jelenlegi viszonyai között, amikor az egyetemek és főiskolák tömegével bocsátanak ki felsőfokú végzettséggel rendelkező építőipari szakembereket, már megérett a helyzet arra, hogy a Termelési Vonal és a Központ legfőbb beosztásainak betöltéséhez a vállalat szigorú iskolázottsági követelményt szabjon meg. Az, hogy ma egy vállalat vezetése iskolázottsági szintjét tekintve számos kívánivalót hagy maga után, úgy gondoljuk, nem a megfelelő képesítésű szakemberek hiányának tulajdonítható, 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. Úgy tűnik, hogy a Termelési Vonalon a művezetők és az építésvezetők fokozott (és véleményünk szerint végzett munkájuk alapján meg is érdemelt) dotálása lenne szükséges ahhoz, hogy ezekre a posztokra olyan iskolázottságú emberek menjenek, akik perspektívikusan a Központ egész műszaki vezető gárdájának a színvonalas utánpótlását adják.

C) *Kapcsolatok a vállalaton belül.* A vállalat sikeres működése szempontjából, a jelenlegi viszonyok között úgy véljük, hogy igen nagy jelentősége van a kapcsolatoknak. Tulajdonképpen a kapcsolatok jelentik az informális szervezeti mai tevékenységének is vitathatatlan pozitívumát. A kapcsolatok olyan reális adottságot jelentenek, amiket el kell fogadni és pozitív hatásukat az biztosítja, ha legalizálják őket.



Eppen ezért fontosnak tartjuk, hogy a vezetők kiválasztásánál (mintegy törvényesítve a jelenlegi informális standardok pozitív vonatkozásait) az illető kapcsolatait vegyék fontolóra. (Visszautalunk az informális szervezet és a teljesítményelv összefüggésére az előrejutási mechanizmust értékelő részben.)

*D) Kapcsolatok a vállalaton kívül.* (Ugyanúgy értékeljük, mint a vállalaton belüli kapcsolatokat.)

*E) Személyes tulajdonságok.* (Pl. következetesség, igazságosság, senkit sem részesít indokolatlanul előnyben vagy hátrányban, határozottság, képes gyors döntésekre, tud fegyelmet tartani, érdeklődik beosztottai személyes problémái iránt stb.)

A vizsgálat alapján általunk felállított előrejutási és gazdasági ösztönzési követelmények elsődlegesen e mechanizmusok sikeres működésének (sokszor ellentmondásos, több alternatívát kínáló) alapelveit rögzítik le. Ahhoz, hogy ezeken az elvi alapokon egy, a jelenleginél eredményesebb gyakorlat megvalósulhasson, további munkálatokra lenne szükség.

## 5. A VÁLLALAT VEZETÉSE ÉS A KÜLSŐ TÁRSADALMI KÖRNYEZET

A jelen tanulmány célja (amelyet talán nem szükségtelen ismételtlen megfogalmaznunk) a vállalati szervezeten belül a vezetőkiválasztás és az anyagi ösztönzés mechanizmusának a bemutatása volt: annak a folyamatnak egyes vonatkozásait igyekeztünk lehetőségeinkhez képest feltárni, amelynek során a szervezet kebelében kialakul, fennmarad, illetve meghiúsul az emberek, embercsoportok együttműködése, együttes, összehangolt és célirányos tevékenysége. (A szakszervezeten belüli együttműködés, együttes cselekvés szempontjából ugyanakkor olyan döntő területek beható elemzése maradt ki tanul-

mányunkból, mint a döntések hozatalának, az információk áramoltatásának stb. a mechanizmusai.) A magunk számára szabott cél eléréséhez szükséges volt a vizsgált vállalat bajainak, gondjainak, problémáinak elemzése. Látni kell viszont, hogy ez utóbbiak csak abból a szempontból és olyan mértékben érdekeltek és érdekelhetek bennünket, amennyire vizsgálatuk hozzásegített a kutatás elsődleges feladatának elvégzéséhez. Ezért nem volt és nem is lehetett célunk az, hogy a vállalat konkrét bajait, gondjait, problémáit összefüggéseik teljes rendszerében tárjuk fel, felkutassuk a tapasztalt jelenségek összetevőit, okait, magyarázatot adjunk létükre, sőt netán megkeressük a megoldásuk lehetőségeit. Tanulmányunk tehát nem tud és nem kíván teljes választ adni arra, hogy miért kifogásolható a lakások minősége, miért magasak a lakásárak, miért laza a munkafegyelem, miért van szervezetlenség stb., mint ahogyan arra sem vállalkozhat, hogy ezeknek a társadalmunkat foglalkoztató elégtelenségeknek az orvoslására valamiféle receptet adjon.

De kutatási célunk a vállalat működésének, az emberek és embercsoportok cselekvésének (és ezzel együtt a bajoknak és gondoknak) olyan mértékű és differenciáltságú vizsgálatát tette szükségessé, hogy eredményeink alapján bizonyos magyarázatot, értékelést magukról a konkrét problémákról, ezek összetevőiről, összefüggéseiről mégis adhattunk s adunk is. Ugyanakkor a kutatás feladatából és karakteréből adódóan ezeknek az interpretációknak a teljessége szükségképpen korlátozott. Ezért is kell megjelölnünk azokat a tényezőket, amelyek szerepét elemzésünk során csupán érinteni tudtuk, de amelyek hatását a vizsgált jelenségek, folyamatok alakulása szempontjából igen jelentősnek ítéljük, s amelyek megfelelő elméleti, metodológiai felkészültséggel való további kutatását nélkülözhetetlennek tekintjük. E tényezőknek kiemelkedő fontosságú



csoportját képviselik azok, amelyeket korábban (tanulmányunk I. fejezetében) „külső társadalmi-gazdasági környezetként” tárgyaltunk. Nyilvánvaló, hogy a vállalati szervezetnek mint a társadalom korlátozott autonómiával, önálló mozgással bíró egységének működését (s ezen belül a vállalat irányításának a tevékenységét) is alapvetően meghatározzák azok a működési feltételek, amelyek e társadalom történeti fejlődése során alakultak ki, s számos csatornán át hatnak a szervezetben dolgozó emberek, embercsoportok közti együttműködés megvalósulásának, meghiúsulásának folyamataira. S bár tanulmányunk témaválasztása folytán szükségképpen a vállalat irányításának hiányosságait, elégtelenségeit vitatja, semmi esetre sem kívánunk azok számára érveket adni, akik a gazdasági szervezetek szférájában tapasztalható nehézségekért kizárólagosan ezek gazdasági vezetését igyekeznek felelőssé tenni.<sup>90</sup>

Előrebocsátva, hogy megállapításaink ebben a vonatkozásban hipotetikus jellegűek, s csupán továbbgondolkodásra, elemzésre kívánnak ösztönözni, a továbbiakban megpróbálunk néhány olyan körülményre rámutatni, amelyek a vállalat külső társadalmi környezetéből látszottak hatni a szervezet egész működésére s mindenekelőtt a vezetés munkájára:

1. A vállalat működését meghatározó külső *társadalmi-gazdasági feltételek* – beleértve az irányító szervek által szabott követelményeket, illetve ezek ellenőrző tevékenységét – *nem kényszerítettek eléggé arra, hogy a vállalat termelési eredményeit, gazdálkodásának hatékonyságát javítsa, és hogy*

<sup>90</sup> Régóta folyó meddő vita, hogy a gazdaságban tapasztalható negatív jelenségekért a vállalatokat, azok vezetését vagy a központi irányítást, illetve a gazdaságpolitikát terheli a felelősség: vajon a „politika”, a „szabályozás” vagy a „végrehajtás”, a „vállalati önállóság” stb. a hibás. E vita, úgy hisszük, figyelmen kívül hagyja a két szféra kölcsönös feltételezettségét és szoros összefüggését.

közös érdekévé váljon a benne dolgozó emberek – mindenekelőtt a vezetők – számára az együttműködés akadályainak elhárítása, az összefogás lehetőségeinek kimunkálása, a vállalat működésével járó feladatok, terhek és az abból származó előnyök arányosabb, igazságosabb elosztása. A külső feltételek nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalat kollektívája atomizálódott, az érdekkonfliktusok tartósultak, akuttá váltak, az emberek egymást keresztező, egymással ellentétes cselekvésformái olykor a koordináltság minimumát is nélkülözték. Aligha vitatható, hogy a vállalati produktum mérésének, nyilvántartásának és ösztönzésének megoldottsága mellett alig fordulhatna elő, hogy egy ipari létesítmény nemhogy hatékonysága, termelésének gazdaságossága növelésében nem érdekelt, hanem eredményeinek romlása ellen sem tesz erőfeszítéseket.

2. A vállalat irányításával – mint a gazdálkodásban, az együttműködés és a cselekvési egység megteremtésében központi szerepet játszó csoporttal – szemben érvényesülő *gazdasági és politikai-társadalmi követelmények olyan lazasága volt tapasztalható, amely nem biztosította azt, hogy megfelelő szakmai, politikai és vezetői felkészültségű, a vezetési munkára alkalmas személyek kerüljenek ezekbe a pozíciókba, továbbá arra sem kényszerítette, ösztönözte őket, hogy lehetőségeikhez képest maximális erőfeszítéseket tegyenek a problémák megoldására, lehetőséget nyitott számukra ahhoz, hogy vagy egyáltalán ne foglalkozzanak az irányításuk alá tartozó szervezet tényleges problémáival, vagy pedig arra szorítkozzanak, hogy nagy áldozatokba kerülő felszínes és átmeneti eredményeket produkáljanak. Ez egyúttal a követelmények, az ellenőrzés és a felsőbb irányítás hatástalan voltára is utal.*

3. *A vállalat működésének egész társadalmi-gazdasági feltételrendszere s ezen belül is az egyéb szervezetekkel és szerve-*



zetrendszerekkel (így az alvállalkozókkal, kooperációs partnerekkel — tehát más vállalatokkal és szövetkezetekkel — a közigazgatási szervekkel, a saját felettes ágazati irányító és politikai-társadalmi szervekkel) való kapcsolatainak rendezetlensége, ellentmondásos volta jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a vállalat saját szervezeti struktúrája fellazult, sok vonatkozásban működésképtelenné vált, ami viszont igen leszűkítette a vállalatvezetés cselekvési lehetőségeit, visszajára fordította s eltorzította olykor egészséges kezdeményezéseit és általában igen lecsökkentette munkájának hatáskörét. Ezek az állapotok nyilván nem csupán ennek a vállalatnak, hanem az iparág más létesítményeinek a működését is akadályozták, de hatásukat az adott esetben a vállalat sajátosan szerencsétlen múltja, történelmi fejlődése igen felerősítette.

4. A vállalat működését befolyásoló külső társadalmi-gazdasági környezetnek jelentős eleme az a tartós feszültség, amely a lakásépítések iránti növekvő társadalmi igények és az ezektől lényegesen elmaradó építőipari kapacitások között van. A feszültség tartós fennmaradásával kell számolnunk, hiszen a fejlesztések iránti igény, amely jelentős építőipari kapacitásokat tételez fel, erőteljesebb, mint az adott időszakban hasznosítható erőforrások mértéke. Ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne a jelzett ellentmondást már jelenleg is csökkenteni azáltal, hogy külföldi (pl. jugoszláv) építőipari kapacitások igénybevételehez folyamodunk.

5. A közös célokért való együttműködésben, az összehangolt egységes cselekvésben való érdekelttség tartós hiánya folytán nem érvényesülhetett azoknak a társadalmi elveknek és értékeknek a hatása sem, amelyekre társadalmunk irányításának, a pártnak a gyakorlata, mint az emberek gondolkodásában, öntudatában, meggyőződésében rejlő mozgatóerőre épít, s amelyet fejleszteni igyekszik. Azok a politikai-társadalmi

szervezetek, amelyek ezeknek az értékeknek az elsődleges hordozói, nem csupán a vállalaton belül nem fejtettek ki megfelelő mozgósító erőt a helyzet javítása, a társadalmi érdekek érvényesítése érdekében, hanem végső soron a területi pártirányítás szintjén is eltűrték a kialakult állapotokat. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy a kialakult érdekeltiségi viszonyokkal szemben nem csupán a kevésbé öntudatos emberek és embercsoportok értékei, elvei szorultak háttérbe, hanem azoké is, akiktől a párt jogosan elvárhatta volna, hogy meggyőződéssel, elveikkel, értékeikkel át tudják hidalni az érdekeltségük hiányát, s esetleg tartósabban is napi érdekeik ellen legyenek képesek cselekedni.

Bár a fenti összefüggések korántsem írják le megfelelő módon azokat az igen erős és differenciált hatásokat, amelyek a vállalat működését, a vállalat irányításának tevékenységét a külső társadalom teremtette feltételek oldaláról érték, érzékeltetik, hogy a vizsgált vállalatnál kialakult állapotokért nem csupán a vállalat saját szerencsétlen múltbeli fejlődése, nem egyszerűen a vezetés tehetetlensége, mulasztása a felelős, hanem a vállalati szervezeten belüli és kívüli — tehát „környezeti” — tényezők olyan konstellációja, amelyben ez utóbbiak nagyon is jelentősek. Ebből az is következik, hogy az ilyen okok folytán a felbomlás állapotába süllyedt szervezet talpra állításához aligha elégséges saját vezetésének az újabb erőfeszítése — mint ezt az azóta eltelt idő is bizonyítja —, bajaiából igen radikális külső beavatkozás nélkül aligha képes kilábalni.

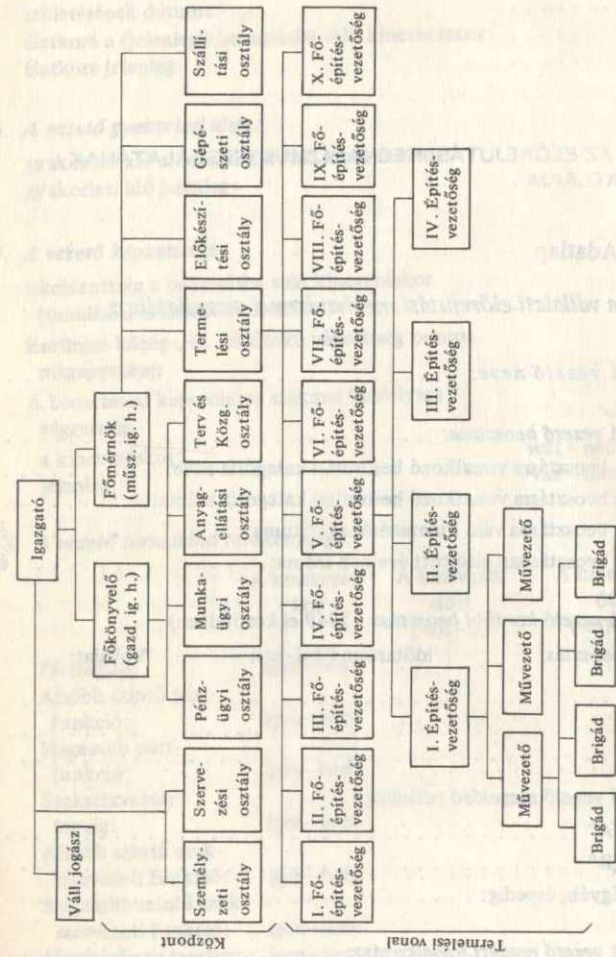
A vállalati szervezet működési mechanizmusában pedig a vezetőkiválasztás és az anyagi-gazdasági ösztönzés éppen azért érdemel kitüntetett figyelmet, mert ezek azok a központi jelentőségű mechanizmusok, amelyek működésébe a külső gazdasági, politikai-társadalmi irányító szervek a legjobban és a siker legnagyobb esélyével képesek beavatkozni.







(1). A VÁLLALAT SZERVEZÉSI SÉMÁJA





(2.) AZ ELŐREJUTÁSI MECHANIZMUS VIZSGÁLATÁNAK ADATLAPJA

Adatlap

a vállalati előreljutási 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 beosztása: (1949-el 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

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

A beosztással kapcsolatos szakmai tanfolyam végzettség

a kinevezéskor: volt – nem volt

jelenleg: van – nincs

8. A vezető társadalmi tevékenysége:

	A kinevezés- kor	A kinevezés előtt (-tól-ig)	A kinevezés óta (-tól-ig)
Párttagság:	igen – nem	.....	.....
Alsóbb szintű párt- funkció:	igen – nem	.....	.....
Magasabb párt- funkció:	igen – nem	.....	.....
Szakszervezeti tagság:	igen – nem	.....	.....
Alsóbb szintű szak- szervezeti funkció:	igen – nem	.....	.....
Magasabb szintű szak- szervezeti funkció:	igen – nem	.....	.....
Munkásörtség tagsága:	igen – nem	.....	.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Öt hónapos vagy annál magasabb szintű 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: .....

### (3.) TERVEZET A GAZDASÁGI ÖSZTÖNZÉS JAVASOLT KÖVETELMÉNYEINEK TECHNIKAI ÉRVÉNYESÍTÉSÉRE\*

A tanulmányban javasolt szempontok gyakorlati érvényesítése — az úgynevezett *job evaluation* ismert módszereivel — a következőképpen oldható meg:

1. A vállalat, saját céljainak és tevékenységének mérlegelése alapján, a felsorolt faktorok fontosságát maximális pontszámok rögzítésével értékeli. Például, ha a vállalat számára igen fontos tényező vezetőinek szaktudása, a szaktudás besorolási tényezője alapján elérhető maximális pontszámok nagyságát — mondjuk — 200-ban rögzíti. Ha a „Kapcsolattartás a vállalatban belül” faktor szerepét fele annyira értékeli fontosnak, akkor az e faktor alapján elérhető maximális pontszám 100. Így történik azután az összes faktorok maximális pontszám szerinti elhelyezése. (Nyilván például, hogy a fizikai igénybevétel kisebb pontszámot érdemel, mint bármelyik említett, mondjuk 20-at.)

\*A jelen rész összeállításánál építettünk az úgynevezett Job Evaluation irodalmára, így a következő munkákra: Hodges, Henry G.: Management, Boston, 1956, Houghton Mifflin Company; Lytle, Charles W.: Job Evaluation Methods. New York, 1954, The Ronald Press Company.

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 200-ra értékelte, akkor a legalacsonyabb iskolázottsági illetve gyakorlati időbeli fokozatban (a vállalati értékeléstől függően) mondjuk a pontszám lehet 10, a legmagasabb pedig természetesen 200. A közbülső fokozatokban a pontszám elosztása (ismét a vállalati értékelésétől és céljaitól függően) a két szélső érték által meghatározott keretek között történik.

3. A rendszer jellegéből következik, hogy a faktorok összességére vonatkozóan is megállapítható egy elvi maximális és egy elvi minimális pontszám. (Az egyes faktorokra vonatkozó maximális és minimális pontszám 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 teljesítése jelentse. Ha például a vállalat eszközeiért a művezetők effektíve több tényleges felelősséget viselnek, mint egy funkcionális osztályvezető, akkor a művezető kerüljön a faktor szerinti magasabb fokozatba, nyerve el a magasabb pontszámot. Elképzelhető az is, hogy egyes vezetők egyes faktorok szerint egyáltalán nem sorolhatók be, mert a faktorban rögzített követelménytípus teljesítése náluk nem értelmezhető. Ilyenkor pontszámuk: nulla. Végső soron azonban, a különböző faktorok alapján, minden vezető rendelkezik bizonyos pontszámmal. Ez az összpontszám határozza meg, forintértékre átszámítva, az alapbért. (Lásd a következő besorolási táblázatot!)



## 1. Szaktudás

	b) Gyakorlat (horizontális dimenzió)			
	0-5	5-15	15-25	25 év felett
a) Iskolázottság				
1.				
2.				
3.				
4.				
a) Iskolázottság				
1. Tervolvasás, rajzolás, kitézés. A saját munka-terület műszaki-technológiai kérdéseinek <i>alapos</i> és a kapcsolódó területek vonatkozó problémáinak <i>vázlatos</i> ismerete. Szóbeli és írásbeli utasítások megértésének és kibocsátásának képessége. A vállalati, hivatali „szolgálati” utak és adminisztratív eljárások ismerete.				
2. Legalább középfokú képzettséget igényel. Többféle műszaki-technológiai (pl. építőmesteri, szakiparos munkák stb.) illetve adminisztratív eljárások ismerete. A vállalati utak és az adminisztratív eljárások szélesebb területen (pl. építésvezetés) való ismerete.				
3. Felsőfokú képzettséget igényel. Vagy egy nagy termelési terület (pl. nagy lakótelepi építkezés, egy telepített üzem, egy nagy szakipari részleg) műszaki-technológiai problémáinak <i>alapos</i> 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 új vagy nagyon bonyolult problémák megoldásában felhasználja. Vagy egynél több szakterület alapos ismerete, amely a legfontosabb vállalati tevékenységek koordinálásához szükséges.				
b) Gyakorlat (horizontális dimenzió)				
0-5 év				
5-15 év				
15-25 év				
25 év felett				

## 2. Döntések

	b) A döntés fontossági fokozatai				
	1	2	3	4	5
a) A kívánt döntés jellege					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
a) A kívánt döntés jellege					
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. (Új technika és eljárás használata.) De a döntések még mindig egy speciális tevékenység feltételeire vonatkoznak.					
4. A döntés tökéletes ismeretét kívánja meg egy speciális termelési egység vagy funkcionális tevékenység követelményeire, viszonyaira, de elegendő tudást kíván más területekről illetve a vállalati célokról az összehangoltság biztosítása 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.					
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.)					
b) A döntés fontossági fokozatai					
1. Kis jelentősége van egy termelési egység vagy funkció tevékenység körüli szempontjának					
2. Többé kevésbé jelentős egy termelési egység vagy funkció tevékenység körüli szempontjának					
3. Jelentős egy termelési egység vagy funkció tevékenység körüli szempontjának					
4. Igen jelentős egy termelési egység vagy funkció tevékenység körüli szempontjának					
5. Érinti az összes termelési egység és funkció tevékenységét					



### 3. Kapcsolattartás a vállalaton belül

	b) A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat				
	A	B	C	D	E
a) A megkívánt együttműködés típusa és fontossága					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
a) A megkívánt együttműködés típusa és fontossága					
1. Jó munkakapcsolat fenntartása <i>azonos szinten</i> levőkkel minden fontos kérdésben vagy magasabb szinteken levőkkel kis fontosságú ügyekben.					
2. Fontos ügyekben együttműködés biztosítása és jó munkakapcsolat fenntartása a termelésirányítókkal és az adminisztratív vezetőkkel.					
3. Mások részvételét (együttműködését) biztosítani igen fontos ügyekben. Meggyőzni másokat arról, hogy működjenek együtt egy kollektív célt szolgáló tevékenységsorozatban. (Pl. korábbi vállalati célok, módszerek, eljárások felülvizsgálata. Konzultálás felső vezetőkkel.)					
4. Meggyőzni másokat érintő tevékenységek területén új vagy alternatív megoldásokat fogadjanak el. (Pl. eddigi szervezeti felépítés megváltoztatása, új technológia bevezetése stb. Konzultálás felső vezetőkkel.)					
5. Egymással szemben álló nézetek kibékítése a vállalati politikát kialakító kérdésekben, a legfelső vezetésen belül. Konzultálás a legfelső vezetőkkel.					
b) A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat					
A. Rutin ügyekben					
B. Nem rutin de ellentéktől mentes kérdésekben					
C. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelen-ség (ritka)					
D. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelen-ség (gyakori)					
E. Olyan fontos ügyekben, amelyekben a nézetek különbsége term. jelen-ség (áll.)					

### 4. Kapcsolattartás a vállalaton kívül

	b) A kapcsolat nehézsége és gyakorisága fokozat				
	A	B	C	D	E
a) Haszon a vállalat szempontjából					
1.					
2.					
3.					
4.					
a) Haszon a vállalat szempontjából					
1. Kis befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére (presztízsére)					
2. Mérsékelt befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére (presztízsére)					
3. Jelentős befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére (presztízsére)					
4. Igen nagy befolyással van a vállalat termelési mutatóira és tekintélyére (presztízsére)					
b) 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 vállal. ill. iparági „csatornák” szintjét meghaladó kapcs. (pl. rádió v. a sajtó munkatársaival)					



## 5. Utasítás kiadása

	b) Az utasítások fontossága fokozat				
	A	B	C	D	E
a) Az alkalmazás területe					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

### a) Az alkalmazás területe

1. Az utasítás egy funkció kis részeire vonatkozik.
2. Az utasítás fontos funkciók részeire vonatkozik.
3. Az utasítás egy fontos funkció egészére vonatkozik.
4. Az utasítás vagy egy vagy több fontos funkcióra vonatkozik.
5. Az utasítás több, igen fontos funkcióra vonatkozik.
6. Olyan végső utasítás, amely az összes igen fontos funkciót érinti.

### b) Az utasítások fontossága fokozat

- A. Kis jelentőségű
- B. Többé kevésbé jelentős
- C. Közepes jelentőségű
- D. Nagy jelentőségű
- E. Igen nagy jelentőségű

## 6. Utasítások elfogadtatása

	b) Az alkalmazás területe fokozat				
	A	B	C	D	E
a) Az utasítás fontossága					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

### a) Az utasítás fontossága

1. *Kis fontosságú*, kicsi bonyolultságú vagy változatosságú utasítások.
2. *Bizonyos fontosságú*, bizonyos bonyolultságú utasítások, de általában egy funkció ellátására tartoznak.
3. *Egyetlen fontos utasítás*, vagy kevésbé fontos utasítások sorozata, vagy egy kevésbé bonyolult, igen fontos utasítás.
4. *Igen fontos utasítás* vagy több fontos, eltérő utasítás.
5. *Számos (sok) igen fontos utasítás*.

### b) 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 vállalatra vonatkozóan kell elfogadtatni



## 7. Funkcionális kontroll

	b) Az ellenőrzés nehézsége fokozat				
	A	B	C	D	E
a) Az ellenőrzés fontossága					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
a) Az ellenőrzés fontossága					
1. Kevésbé fontos, kis jelentőségű feladatok elvégzését, módszereket, eljárásokat ellenőriz egy osztályon vagy termelési egységben belül.					
2. Közepes fontosságú ellenőrzés. (Egy osztály vagy termelőegység egy részére vonatkozó feladatok 'politikai' végrehajtásának és az eredményeknek az ellenőrzése.)					
3. Fontos ellenőrzés. (Egy fontos termelőegységre vonatkozó programok ill. vállalati célok egy részével kapcsolatos végrehajtásának az ellenőrzése.)					
4. Igen fontos ellenőrzés. (A termelőegységek fő feladatainak „programjával” kapcsolatos végrehajtásnak és eredményeinek ill. a vállalati program főbb vonalán történő végrehajtásának és eredményeinek az ellenőrzése.)					
5. Rendkívül fontos ellenőrzés. (Teljes felelősség a vállalati méretű programok végrehajtásáért, az azokat szolgáló módszerek, eljárások kidolgozásáért.)					

## b) Az ellenőrzés nehézsége fokozat

- A. Egyszerűen megvalósítható, ritka ellenőrzésekkel
- B. Nehezen megvalósítható, gyakori ellenőrzés szükséges.
- C. Nehezen megvalósítható, az ellenőrzés állandó koncentrációt (erőfeszítést) igényel.

## 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) A megőrzés nehézsége fokozat			
	A	B	C	D
a) Az eszköz fontossága				
1.	2	0		
2.	10	2		
3.	20	10		
4.	30	20		
5.	100	30		
6.	200	100		

#### a) Az eszköz fontossága

1. Felelősség egyáltalán nincs, ha igen, kicsi a felelősség, vagy az eszközök értéke.
2. Kisebb értékű vállalati eszközökért való felelősség.
3. Jelentős értékű vállalati eszközökért való felelősség.
4. Nagy értékű vállalati eszközökért való felelősség.
5. Igen nagy értékű vállalati eszközökért való felelősség.
6. Az összes vállalati eszközökért való felelősség.

#### b) A megőrzés nehézsége fokozat

- A. Az eszközöket könnyű megőrizni
- B. Az eszközök a normális bizt. karbantartási rendszabályok betartásával megőrizhetők
- C. A tűz, a korrózió, a robbanás, a tárolási nehézségek rendkívüli erőfeszítéseket igényel az eszközök megőrzésében
- D. A + B + C feltételeket magában foglalja, de az eszközök földrajzilag szétszórva, nem zárt egységben található

### 10. Felelősség a munkaerőért

	b) A munkaerő magatartásának nehézsége (fokozat)			
	A	B	C	D
a) A munkaerő fontossága				
1.				
2.				
3.				
4.				

#### a) A munkaerő fontossága

1. A felelősség kevés vagy viszonylag könnyen pótolható munkaerőért.
2. Felelősség a komoly szaktudással rendelkező vagy a munkaerőpiacon nehezen megtalálható munkaerőért.
3. Felelősség a komoly szaktudással rendelkező, a munkaerőpiacon nehezen beszerezhető és az adott vállalatnál jelentősebb gyakorlati idővel rendelkező munkaerőért.
4. Felelősség a rendkívül magas kvalifikált (tudományos és ipari gyakorlat-tal rendelkező) és nehezen beszerezhető munkaerőért.

#### b) A munkaerő magatartásának 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.



### 11. Fizikai igénybevétel

Fokozat	Pontszám
1. Könnyű fizikai erő kifejtés, amely bizonyos fizikai igénybevételt jelent, pl. járkálás vagy hosszabb ideig állás (pl. művezetők telepített üzemekben).	
2. Közepes fizikai erőfeszítés. A munkanap több mint felét kiteszi ez az erőfeszítés. (Pl. lépcsómászás, gyakori utazás stb.)	
3. Nehéz fizikai erőfeszítés. (Állandó fizikai erőfeszítés, járkálás, lépcsómászás, utazás stb.; kőműves, szakiparos művezetők.)	

### 12. Személyes kockázat

Fokozat	Pontszám
1. A munka balesetveszélyes vagy az egészségi ártalom veszélye minimális.	
2. Kiseb sérülés lehetséges, ha az egyszerű biztonsági szabályokat nem tartják be.	
3. Ha a normális (a munkafolyamat zavartalan ellátását biztosító) biztonsági szabályokat nem tartják be, munkakieséssel járó baleset lehetséges.	
4. Ha a szigorú rendszabályokat nem tartják be, munkakieséssel járó baleset lehetséges (pl. szerkezetépítésnél, védőhálók használata).	

### 13. Munkakörülmény

Fokozat	Pontszám
1. <i>Időnkénti kitétel</i> kedvezőtlen körülményeknek (pl. piszoktól, rossz időjárási körülményektől általában védett munkahely).	
2. <i>Gyakori kitétel</i> kellemetlen körülményeknek (pl. rossz időjárási viszonyoknak).	
3. <i>Csaknem állandó kitétel</i> kellemetlen körülményeknek.	
4. <i>Állandó kitétel</i> kellemetlen körülményeknek.	
4.1 A vállalat szervezeti felépítése és munkafeltételei	15
4.2 Tervezés, produktivitás és együttműködés	15
4.3 A munkahelyi és politikai-társadalmi szervezeti felépítés	17
4.4 A munkahelyi szervezeti felépítés és az együttműködés	18
4.5 A szervezeti felépítés struktúrája	21
4.6 A szervezeti felépítés és az együttműködés	25
4.7 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.8 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.9 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.10 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.11 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.12 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.13 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.14 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.15 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.16 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.17 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.18 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.19 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.20 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.21 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.22 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.23 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.24 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.25 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.26 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.27 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.28 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.29 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.30 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.31 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.32 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.33 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.34 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.35 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.36 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.37 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.38 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.39 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.40 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.41 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.42 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.43 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.44 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.45 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.46 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.47 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.48 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.49 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.50 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.51 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.52 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.53 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.54 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.55 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.56 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.57 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.58 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.59 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.60 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.61 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.62 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.63 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.64 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.65 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.66 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.67 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.68 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.69 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.70 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.71 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.72 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.73 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.74 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.75 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.76 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.77 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.78 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.79 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.80 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.81 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.82 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.83 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.84 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.85 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.86 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.87 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.88 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.89 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.90 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.91 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.92 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.93 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.94 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.95 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.96 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.97 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.98 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.99 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25
4.100 A vállalat szervezeti felépítése és az együttműködés	25



## TARTALOMJEGYZÉK

I. A VÁLLALAT ÉS A VEZETÉS MUNKÁJA (Héthy Lajos)	5
1. A probléma	5
2. A vizsgálat	9
3. A vállalat	12
4. A vállalati szervezet felépítését és működését szabályozó elvek	15
4.1 Termelési, gazdálkodási és együttműködési folyamatok a szervezetben	15
4.2 A gazdasági és politikai-társadalmi szervezetek együttese	17
4.3 A munkamegosztásnak és az irányítás egységének követelményei	18
4.4 A szervezet hivatalos struktúrája	21
4.5 A vezető kiválasztás és az ösztönzés	23
5. A vállalat működése és a vezetés munkája	25
5.1 A vállalat termelési, gazdálkodási eredményei	25
5.2 Vezetői vélemények a vállalat vezetési problémáiról	28
5.3 A vezetői munka az építésvezetői értekezlet tükrében	33
5.4 Az építésvezetők kommentárjai az értekezlet anyagához	40
5.5 A vezetői munka a főépítésvezetői értekezlet tükrében	46
5.6 A vezetési munka színvonala mint szervezeti probléma	55
6. A vállalati szervezet és társadalmi környezete	58
6.1 Hogyan ösztönzi a környezet a vállalatot?	61
6.2 Kooperációs problémák más szervezetekkel	63
6.3 A munkaerőhelyzet nyomása	65
6.4 Feszültségek a szervezet és a környezet viszonyában	67



<b>II. A VEZETŐKIVÁLASZTÁS MECHANIZMUSÁNAK MŰKÖDÉSE (Héthy Lajos – Makó Csaba)</b>	<b>70</b>
1. A vállalati szervezet és a vezető kiválasztás	70
2. A vezető kiválasztás vizsgálatának módszerei	76
3. A vezető kiválasztás átfogó vonásai	80
3.1 A vezetők „importja”	80
3.2 A Központ és a Termelési Vonal utár „ótlása	82
3.3 A Központ és a Termelési Vonal karriertípusai	85
3.4 A Központ és a Termelési Vonal vezetőinek mobilitása	86
3.5 A vezető kiválasztás és az együttműködés a vezetésben	87
4. Az előrejutást meghatározó faktorok	91
4.1 A végzett munka (hivatalos) jegye: a kitüntetések	92
4.2 A szakmai hozzáértés (hivatalos) tényezői	94
4.3 A politikai megbízhatóság (hivatalos) tényezői	98
4.4 Egyéb (nem hivatalos) tényezők	105
4.5 Az előrejutásban döntő faktorok konstellációja	111
4.6 A nem hivatalos szervezet szerepe az előrejutásban	113
4.7 Vezetői vélemények az előrejutás faktorairól	115
5. Az előrejutási perspektíva	119
6. A vezető kiválasztás és a hármas követelmény érvényesülése	124
<b>III. AZ ANYAGI ÖSZTÖNZÉS MECHANIZMUSÁNAK MŰKÖDÉSE (Héthy Lajos – Makó Csaba)</b>	<b>129</b>
1. A vállalati szervezet és az anyagi ösztönzés	129
2. Az anyagi ösztönzés vizsgálatának módszerei	133
3. Az anyagi ösztönzés működésének átfogó vonásai	136
3.1 Kereseti arányok a vezetésben	136
3.2 A vezetők kereseteinek szerkezete	138
3.3 Kereseti arányok a vezetési szintek között	139
3.4 A vezetők és a munkások kereseti arányai	143
3.5 Vezetői vélemények a kereseti arányokról	147
4. A kereseteket meghatározó tényezők	153
4.1 A hierarchikus pozíció	153
4.2 A végzett munka	154
4.3 Egyéb (az előrejutásban is ható) tényezők	164

4.4 A nemhivatalos szervezet és a keresetek	166
4.5 Vezetői vélemények a kereseteket meghatározó tényezőkről	169
5. Az anyagi perspektíva problémája	177
6. Az anyagi ösztönzés és a teljesítményelv érvényesülése	185
<b>IV. A SZERVEZETLENISÉG ÉS A VÁLLALAT (Héthy Lajos)</b>	<b>192</b>
1. A szervezetlenség	192
2. A szervezetlenség és a vezetés munkája	195
2.1 A szervezetlenség és a vállalat eredményei	195
2.2 Szervezetlenség az építkezésen. Egy művezető feljegyzései	198
2.3 A szervezetlenség és a vállalati Központ	204
2.4 A szervezetlenség: személyes mulasztás, vagy szervezeti elégtelenség?	208
3. A hivatalos szervezet elégtelensége és a nem hivatalos folyamatok	210
3.1 A szervezetlenség: a hivatalos szervezet elégtelensége	210
3.2 Elvárások a vezetőkkel szemben és a hivatalos szervezet	212
3.3 A hivatalos követelmények gyengeségei és a kritikus szituációk	216
3.4 A vezetők mozgása a szervezetben és konfliktusai	220
3.5 A nem hivatalos szervezet. A csoportos kilépések esete	226
3.6 A nem hivatalos szervezet funkciója és alapjai	234
3.7 A vállalat nem hivatalos csoportosulásai	240
4. A vállalati hivatalos szervezeti struktúra megerősítésének feladata	241
4.1 Szempontok a gazdasági ösztönzés hivatalos követelményeinek megerősítéséhez	244
4.2 Szempontok az előrejutás hivatalos követelményeinek megerősítéséhez	245
5. A vállalat vezetése és a külső társadalmi környezet	248
<b>FÜGGELÉK</b>	<b>255</b>