

A BÜROKRATIKUS ÉS A KVÁZI-BÜROKRATIKUS KONTROLL A MUNKAFOLYAMATBAN.

A munkafolyamatban érvényesülő kontroll típusairól általában

A munkafolyamat zavartalan fenntartásához szükséges koordináció „megszervezésének nyilvánvaló módja”, azaz a munkafolyamat szervezeti struktúrája — amelyet a továbbiakban röviden a munkaszervezetnek nevezek — a munkafeladatok koordinációján túl a munkaerő feletti kontroll gyakorlásának módja is. A munkaerő ellenőrzésével a vezetés a termelési célokkal adekvát munkásmagatartásokat kívánja garantálni. A munkafolyamatra jellemző koordináció és főleg a kontroll szervezésének módja alapvetően befolyásolja a munkaszervezetek működésének sajátosságait. A munkaszervezetek különböző típusaira jellemző kontroll tartalmának — a munkáscselekvésekre gyakorolt hatásának — tisztázása feltételezi fontosabb dimenzióinak előzetes bemutatását. A munkaszervezetek felépítése és működése alapján a következő dimenziók kombinációjával határozható meg a munkafolyamatra jellemző kontroll típusa:

1. Azon módszerek és technikák együttese, amellyel a vezetés a munkafeladatok végrehajtását irányítja, azaz a munkakövetelmények és munkafeladatok kialakítása és előírása következtében a munkások milyen befolyással és függetlenséggel rendelkeznek a munkában.

2. A munkateljesítmények ellenőrzésére és értékelésére alkalmazott módszerek és eljárások, azaz hogyan történik az egyéni vagy kollektív teljesítménykövetelmények meghatározása, értékelése és módosítása.

3. A termelési célok realizálásához szükséges munkásmagatartások garanciái, az ösztönzés eszközei, azaz az anyagi ösztönzés milyen formáit és elveit részesítik előnyben, milyen szerepet tulajdonítanak a szakmai-szervezeti perspektívának vagy általánosabban a szervezeti integrációnak a munkaerőpolitikában.¹

Ezek alapján a kontroll következő típusai különböztethetők meg:

a) *Tradicionális kontroll*, illetve vezetési rendszer. Ennek lényege, hogy a munkaféléletek és a munkamódszerek állandóan változnak, a munkateljesítmények alapvetően a munkások egyéni és kollektív tudásától, erőfeszítéseitől függenek. A munka során a dolgozóknak bőséges lehetőségük nyílik a személyes érintkezésre. Egymás kölcsönös segítése nemcsak lehetséges, de szükséges is a termelés kontinuitása érdekében.

A munkafolyamat felsorolt jellemzőiből látható, hogy a munkások bő cselekvési lehetőséggel rendelkeznek. Ilyen feltételek mellett a munkaerő feletti kontroll megköveteli a termelésirányító állandó munkahelyi jelenlétét, a dolgozók szoros ellenőrzését. A tradicionális kontroll munkaszervezeteiben az irányítók, a művezetők, vagyis általában a műhely és üzemvezetés jelentős döntési és cselekvési lehetőséggel rendelkezik. A dolgozók által elvégzendő munka tervezésén és elosztásán kívül nemcsak a

teljesítmények értékelése és elismerése ügyében dönt a művezető, hanem jelentős hatalommal rendelkezik a munkaerőfelvétel és elbocsátás, egyszóval a munkaerőpolitika számos fontos kérdésében is.² Ennek ellenére a munkafolyamat zavartalanságának fenntartása a munkások szakismeretein, tapasztalatain nyugszik, tehát „kooperációs készségük” döntő jelentőségű. A hagyományos kontroll munkaszervezeteiben a munkások nemcsak a szakmai-technikai jellegű ismereteiket szerezhetik meg, hanem meggyőződhetnek a szakismeretek egyéni vagy kollektív érdekek érvényesítésére történő felhasználásnak társadalmi feltételeiről és következményeiről is. Az ilyen típusú kontroll társadalmi-szervezeti viszonyai kedvező feltételeket nyújtanak az érdekérvényesítés társadalmi képességének kifejlesztésére.

b) *A technikai kontrollt* reprezentáló munkaszervezetekre az jellemző, hogy a munkásmagatartások kondicionáló tényezői a munkafolyamat tárgyi feltételeibe épülnek be. A vezetés a gépek konstrukcióján, a termelés technológiai-szervezeti viszonyainak tervezésén keresztül is igyekszik a dolgozók munkavégzését ellenőrizni. A technikai kontroll alkalmazásának rejtett célja, hogy a dolgozóknak a munka irányításában és szervezésében játszott döntő szerepét megszüntesse. A törekvések eredményeként már nem a közvetlen termelésirányítók állandó jelenléte vagy a teljesítménybérek különböző formái gondoskodnak a megfelelő munkaütemről, ugyanis a munkafeladatok végrehajtásának módszereit a munkaszervezet felépítése és működése határozza meg. A munka közvetlen irányításától megszabadult művezetők energiájukat a teljesítmények értékelésével és elismerésével járó teendőkre fordíthatják. A munkafolyamatban megvalósuló technikai kontroll hatására a munkások és a vezetők közötti konfliktusok jelentős része közvetetté válik. Például az autógyártáson vagy a ruhagyár varrodájában dolgozó munkás és munkásnő nem közvetlenül a termelésirányítókat bírálja, amikor az egyenlőtlen munkaterhek, a szigorú munkanormák stb. miatt elégedetlen. Technikai kontroll mellett ugyanis a dolgozók munkavégzés közbeni cselekvési-mozgási szabadságát nem a vezetői hierarchia közvetlen üzemi képviselői, hanem a munkavégzés szervezeti struktúrája, a munkaszervezet típusa szorítja szűk keretek közé. A munkafolyamatban a termékek és nem a dolgozók mozognak, a technológia megköveteli, hogy a munkások állandóan a munkahelyükön maradjanak. A munkafolyamat szervezeti struktúrájában történt változások bármilyen jelentősek is, csupán a kontroll, a munkaerő feletti ellenőrzés első dimenzióját érintik. A műhely, illetve üzemszintű vezetés változatlanul jelentős befolyást gyakorol a munkateljesítmények értékelése és elismerése – azaz az ösztönzési eszközök felhasználása – területén. Napjainkban a munkafolyamatban alkalmazott technikai kontroll formái között továbbra is jelentős helyet foglalnak el a taylori és ford elvek alapján kialakított gyártósorok és szereldék.³ A nagysorozat-, illetve a tömeggyártás automatizálása a munkások cselekvési lehetőségei szempontjából nem eredményezett átütő változásokat. Sőt, az előzetes várakozásokkal ellentétben a géptervezésben, a gépépítésben és a „gyökeres fordulatnak” tekintett számjegyvezérlésű (NC) szerszámgépek alkalmazásakor sem következett be radikális változás a munkás munkafolyamatban játszott szerepében.⁴

c) *A bürokratikus kontrollt* megtestesítő munkaszervezetekre az jellemző, hogy az irányítás-ellenőrzés funkciói nem a munkafolyamat látható, fizikai jellemzőiben, hanem a kapcsolódó társadalmi viszonyrendszer szabályozásában jelennek meg. Lényeges sajátossága, hogy nem csupán a munkafeladatok végrehajtásának és irányításának módját

szabja meg a technológia, illetve a munkaszervezet struktúrája, hanem a munkateljesítmények értékelését, és elismerését is részletekbe menően szabályozzák. A munkafolyamatba történő közvetlen vezetői beavatkozások önkényességének kiküszöbölésére — a munkásérdekek szempontjából kritikus területeken, mint a munkateljesítmények és a keresetek viszonya vagy az előrejutás szabályozása — hivatalos és nyilvános előírásokat, szabályokat alkalmaznak.⁵ A bürokratikus kontroll alapján működő munkaszervezetekben a vállalati irányítás nemcsak a beosztottak munkakövetelményeit írja elő — az ún. munkaköri leírások formájában —, hanem részletekbe menően szabályozza a munka értékelésének kritériumait is. A munkafeladatok szerkezetét, a munkateljesítmények értékelésének és elismerésének feltételeit szabályozó munkaköri leírások természetesen képtelenek minden egyes résztevékenységet aprólékosan rögzíteni. Általában a rendszeresen ellátandó tevékenységeket — tehát a fő funkciókat — és az alkalmasszerűen előforduló feladatokat fogalmazzák meg explicit módon.

A bürokratikus kontroll olyan munkaszervezeti formák érvényrejtését jelenti a munkafolyamatban, ahol a munkások és a vezetés kapcsolatait jellemző hatalmi viszonyok hivatalosan kodifikáltak a kontroll általunk vizsgált összes dimenziójában. Ez azt jelenti, hogy nemcsak a munkafeladatok végrehajtási módjának, hanem a munkateljesítmények értékelésének és elismerésének területén is korlátozottabb cselekvési lehetőségekkel rendelkezik a műhely, illetve üzemvezetés, mint a technikai kontroll esetében. A hagyományos, valamint a technikai kontrollal szemben a bürokratikus kontroll munkaszervezeteiben nem egyszerűen a munkateljesítmények ellenőrzésére, hanem a beosztottak személyiségének megfelelő alakítására törekszik a vezetés. A megbízható, előrelátható, ezáltal nagy biztonsággal tervezhető munkahelyi viselkedés a kívánatos. Ideális munkás az, aki látványosan azonosul a vállalati célokkal és értékekkel: sohasem késik, a vezetés kéréseit sohasem utasítja vissza. A vezetés tehát a „szabályra orientált” magatartást jutalmazza.

A munkafolyamatban érvényesülő ellenőrzés különböző típusai a cselekvési lehetőségek differenciálódását eredményezik. A cselekvési lehetőségek egyenlőtlenségének tartalmát a munkavégzés módja, a munkateljesítmények értékelésének és elismerésének alkalmazott módszerei közül szerveződik, rájuk jellemző társadalmi viszonyok alkotják. A munkafolyamat szervezeti struktúrájában materializálódó kontroll bizonyos formái — objektíve kedvező lehetőségeket nyújtanak a munkásoknak a közös érdek felismerésére, valamint az azok érvényesítéséhez szükséges képesség elsajátítására. Más esetekben viszont a munkaerő feletti ellenőrzés infrastruktúrájaként funkcionáló munkaszervezet, felépítése és működése nem csupán az érdekelismerést gátolja, hanem megnehezíti az érdekek realizálásához szükséges társadalmi képesség megszerzését is.

A bürokratikus kontroll sajátosságairól röviden

Napjaink vezetési gyakorlatában, mindenekeelőtt az ún. folyamat-jellegű iparok magasan automatizált munkaterületein, valamint a fejlesztő- és kutató részlegekkel dolgozó termelőszervezetekben — például a számítógépgyártás, video-berendezések gyártása stb. —, a technikai kontrollt felváltja a munkafolyamat bürokratikus ellenőrzési rendszere.⁶

A munkafolyamat, pontosabban a végrehajtás munkaszervezetének, vizsgálatánál eleendőnek tartom a bürokratikus kontroll általános jellemzőinek bemutatását. Ennek egyfelől az az indoka, hogy a bürokratikus szervezeti struktúrák konfigurációiból származó társadalmi következmények felderítése és elemzése további kutatásokat igényel. Másfelől, a hazai nagyvállalataink felépítésére és működésére – amint azt később bizonyítani igyekszünk – nem a bürokratikus, hanem sokkal inkább a kvázi-bürokratikus kontroll nyomja rá bélyegét. A hazai vállalatvezetési gyakorlatban elvéve lehet találkozni a bürokratikus vagy a kvázi-bürokratikus ellenőrzési formákon túlmutató ad-hoc vagy divizionális jellegű szervezeti formákkal. A ritka hazai kivételek közé tartozik a Taurus Gumiipari Vállalatnál kísérletképpen alkalmazott martix-szervezet.⁷

A bürokratikus ellenőrzési-irányítási rendszer lényeges vonásai a következőkben foglalhatók össze: a munkavégzés módszereit, a munkateljesítmények értékelését, valamint elismerését előzetesen kidolgozott és a szervezetben együttműködők minden rétegére – tehát a beosztottakra és a vezetőkre egyaránt – alkalmazott eljárások szabályozzák. Minden egyes munkakör tartalmát és követelményeit explicite megfogalmazzák. A technikai kontrollal szemben nem csupán a munkafeladatok irányításának és végrehajtásának módszereit határozzák meg előzetesen és nyilvánosan a dolgozók számára, hanem a munkateljesítmények értékelésének és elismerésének kritériumait is.⁸

A teljesítményt – különböző skálák segítségével – általában a következő szempontok alapján értékelik:

- I. Szaktudás, tapasztalat,
- II. a végrehajtott munkák mennyisége,
- III. a munkavégzés minősége,
- IV. a dolgozó személyes jellemzői.

A bürokratikus kontroll szervezeti struktúrája általánosan elterjedt például – folyamatjellegű iparban.⁹ Az automatizált cementgyárakban és kőolajfinomítóknál a munkavégzés elsősorban ellenőrzést és felügyeletet, nem pedig a termelési folyamatba való közvetlen és állandó beavatkozást igényel a dolgozóktól. Ilyen feltételek mellett a szabályra orientált, előrelátható és a vállalati célokkal feltétlenül azonosuló munkásmagatartások kívánatosak a vezetés számára. Ily módon a kontroll bürokratikus formája nem egyszerűen a munkateljesítmények meghatározott színvonalát követeli a dolgozóktól, hanem a vállalati célokkal és értékekkel való azonosulást, tehát a munkás egész személyiségének befolyásolására irányul.

A munkafeladat minden apró részletének definiálása és változatlan végrehajtásának megkövetelése azonban illuzórikus célkitűzés, illetve váratlan, kiszámíthatatlan események esetén jelentős termelési veszteségekkel járhat. Például a műszálgártás legautomatizáltabb gyártási fázisában, az ún. polimerelegy készítésénél „emberi beavatkozás alig van, csak a műszerek figyelésére a műszerközpontban és a helyszínen a szivattyúk beindítására és leállítására, valamint anyagminták vételére korlátozódik, mintegy tíztizenöt perces óránkénti tevékenység-igénnyel... a munkás kezében csak a részfeladatok maradnak, *de egy kis terület elég – az üzemzavar elhárítása – hogy érdekérvényesítő stratégiában használják* eszköznek, holott öt hónapos megfigyelés alapján számítva – a nyolc órás munkaidőben átlagosan csak tíz perc zavarelhárítás van.”¹⁰

A munkás-cselekvések totális ellenőrzésére törekvő bürokratikus kontroll diszfunkciói, valamint az azok nyomán fellépő társadalmi feszültségek különösen intenzíven

jelentkeznek az olyan jelentős fejlesztést és kutatást igénylő technológiák bevezetésénél, mint az említett automatizált műszálgépjártás vagy az ugyancsak magas szinten automatizált folyamatos acélöntés stb. A kutató-tervező és a végrehajtó tevékenységek időben és térben való jelentős elkülönülése következtében az új technológia bevezetését kísérő nehézségeket, a tervek és a termelés reális feltételei közötti szakadékokat vagy jobb esetben „eltéréseket” változatlanul a munkásoknak kell felszámolniuk. A dolgozók hivatalos szerepét meghaladó beavatkozások nélkül lehetetlen a termelési folyamat zavartalanságának fenntartása annak ellenére, hogy a munkavégzésre vonatkozó előírások azt tiltják számukra, hiszen a munkaköri kötelességhez nem tartozó feladatok végrehajtásáról van szó. Hivatalosan a technikusok, mérnökök, programozók és egyéb szakalkalmazottak látják el ezeket a teendőket. A munkások ennek ellenére sohasem passzív kiszolgálói a gépeknek és berendezéseknek, amelyeken dolgoznak. Rendszeresen és „illegálisan” módosítanak, javítanak valamit munkaeszközeiken. Az ilyen beavatkozások nemcsak a korábban említett automatizált technológiák kiszolgálói körében, hanem a számjegyzévlésű szerszámgépek kezelőinél is mindennapos jelenségnek számítanak. A munkások „... a felmerülő mechanikai hibákat, ha nem igényel nagyjavítást, maguk elhárítják, de ezt nem vallják be, mert ellenkezik az utasításokkal. Ezért is mondta a kérdőíves felvétel során a megkérdezettek 42,9%-a, hogy karbantartót hív.”¹¹

A vezetés általában akkor számol a munkások ilyen jellegű beavatkozásaival, ha az a termelési zavarok elhárítására irányul. Kritikus és kivételes helyzetekben igényli csak azokat az akciókat a munkások részéről, amelyek hivatalosan a vezetés vagy a szakalkalmazottak munkaköri kötelességei.

A munkások képzése, munkavégzésre való felkészítése és ösztönzése egészében azonban nem számol a kezdeményezésekkel. Eredmény: a munkafolyamatban a dolgozók visszavonuló vagy közömbös magatartást tanúsítanak, bármilyen – átlagosnál nagyobb – erőfeszítésre csak különleges helyzetekben vagy azonnal – egyénileg vagy kollektíven – „lehívható” előnyök, ígéretek reményében vállalkoznak.

A kvázi-bürokratikus kontroll és következményei¹²

A munkások egyéni vagy kollektív beavatkozása nélkül lehetetlen a termelési rendszer működését biztosítani vagy abban olyan mélyreható változásokat sikeresen végrehajtani, mint például egy új technológia bevezetése.¹³ A dolgozók hivatalosan előírt szerepükön túlmutató intervenciói általában is, különösképpen pedig a szocialista ipari viszonyok által kondicionált munkafolyamatban, társadalmilag ellentmondásos szituációt teremtenek. Egyfelől általuk garantálható a használati érték előállításának folyamatossága, másfelől – mivel a dolgozók munkafolyamatbeli szerepétől idegen, a hivatalos előírások szellemével ellenkező gyakorlatról van szó – csak utólag, ún. tűzoltó jellegű beavatkozások formájában jelentkezhetnek. Olyan rendszeres javító és újító tevékenységekre, amelyek célja nem a pillanatnyi üzemzavar vagy fennakadás elhárítása, hanem a munkafolyamat elemeinek továbbfejlesztése, ritkán vagy egyáltalán nem kerül sor. Mindezek alapján nem meglepő az újítási javaslatok és találmányi bejelentések alacsony száma hazánkban: „... jelenleg az összes dolgozók közül csak minden huszonnegyedik újít, és minden háromezredik dolgoz ki hasznosítható találmányt. Ez az arány pedig

jelentősen elmarad a fejlett országokétól, de még a környező szocialista országokétól is”.¹⁴ A munkával szembeni „külsődleges viszony” kialakulását és a munkáscselekvésekre gyakorolt bénító hatását illusztrálja a következő interjúrészlet, amelyben egy munkás az automatizált acélöntési technológia bevezetésének körülményei kapcsán arról számol be, hogy a munkások tanulási, kezdeményezési szándéka a vezetők közömbössége miatt maradt kihasználatlanul: „Volt itt egy német Nyugatnémetországból, ő vezette be – az acélöntésnél alkalmazott – tolózárás rendszert. Ez a zár az üstöt zárja alulról . . . Azért kellett ez a zár, mert mi van, hogyha a dugó kiég. Hová viszik, húsz méter magasan van az üst . . . Amíg a nyugatnémet itt volt – két hónapig – egyetlen probléma sem fordult elő. És itt volt a gazdasági vezetőknek a nagy hibája. Jöttek ide a különféle bizottságok, delegációk, állandóan csak takarítottunk, söpörtünk. Nemhogy odaengedtek volna bennünket a némethez, hogy megtanítsa a zár kezelését, könyörög-tünk pedig, engedjenek oda, hadd nézzük meg, hogy működik az a hidraulika. Nem lehet, jön a főnökség, söpörni kell. Elment a nyugatnémet, egy embert tanított be, aki átvette, de az sem tudott németül. Egy darabig volt mellette tolmács, de aztán semmi. Elmutogattak egymásnak, megértették egymást. De az apró dolgokat, amik lényegesek lettek volna, nem tudta elmondani . . . Aztán felhozták az acélt a 20 méteres szintre, megnyitották, megfújták oxigénnel, szétvágtá az egészet, és elkezdett folyani . . . Nem tudták hová vinni az acélt, mit csináljunk vele. Aztán addig vert szanaszét, amíg le nem égett az a szekrény, utána aztán elkezdett vastagon folyani. Mi meg szólunk a darusnak, a selejtraktárban locsolja össze-vissza. Jó néhány ilyen adag volt. Meg kellett fizetni drágán a tandíjat. Hát ez a hozzá nem értésen múlt. Itt volt az, aki értett hozzá és miért nem fektettek olyan súlyt rá, amekkorát kellett volna. Én hiába mondtam, hogy engedjenek oda legalább felváltva bennünket.”¹⁵

Az idézett anomália nem csupán a viszonylag „kisebb jelentőségű” műszaki fejlesztések – például az acélöntésnél alkalmazott hidraulikus tolózár bevezetése – hatékony alkalmazását nehezíti, de általában is elterjedt, közismert jelenség.

A probléma közgazdasági hátterét alapvetően a szocialista gazdaságfejlődés azon sajátosságában kell keresnünk, amelyre az ún. tőkeintenzív technikák munkaerőigényes formában való felhasználása jellemző.¹⁶ Konkrétan ez azt jelenti, hogy a műszaki fejlesztések, rekonstrukciók stb. során importált – főleg a fejlett tőkésországo kból származó – gépeket és berendezéseket elsősorban a termelés közvetlen szektorának modernizálására alkalmazzuk. Korlátozott erőforrásainkból, fejlesztési lehetőségeinkből sokkal kevesebb jut a termelés előkészítésének, az anyagmozgatásnak és a szállításnak a fejlesztésére. Sőt, az anyagi erőforrásoktól jelentős részben független olyan tényezőkre sem fordítottunk megfelelő figyelmet, mint a fejlesztéseknek emberi erőforrások hatékony felhasználása szempontjából való végig gondolása. Nem véletlen, hogy a műszaki-fejlesztések során nagyon gyakran a gépek és berendezések telepítése után készülnek el a munkaerő-felhasználásai tervek.¹⁷

Mindezek miatt, egyáltalán nem ritkák az olyan üzemek, melyekben a technológia fő folyamataira a magas színvonalú automatizáció, a termelés mellék- és kiegészítő tevékenységeire továbbra is a gépesítetttség és a szervezethez alacsony színvonal jellemző.¹⁸

A munkafolyamatban megvalósuló műszaki fejlesztés ismertett módjának nemcsak a munkások beállítottságára és általában a munkafeltételekre gyakorolt következményei

kedvezőtlenek. A gazdasági hátrányok keletkezését a könnyűipari rekonstrukció által érintett egyik vállalat példáján szeretném érzékeltetni. Egyik jó hírű nyugat-dunántúli textilgyárunk vezetése a vállalat műszaki-gazdasági hatékonyságának megállapítására összehasonlította munkáját a vele kooperációs szerződésben levő, hasonló termelési volumennel, létszámmal és gépi kapacitásokkal rendelkező osztrák vállalattal.¹⁹

A jelen munkának nem célja, hogy elemezze a fonodák és a szövődék termelési eredményeinek — az osztrák cég javára kedvező — olyan összetevőit, mint a gépek műszaki színvonala, az alap és segédanyagok minősége, a piaci pozíciók alakulása. Kizárólag az emberi erőforrások felhasználást befolyásoló és a munkafolyamatban érvényesülő kontroll — a jelen esetben technikai kontroll — eredményességét meghatározó vezetési és ösztönzési rendszer néhány alapvető különbségére szeretném felhívni a figyelmet. Eddigi fejtegetéseink után nem kell bővebben bizonyítani a munkaterhek, azaz a munkaráfordítások és az azok elismerését biztosító ösztönzési rendszer fontosságát a munkásmagatartások befolyásolása szempontjából. A munkaterhekben és az azok elismerésére szolgáló keresetek arányaiban jelentős különbségek vannak a magyar és az osztrák vállalat között. Az osztrák cégnél érvényesülő folyamatos munkaszervezés és munkateherszámítás, valamint a munkafeltételek nagymértékű standardizáltsága következtében a dolgozókkal szemben támasztott munkakövetelmények lényegében mindenkire nézve azonosak. Ezzel magyarázható az a jelenség, hogy például 1976-ban a szövők bruttó havi keresetei lényegében azonos szinten — nyolc és kilencezer schilling között — alakultak, függetlenül attól, hogy a munkás tizenhat, húsz vagy negyvennyolc gépet kezel egyszerre. A gépek számát ott a szövők tényleges munkaterhelésének figyelembevételével határozzák meg. Ezzel szemben a magyar vállalat tevékenységére jellemző olyan működési feltételek, mint az anyagellátás és az anyagminőség hullámzásai, a gyártott termékek nagy száma és állandó változása, a sokféle géptípus, az „ad hoc” intézkedések nagy száma, stb., hatására a dolgozókkal szemben támasztott munkakövetelmények gyakran megalapozatlanok, illetve az általuk kifejtett munkaráfordítások egyenlőtlenek. Jelentős részben ezzel magyarázhatók azok a teljesítményingadozások, amelyek hatására a szövők havi keresetei ezerhétszáz és négyezer négyszáz forint között mozognak. Tehát a közhiedelemtől eltérően a magyar munkások keresetei közötti differenciák szinte csillagászatiak az osztrák kollégákkal — pontosabban a jugoszláv vendégmunkásokéval — összehasonlítva. Az osztrák vállalat nagy hangsúlyt helyez továbbá a mester- és művezető-képzésre. Fiatal szakmunkásokat lakatosokat vagy gépbeállítókat — küld a vállalat egyéves továbbképzésre, ahol magas színvonalon elsajátítva a technológiai ismereteket — alkalmassá válnak a legfejlettebb automata gépek beállítására, ellenőrzésére, karbantartására és javítására. Tehát képesek beosztottaik számára kifogástalan műszaki állapotú gépeket és berendezéseket biztosítani. A közvetlen termelésirányító munkájával szemben támasztott magas követelményeket kereseteik is tükrözik: fizetésük legalább kétszerese a betanított szövőkének. A magyar textilgyárban megoldatlan a mesterek és művezetők utánpótlása. Az alacsony keresetek következtében a fiatal szakmunkások számára nem vonzó a művezetői munkakör. A kialakuló kontraszelekció következtében olyan paradox helyzet is előfordul, hogy az egyre bonyolultabb gépekkel dolgozó szövők munkájának gépészeti oldalról való kiszolgálásával nyolc általánost végzett, korábban ládahordó, darabhordó munkakörben dolgozó, hiányos általános és szakismeretekkel rendelkező egykori segédmunkásokat kell megbízni.²⁰ A röviden

vázolt különbségek hatására a magyar és az osztrák vállalat dollárkitermelési mutatóiban is többszörös különbségek tapasztalhatók az utóbbi javára.

A számunkra kedvezőtlen tendencia társadalmi összetevői elválaszthatatlanok a munkafolyamatban érvényesülő munkamegosztási és specializációs viszonyok azon diszfunkcióitól, amelyek mind a vezetők, mind pedig a munkások számára a „távolságtartó” vagy ambivalens magatartást teszik kifizetődővé. Kifejlődésének elsődleges magyarázata az, hogy a vezetés a termelési zavarok elhárításánál csak utólag ismeri el a munkások erőfeszítéseit. A dolgozók termelési folyamatban való tényleges beavatkozásának utólagos tudomásulvétele hosszútávon olyan kedvezőtlen jelenségekben nyilvánul meg, mint a dolgozó kollektíva tagjainak érdektelensége a technológiai folyamat alapjainak megértésében.

A munkafolyamat zavartalanságának fenntartása – vagy a munkaerő adaptációja – számos készség kifejlesztését követeli meg. Feltétlenül szükség van például a figyelem, a precizitás, a szakmai biztonság, a mobilitás és a kezdeményezés készségére. Annak ellenére, hogy – a munkafolyamatra jellemző kontroll típusától függően – más és más mértékben feltételei a felsorolt készségek a termék előállításának, azok többségének használatára ezekben a munkaszervezeteiben alig van szükség, illetve kifejlesztésük általában nem kifizetődő a dolgozó számára.

Az ellentmondásos helyzet feloldását megnehezíti az a tény, hogy a munkafolyamat kontroll-struktúrája sem ösztönzi a termelési rendszer fenntartásához szükséges önálló, kezdeményező fellépéseket. A munkavégzés tervezésének és ösztönzésének valóságos adottságai ellenére a munkafolyamatban a bürokratikus kontroll szervezeti struktúrája dominál. A hagyományos vagy technikai kontroll szervezeti struktúráját feltételező munkafolyamatok esetében is a bürokratikus ellenőrzési rendszer segítségével kívánjuk a termelési rendszer fenntartásához szükséges érdek- és cselekvési egységet létrehozni. „Még az egymástól karakterisztikusan eltérő környezeti feltételek között működő, illetve eltérő nagyságrendű vállalatok belső felépítési, működési struktúrája is indokolatlanul sok azonos, illetve nagyon hasonló elemet, jellegzetességet mutat, jellemző az irányítási módszerek és eszközök egysíkúsága, a szervezeti megoldások, illetve változások esetlegessége, a vállalaton belüli koordinációs, integrációs problémák megoldatlansága, illetve a megoldási módszerek, törekvések differenciálatlansága.”^{2 1}

Az ilyen jellegű vezetési és irányítási rendszer azonban már nem a bürokratikus, hanem az ún. kvázi-bürokratikus ellenőrzési rendszer fogalmával írható le. Jellemző rá, hogy formálisan – azaz szervezeteink hivatalosan kialakított felépítésében és működésében – a bürokratikus kontroll jegyeivel rendelkezik. Ennek ellenére a termelési rendszer működése elképzelhetetlen az ún. végrehajtó mag munkaköreiben dolgozók, azaz a munkások szakmai tudásán és tapasztalatán alapuló egyéni vagy kollektív kezdeményezések nélkül, holott a vezetési és irányítási rendszer funkcionálásának belső logikája szempontjából azok nem kívánatosak.

Annak ellenére, hogy különböző jellegű a funkcionális tevékenységet ellátó csoportok, osztályok és főosztályok vállalatainknál ugyanúgy megtalálhatók, mint a tőkés munkaszervezetek tagoltabb formáinál – tényleges működésének hatása a végrehajtás szintjén alig érzékelhető.^{2 2} A vállalati szervezet felépítésében és működésében érvényesülő munkamegosztási és specializációs viszonyok következtében az ezeken a részlegeken dolgozóknak kellene a termelési folyamat minden egyes lépését, részfolyamatát

megtervezni, s a végrehajtáshoz szükséges feltételeket biztosítani, ők készítik elő és hozzák meg a munkafolyamatban résztvevők cselekvési lehetőségeit érintő döntéseket. A gazdasági környezet számos bizonytalanságot okozó jelensége, a technológia jellege, a munkafeladatok irányítása és értékelése azonban a munkásoktól és közvetlen vezetőiktől önálló problémamegoldást, kezdeményezéseket igényel, de azok elismerése nem vagy ritkán kerül sor, így nem „kifizetődőek” az érintettek számára. A kvázi-bürokratikus kontrollnak a végrehajtás szintjén megnyilvánuló korlátozó hatásáról a közvetlen termelésirányítók így számolnak be: „Ha valamely problémát középvezetői szinten nem lehet megoldani azt feljebb adni felesleges, mert úgysem nyer elintézését, vagy tovább küldözgetik és körbejár, végül az üzemhez visszakerül utasítás formájában, hogy a gazdasági vezető intézkedjen, vagy elhal valahol . . . A vállalatnál alkalmazott felsőfokú és mérnöki végzettségű dolgozók szellemi, műszaki, tervező stb. képessége nincs megfelelően kihasználva. Egyrészt, mert nincs megfelelő üzemi gyakorlatuk, tapasztalatuk, másrészt az irodákban az osztályokon adminisztratív tevékenységet folytatnak, az üzemekkel és a termeléssel semmiféle élő kapcsolatuk nincsen, ugyanúgy az üzemi fizikai dolgozókkal sem, ezért nem ismerik a problémákat, azokat csak távolról szemlélik...”²³

Az ún. kvázi-bürokratikus kontroll milyen társadalmi-gazdasági viszonyokat teremt az interjúrészletben említettekén túlmenően a munkafolyamat szereplő számára? Hatására a munkafolyamatban hogyan és milyen feltételek mellett valósul meg a termelés fenntartásához szükséges társadalmi konszenzus?

A vállalati szervezet működésének gazdasági célja meghatározott termék vagy szolgáltatás jövedelmező létrehozása a technológiai folyamatok segítségével. Ez csak úgy valósítható meg nagyobb fennakadások, zavarok nélkül, ha a közreműködők között egyúttal a társadalmi közmegegyezést is sikerül „előállítani”.²⁴ Az érintett szereplők közmegegyezésen nyugvó cselekvési egységének létrehozásában meghatározó szerepet játszanak az érdekek, valamint az azok érvényesítését biztosító képességek. Az ún. kvázi-bürokratikus kontroll különleges akadályokat állít mind a vállalati, illetve üzemvezetés, mind pedig a munkások elé a munkafolyamat kontinuitásának fenntartásához szükséges – az érdekek kölcsönös egyeztetésén alapuló – közmegegyezés útján. A termeléssel közvetlen kapcsolatban álló üzemvezetés tagjaiból nemcsak a motiváció hiányzik, de képtelenek is arra, hogy elegendő időt szenteljenek dolgozóik munkával szembeni igényeire, valamint az azok kielégítésére szolgáló tényleges cselekvési lehetőségek felismerésére és befolyásolására.²⁵ Ezzel összefüggésben elgondolkodtatók azok a tapasztalatok, amelyek a vezetői munkaszervezet működésének vizsgálatából származnak. A látszólag bürokratikus kontroll feltételei között végzett vezetői tevékenység sajátosságairól egyfelől közvetett úton – a munkát zavaró tényezők vizsgálatán keresztül – igyekeztünk képet kapni.²⁶ Másfelől, a munkafolyamatbeli társadalmi konszenzus létrehozásában kulcsszerepet játszó üzemvezetés napi tevékenységének a szerkezetét kísértük figyelemmel. (I. Függelék)

A vezetői munka akadályai között – a megkérdezett vezetők többsége szerint – a vállalaton belüli munkamegosztás és kooperáció problémái vezetnek. Azokat követik a munkaerőfelhasználás különböző természetű nehézségei, a munkaszervezés tárgyi feltételeinek hiányosságai és a vezetési rendszer zavarai. A vezetők egyes csoportjai között különbségek is adódnak a munkát akadályozó tényezők súlyának megítélésében. A termelésirányítók a vállalati szervezet felépítéséből és működéséből, valamint a tárgyi

munkaszervezési problémákból származó akadályokat lényegesen komolyabbnak tartják, mint az irányítás funkcionális területein dolgozó kollégáik. Az utóbbiak számára a vezetési rendszer belső ellentmondásai és a vállalat gazdasági környezetéből eredő problémák nagyobb jelentőségűek. Azonos módon érzékelik viszont a munkaerő felhasználásával összefüggő problémákat, a kvalifikációt és létszámhiányt, a bérezéssel és a munkafegyelemmel összefüggő nehézségeket. Az ún. kvázi-bürokratikus kontroll természetes kísérőjelenségének kell tekintenünk a szervezeten belüli „problémaérzetlenség” megjelenését, amely főleg a funkcionális irányítás munkaköreiben dolgozó vezetők körében tapasztalható: minden ötödik úgy nyilatkozott, hogy irányítói tevékenységét semmi sem gátolja.

A vezetői munka akadályainak általános vizsgálata mellett a munkásokkal mindennapi kapcsolatban levő üzemvezetés tevékenységének további elemzése is elgondolkodtató tanulságok forrása. A munkaidő döntő részét, azaz 92,8%-át olyan rutinjellegű vezetési teendők kötik le, mint a beosztottak munkával való ellátása és közvetlen irányítása (31,6%), valamint értekezleteken és egyéb módon a felettesekkel vagy más szervekkel fenntartott kapcsolatok (25,4%). Első pillantásra a dolgozókkal napi kapcsolatban álló üzemvezetés ideális lehetőségekkel rendelkezik a munkásérdekek felismerésében és egyeztetésében. A vezetők munkájának gerincét azonban alapvetően diszpécseri vagy egyéb rutinjellegű feladatok ellátása alkotja. Nem marad idő és energia az olyan tevékenységekre, mint a személyes problémák megbeszélése a beosztottakkal, érdemi kapcsolattartás a szakszervezet és pártszervezet képviselőivel, munkafolyamatban résztvevő társadalmi partnerek érdekeinek és cselekvési lehetőségeinek kölcsönös egyeztetésére. Az üzemvezetők munkaidejének mindössze 7,2%-a az ilyen tevékenységek.²⁷

A vezetői munkaszervezet vázlatosan bemutatott működésének következményei társadalmi és gazdasági szempontból egyaránt vitathatók. Ezzel összefüggésben a következő két jelenséget szeretnénk kiemelni. A munkafolyamatban érvényesülő ún. kvázi-bürokratikus kontroll a vezetői munkakörök tekintélyének inflálódását eredményezi. Az érdemi irányítási feladatoktól „mentesített”, és az azok teljesítéséhez szükséges eszközöktől – továbbá az elismeréstől – megfosztott vezetők jelentős része kénytelen kiegészítő – például diszpécseri vagy rosszabb esetben segédmunkási teendőket ellátni. Bizonyos idő után az ilyen jellegű „vezetői” munka rangja-tekintélye csökken, aminek hatására a beosztottak számára a vezetői – elsősorban a termelésirányítói – munkakörbe való kerülés, tehát a vezetővé válás nem vonzó perspektíva.²⁸ Ilyen feltételek között rövidtávon feltétlenül számolni kell – a munkásmagatartásokhoz hasonlóan – közömbös és ambivalens vezetői viselkedés elterjedésével. Megjelenésükről és megnyilvánulásukról a beosztottak így számolnak be: „... a főnökök is elnézőek ... Gyenge pórázon vagy aránylag gyenge pórázon tartják a melóst. Meggyőződtek, hogy nem érdemes annyira hajcsárnak lenni. Őnekik ez úgy sincs megfizetve, hogy utána rossz szemmel nézzenek rájuk. Nincs nekik sem anyagilag, sem erkölcsileg honorálva ezzel kapcsolatban. A főnök nincs ösztönözve arra, hogy hajtson, de munkás sincs ösztönözve ... Mindenki annyit csinál, hogy épp meg ne szólják. Néha az ember megcsinálja kicsit lelkiismeretesen, mert ha megfelelkezik magáról, egyből dolgozik.”²⁹

Milyen következményei vannak a munkafolyamatban érvényesülő kvázi-bürokratikus kontroll ismertett kísérőjelenségeinek?

Társadalmi szempontból az a legkedvezőtlenebb, hogy a munkafolyamatban megvalósuló érdekkompromisszum csupán a munkások bizonyos csoportjai számára elérhető alternatíva. A dolgozók más csoportjainak, rétegeinek – akik nem rendelkeznek egyéni vagy kollektív érdekeik érvényesítésének reális lehetőségével – érdeklődése a vállalaton kívüli cselekvési formák felé irányul. A különböző gazdasági munkaközösségek vagy a második gazdaságban adódó munkalehetőségek kihasználásának tényleges lehetőségei azonban szintén egyenlőtlenek. A „rendes” munkaidőn belüli fizikai és szellemi elhasználódás, a munkaerőpiacon pillanatnyilag jól értékelhető szakképzettség jellege, a helyi munkaerőpiaci viszonyok, az életkor stb. mind jelentős hatást gyakorolnak a második gazdaságban nyíló lehetőségekre. Arról már nem is beszélve, hogy a második gazdaság által teremtett cselekvési formák sem függetlenek azoktól a konjunkturális folyamatoktól, amelyek az első gazdaságra jellemzők.³⁰ A második gazdaság munkáscselekvésekre vagy általában érdekérvényesítési képességekre gyakorolt differenciáló hatásai tehát elválaszthatatlanok az első gazdaságra jellemző gazdasági és társadalmi folyamatoktól. A továbbiakban ezért a munkafolyamatban együttműködő egyének, csoportok és rétegek közötti társadalmi konszenzus néhány korlátozó – következésképpen a munkások társadalmi státuszában és gazdasági pozícióban egyenlőtlen-ségekre vezető – tényezőjével foglalkozom.

Jelenlegi gazdasági problémáink társadalmi-szervezeti tényezőinek megértése és „kezelése” szempontjából elsősorban a vezetői tevékenység szervezéséből, gyakorlásának módjából eredő hatásokra szeretném felhívni a figyelmet. Az irányítási teendőket végzők munkájának központi részét alkotó érdekfeltáró és – egyeztető feladatok ellátását napjainkban – a társadalmi-gazdasági változások felgyorsulása következtében – fokozottan akadályozzák a vezetéssel járó rutintevékenységek. Azok elvégzése után a vezetők nem marad ideje arra, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje és feldolgozza mindazon tényezők hatását, amelyek a munkásérdekek és cselekvési lehetőségek pillanatnyilag érvényesülő struktúráját meghatározzák. A cselekvési lehetőségek felkutatásának és az érdekek egyeztetésének rendkívül fáradtságos, de a vezetés lényegét alkotó útjának követését a vezetői érdekeltség általános elhanyagoltsága és teljesítményvisszatartásra ösztönző jellege, valamint az előrejutási rendszer kontraszelekciója nem teszi „kifizetődővé”.³¹ A termelési folyamat zavartalanságának fenntartásához azonban elengedhetetlenül szükség van a munkafolyamatban érvényesülő érdekkompromisszum létrehozására, hiszen annak hiányában a cselekvési egység szenved csorbát. Ez azt jelenti, hogy még a munkafolyamatban érvényesülő kvázi-bürokratikus kontroll esetében is szükség van a vezetők és a beosztottak bizonyos csoportjai között folyó tárgyalásokra, illetve az azokon alapuló érdekkompromisszumokra. Ugyanakkor a munkafolyamatban résztvevő minden egyes társadalmi partner közötti érdekkonfliktusok konstruktív megoldására – amely alatt azt értjük, hogy az érintettek többségének érdekei hosszú távon realizálódnak – nehezen vagy egyáltalán nem kerülhet sor. A vállalati vezetés üzemi és műhelyszintű képviselői tehát a munkások azon csoportjával, rétegével folytatnak érdemi tárgyalásokat, akiknek a tevékenysége révén, a rendelkezésükre álló korlátozott ösztönzési eszközökkel, illetve a lehető legkisebb idő- és energiárfordítással, garantálni képesek az érdekek kompromisszumának minimális szintjét. A vezetés a termelés folyamatosságának fenntartására irányuló törekvése során szisztematikusan a dolgozók lehető legszűkebb rétegére támaszkodik, ezáltal a maga számára is a „teljesítményvisszatartó”

cselekvési stratégiát tartja rentábilisnak.³² Ez a felszínen abban nyilvánul meg, hogy a vezetői kezdeményezések, sőt a rutin jellegű vezetői intervenciók is elnyújtottak, sok szereplősek, hallatlanul nehézkesek, röviden: a „cselekvések lefedezésére orientált” döntési folyamat dominál. A kezdeményezések lehető legrövidebb időn belüli és hatékony megoldása sokdrangú szempont. Elsődleges cél: a döntéssel járó egyéni felelőségek elmosása, a döntéshozattal járó pszichikai feszültségek minimalizálása és a döntések hatására fellépő társadalmi konfliktusok „árának” másokra hárítása. A vezetés még ilyen szituációban is kénytelen megkülönböztetett figyelmet fordítani a kiemelkedő érdekérvényesítési képességekkel rendelkező, ezen belül is főleg a kollektíven fellépő munkások érdekeinek kielégítésére. A vezetés érdekegyeztetési, a társadalmi konszenzus létrehozására irányuló, készsége a munkafolyamatban tehát nagyon különböző. A jelentős érdekérvényesítési képességekkel rendelkező munkásokkal kerül a közvetlen konfrontációt, „többek között ezért nem nyúl ezeknél a munkásoknál a műszakszámhoz, a munkák elosztásához stb. Ezzel szemben a jelentős érdekérvényesítési erővel nem rendelkező munkások sokszor csak a végső pillanatban értesülnek a helyzetüket lényegesen befolyásoló döntésekről akkor, amikor már minden elintézt.”³³

Az ilyen jellegű vezetési stratégia alkalmazásának objektív lehetőségét teremti meg a dolgozók társadalmi viszonyainak rendszerében érvényesülő „centrum-periféria” reláció. Az érdekérvényesítési képességek differenciálódásával hozhatók összefüggésbe a munkások társadalmi státuszában és gazdasági pozícióiban tapasztalható egyenlőtlenségek, amelyekre a hazai munka- és iparszociológiai kutatások eredményei szintén utalnak. E kutatások szerint a centrum és a periféria között a keresetekben többszörös különbségek is előfordulnak, s nem elsősorban a szaktudás és a szorgalom alapján, hanem amiatt, hogy a centrum befolyása nagyobb a munkaféleségek és a munkaeszközök elosztásában, míg a periféria tagjai ilyen befolyásolási lehetőséggel alig, vagy egyáltalán nem rendelkeznek.³⁴

A periféria tagjai által betöltött munkakörök a vezetők hatalmának gyakorlása szempontjából kevésbé fontosak. A periféria tagjainak közös fellépését az is nehezíti, hogy általában egyénileg sem rendelkeznek jelentős érdekérvényesítési képességekkel, s így védtelenek a fellépésüket követő, gyakran a megtorlás jellegét öltő, vezetői intézkedésekkel szemben. A vezetők elég könnyen a „lázado”, „felbújtó” stb. jelzővel illetik azokat a munkásokat, akik gyenge érdekérvényesítési képességük ellenére megpróbálnak úgy fellépni, tárgyalni, mintha jelentős érdekérvényesítési képességek birtokában lennének.³⁵

A hagyományos kontroll feltételei közepette az egyéni szaktudás vagy a dolgozó kollektíva rövidtávon alig pótolható gyakorlati tapasztalatai, a kiemelkedően kedvező munkaerőpiaci pozíciók stb. alapján juthatnak a munkások bőséges cselekvési lehetőségekhez, amelyek mobilizálásával lehet szert tenni az érdekérvényesítés társadalmi képességére. A technikai kontroll munkaszervezetében a műszaki és gazdasági diszfunkciók kollektív kihasználása biztosíthat egyes kritikus helyzetekben a munkások számára erős pozíciókat.

Az ún. kvázi-bürokratikus kontroll esetében más összefüggésről van szó, hiszen hatására felerősödnek mindazok a zavarok és hiányosságok, amelyek a munkafolyamatban érvényesülő kontroll különböző típusaira általában jellemzőek. Ez konkrétan azt jelenti,

hogy például az anyaggazdálkodási osztály szakemberei csak a termelési zavarok jelzésekor – tehát utólag – képesek vagy hajlandók anyagot biztosítani, a termelési programok – amelyek készítésével szintén kvalifikált szakemberek foglalkoznak – csupán „ajánlás jellegűek”, a műszaki osztályon nem készülnek betartható művelettervek, és sorolhatnánk tovább. Ilyen körülmények között, a termelés – azaz a használati érték előállítás – elfogadható szintű kontinuitásának fenntartása érdekében az üzemvezetés és a munkások kénytelenek átvállalni a funkcionális területen és a felsőbb szinteken dolgozó vezetők és szakalkalmazottak feladatainak jelentős részét. E gyakorlat hatására szaporodnak el a munkafolyamatban a dolgozók által elvégzett, de a vezetés által hivatalosan figyelmen kívül hagyott és nagyobbrészt megfizetetlen munkafeladatok.³⁶ (1. sz. Függelék)

Az ún. kvázi-bürokratikus kontroll feltételei között azok a dolgozók találhatók centrális helyzetben, akik – a munkafolyamatban elfoglalt kulcspozícióik alapján – tevékenységeik legitimációját és egyúttal „megfizettségét” képesek akár egyénileg, akár kollektíven az általuk kívánatosnak tekintett szinten tartani, illetve folyamatosan „ki-alkudni”. A centrumhoz tartozók kollektív erejét nélkülöző periféria tagjai ellenben képtelenek a munkával kapcsolatos sokszínű egyéni tapasztalataikat közösen feldolgozni és kiértékelni. Ennek hiányában viszont nehéz felismerni azt, hogy az adott munkahelyen és időpontban melyek a munkafeltételek döntő tényezői. Részben ezzel magyarázható az egységes és összehangolt cselekvési stratégiák kidolgozásának és alkalmazásának hiánya. A periféria tagjai – társas viszonyaik fejlettlensége következtében – képtelenek elsajátítani az érdekérvényesítés társadalmi képességét a munkafolyamatban.

A munkások társadalmi-gazdasági helyzetében létrejövő különbségek, mint rámutattam, nem vezethetők le közvetlenül a dolgozók szakképzettségének eltéréséből. A munkafolyamatban érvényesülő kontroll típusára jellemző cselekvési lehetőségek, valamint az azok felismerése révén kifejlődő érdekérvényesítési képességek szerepe a meghatározó ebben.

A megragadható és viszonylag könnyen mérhető bérezési-kereseti differenciákon kívül más következményei is vannak a munkaerő bemutatott rétegződésének.

A „centrum-periféria” reláció kedvezőtlen társadalmi következménye a dolgozók számára abban nyilvánul meg, hogy egyfelől rendkívül nehezen fejlődnek ki a szolidaritás és összetartás értékei, másfelől egyes munkáscsoportok és –rétegek tagjai más csoportok és rétegek tagjaihoz képest többszörösen fejlett érdekérvényesítési képességgel rendelkeznek. Ennek hatására a munkások körében az összetartás és szolidaritás helyett a széthúzás és elkülönülés tendenciái erősödnek meg.

A munkásságot a munkafolyamatban megosztó társadalmi-szervezeti viszonyok rövidtávon „megkönnyítik” a vezetés helyzetét. Saját érdekeinek érvényesítésében, hatalmi pozícióinak megőrzésében építhet az általa irányított munkaerő megosztottságára. Például a centrum tagjainak – a munkások kollektív szembenállásától tartva – a rendelkezésre álló mégoly szűkös eszközökből is bőségesen juttat, és fokozott figyelmet fordít egyéb törekvéseikre. Ezzel szemben szinte teljesen elhanyagolja vagy csak az általános szólamok szintjén törődik a perifériához tartozók igényeivel.

A munkásigények, valamint a vezetői törekvések folyamatos egyeztetésével létrehozott, és a dolgozók lehető legszélesebb rétegeire kiterjedő, tehát tartós társadalmi konszenzus útjába a munkafolyamatra hazánkban általában jellemző ún. kvázi-bürok-

ratikus kontroll szinte leküzdhetetlen akadályt gördít. A termelőszervezeteinkben együttműködő egyének, csoportok és rétegek cselekvési lehetőségeit a kontrollnak ez a típusa szisztematikusan korlátozza és a résztvevők számára – legalábbis rövidtávon – nem a cselekvés, hanem a passzivitás a kifizetődő. Ennek nem mond ellent az a gyakran megfigyelhető jelenség, hogy miközben a szervezeti kontroll ezen formája jelentős és látványos változtatásokra képes a szervezetek felépítésének és működésének formai elemiben, képtelen mozgásba hozni a szervezeti tagok újjátékosát, vállalkozó szellemét és lehetővé tenni a fokozott részvétellel járó konfliktusok nyílt vállalását. Pedig a jelenleginél átfogóbb társadalmi konszenzus létrejöttére halaszthatatlanul szükségük lenne, amely kifizetődővé tenné a kezdeményező, újító törekvéseket hordozó magatartásformákat.

Az itt vázlatosan bemutatott – más munkáinkban viszont részletesen tárgyalt – „centrum-periféria” viszony tartós érvényesülése a munkafolyamat társadalmi partnerei között folyó érdekegyeztetés eredményességét ezáltal rontja hatványozottan, hogy lehetetlenné teszi a vezetők és beosztottak számára kölcsönösen elfogadható érdekkompromisszum „társadalmi árának” becslését. Látszólag és nyilvánosan a vezetésnek sikerül a munkáskollektíva egészével megállapodnia. Valójában azonban csupán a centrum tagjaival – azaz a dolgozók viszonylag szűk csoportjával – jött létre az érdekek tényleges egyeztetése. Az ilyen jellegű érdekkompromisszumokat joggal nevezhetjük részlegeseknek, melyeket mindig olyan jelenségek kísérnek, mint a vezetés és irányítás képviselőinek következetlensége és kapkodása, a vezetők és beosztottak teljesítményvisszatartó taktikája, a közömbös és visszavonuló magatartások általánossá válása stb. A felsorolt jelenségek társadalmi alapja abban keresendő, hogy mind a vezetők, mind pedig a munkások érdekvédelemmel bírva tartós megőrzésére törekcsenek, természetesen számolva közben az ún. kvázi-bürokratikus kontroll adottságaival is. Ennek hatására a termelőszervezetekben is elterjednek a bürokratikus szervezetek világában közismert cselekvési formák, amelyek közös jellemzője, hogy a vezetők nyilvánosan a munkafegyelem, a fegyelmezett munka, a munkavégzésre vonatkozó előírások stb. szigorú betartását követelik beosztottaiktól, a valóságban azonban az általuk szorgalmazott szabályok vagy munkakövetelmények ellen lépnek fel. Teszik ezt azért, hogy saját cselekvési lehetőségeik megőrzése és kiszélesítése céljából, illetve a cselekvési stratégiájuk megvalósítása, azaz *a termelés folyamatosságának fenntartása érdekében megegyezzenek* – bár ez a megegyezés nem írásban, hanem hallgatólagosan jön létre – *a centrumhoz tartozókkal* a feltételek könnyebb vagy nagyobb jövedelmet biztosító teljesítésében.

1. Függelék

A vezetői munka akadályozó, zavaró tényezői (N = 540 fő)

Akadályozó tényezők*	Termelésirányítás	Funkcionális	Egyéb	Összesen
	irányítás területén tevékenykedő vezetők véleményei alapján			
1. Tárgyi-munkaszervezési problémák	18	5	11	14
2. A munkaerővel kapcsolatos nehézségek	16	15	27	18
3. A vállalaton belüli munkamegosztás és kooperáció hiányosságai	31	17	23	25
4. Vállalati szervezet felépítése	14	17	12	15
5. A vezetési-irányítási rendszer belső zavarai	13	19	11	14
6. Környezeti tényezők	2	5	6	4
7. Egyéb akadályok	1	1	4	2
8. Nincs probléma	5	21	6	8
Összesen:	100	100	100	100

Forrás: A vezetői munkaszervezet, érdekeltség és előrejutási rendszer működésének kölcsönös kapcsolatai (MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1982. Részlet az MSZMP KB Agit. Prop. Biz. megbízásából készített vizsgálatból. A téma vizsgálatára a hazai gépipar egyik nagyvállalatánál került sor 1980–81-ben.)

*Az egyes akadályozó tényezők részletezve: 1.: Anyag-, alkatrész-, szerszámellátás, karbantartás stb.; 2.: kvalifikáció hiánya, bérezés, munkafegyelem stb.; 3.: hiányos előkészítés és belső kooperáció, hibás termelési programok, ütemtelen termelés stb.; 4.: hatásköri tisztázatlanság, rossz információs rendszer, a döntési rendszer nehézkessége, az ellenőrzés hiányosságai stb.; 5.: ösztönzés, kiválasztás hibái, vezetési stratégia hiánya stb.; 6.: szállított anyag minősége, határidők be nem tartása stb.

JEGYZETEK

¹ A munkaszervezet munkaerő feletti ellenőrzési eszközként való értelmezésében, a hazai szociológiai vizsgálatok tapasztalatain kívül főleg a következő, – marxista orientációt képviselő – elemzésekre támaszkodom: *Edwards, R.*: Contested Terrain, (The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century), Basic Books, New York, 1979.; *Sabel, Ch. F.*: Work and Politics, (The division of labor in industry), Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

² Természetesen még a hagyományos kontroll feltételei között sem abszolutizálható a közvetlen termelésirányítók hatalma a munkaerőfelvétel és -elbocsátás terén. A munkaerőkereslet és -kínálat viszonya, valamint az általános foglalkoztatás-politika jellege nagymértékben befolyásolják a művezetők helyzetét. A művezetés helyzetét befolyásoló tényezőkről kitűnő áttekintést nyújt a következő elemzés: *Varga László*: A művezetők helyzete (1948–1968), MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest, 1982.; *Varga László*: Pató Pálok vagy sztahanovisták, Magvető Kiadó, Budapest, 1984.

³ *Douard, H.*: Innovation industrielle et changement social: Volvo et Fiat, Esprit, Juillet-Aout, 1975. 29. oldal.

⁴ *Braverman, H.*: Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press, 1974. Hasonló tendenciákról számol be az az esettanulmány, amely az NC gépek hazai alkalmazásának feltételeit a munkások ismeretszintjével összefüggésben vizsgálta: *Hardi Emilia*: Esettanulmány a CSM Szerszám-gépgyár NC üzemében a modern technika és a dolgozók ismeretszintjének kapcsolatáról, I. m.: 11–58.

⁵ A bürokrácia jelenségével és kritikájával bőséges szociológiai irodalom foglalkozik, ezért azok bemutatása helyett a következő művekre szeretnénk felhívni a figyelmet: *Crozier, M.*: A bürokrácia jelensége, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.; *Weber, M.*: Gazdaság és társadalom, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967.; *Kulcsár Kálmán*: A szervezet és társadalmi környezete, (in): Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezeteiről, (Rendszerkutatói tanulmányok), Akadémiai Kiadó, Budapest, 1979.; *Gouldner, A.*: Patterns of Industrial Bureaucracy, The Free Press, Glencoe, Ill., 1954.; *Burawoy, M.*: Manufacturing Consent, The University of Chicago Press, Chicago London, 1979.; *Crozier, M.*: On ne change pas la Société par le Decret, Grasset, Paris, 1979.

⁶ Egyes kutatók különbséget tesznek a mechanikus és professzionális bürokratikus struktúrák között. *Gouldner, A.*: Patterns of Industrial Bureaucracy, Free Press, New York, 1954., *Boisvert, M.*: L'approche socio-technique, Les Éditions Agence d'Arc, Montreal, 1980.

⁷ A szervezeti struktúrák típusairól, komponenseiről és egyéb sajátosságairól lásd bővebben: *Mintzberg, H.*: Structuring of Organization, I. m.: 301–310. A szervezetfejlesztés és a szervezeti formák választásának elméleti és gyakorlati problémáit egyaránt jól érzékelteti a következő munka: *Galbraith, J. R.*: Organization Design, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1977. Hazai vállalataink felépítésének és működésének – ezen belül döntési rendszerének – uniformizált jellegéről lásd: *Marosi Miklós*: Centralizáció és decentralizáció az iparvállalatok irányításában, Kossuth Könyvkiadó, 1972.

⁸ A vezetési tevékenység értékelésére alkalmazott módszerek egyik lehetséges változatát a következő munkánkban részletesen ismertettük: *Héthy Lajos–Makó Csaba*: Vezetés, vezető kiválasztás, ösztönzés, Akadémiai Kiadó, Bp. 1979. 206–273.; Az irodai munka területén alkalmazott bürokratikus kontroll technikáival foglalkozik a következő tanulmány: A Guide to Office Clerical Time Standards, A Compilation of Standard Data used by large American Companies, Detroit, 1960, (in) *Braverman, H.*: Travail et Capitalisme monopoliste, Francois Maspero, Paris, 1976. 203.

⁹ A kontrollnak ez a formája számos előnnyel jár a vezetés számára. Egy kanadai számítógép-vezérlésű cementgyár teljesítményét és az emberi erőforrások hatékony felhasználását jól érzékeltetik a következő adatok: a 21 osztályba és egyben bérkategóriába sorolt összesen 100 fős termelői és 42 fős vezetői-alkalmazotti létszámmal évente 900 000 tonna cementet gyártanak. (Convention Collective 1978–1980. Ciment Lafarge Québec Itie. United Cement Line and Gypsum Worker International Union, Local 470., A.F.L.–C.I.O.–C.L.C.) A folyamatjellegű ipar vezetői és nem vezetői munkaköreinek elemzésére és értékelésére szolgáló módszerekről és technikákról jó áttekintést nyújtanak a következő munkák: *Lytle, Ch.*: Job Evaluation Methods, Second Edition, The Ronald Press Company, New York, 1964.; Job Description and Classification Manual (For Clerical Jobs). United Steelworkers of America – A.F.L.–C.I.O.–C.L.C.) and Coordinating Committee of Steel Companies, Pittsburgh, 1971.

¹⁰ *Berki Sándor*: A munkások és az automatizáció, Díjnyertes Egyetemi szakdolgozat, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 1981. 4. 42.

¹¹ *Hardi Emília*: Esettanulmány a CSM Szerszámgépgyár NC üzemében a modern technika és a dolgozók ismeretszintjének kapcsolatáról, Budapest, 1975. ápr. 30. (kézirat). Ezzel összefüggésben meg kívánjuk jegyezni, hogy nem kizárólag a munkafolyamat hazai fejlődésének sajátosságaival – amelyekkel a következőkben bővebben is foglalkozunk – összefüggő jelenségekről van szó. A maga tényleges működésében minden termelési tevékenységben – a munkafolyamatban érvényesülő kontroll típusától függően más és más nagyságrendben – szükség van a „végrehajtók”, a munkások kezdeményező és újító tevékenységére. Kezdeményező készségük és tapasztalataikon alapuló intervencióik nélkül a termelési rendszer képtelen funkcionálni, még a munka szerveztségének általában magasabb szintjével jellemezhető tőkés vállalatok esetében is. (*Linhart, D.*: Pour une prospective du travail, Sociologie du Travail, Dunod, Paris, 1982. 2. 178–191.; *Wilkinson, B.*: The Shopfloor Politics of New Technology, Heinemann Educational Books, London, 1983.)

¹² A kvázi vagy látszólag bürokratikus kontroll általános társadalmi-gazdasági és kulturális kondicionáló tényezőivel részletesen foglalkozik a következő elemzés: *Kulcsár Kálmán*: A bürokratizmus társadalmi összefüggései, (in) Gazdaság, társadalom, jog. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982. 235–254.

¹³ Coriat, B.: Procés de travail, économie du temps et théorie de la segmentation de la force de travail, (in) Ouvriers et automates, F. Maspero, Paris, 1980. 41–73.

¹⁴ Népszava, 1982. május 14. 1. Természetesen nem általában a magyar munkás innovációs képességével, találékonyásával vannak nehézségeink, s arról sincs szó, hogy a munkafolyamat szervezethez vagy a technológiai fejlettségéhez tenné esetleg fölöslegessé a munkások kezdeményezéseit. A fejlesztési és újítási kedv alapvető akadályát az jelenti, hogy az egyén vagy a kollektíva számára „nem kifizetődő” ötleteinek, új meglátásainak nyilvánosságra hozatala. Ezt bizonyítja az ún. nem-hivatalos újítások gyakorlata, amely fő jellemzője, az, hogy a munkások maguk vagy szűkebb csoportjuk számára őrzik meg „kisebb-nagyobb” módosításait. A hivatalos újítások nem kifizetődő voltáról és hatásairól lásd bővebben: Héthy Lajos–Makó Csaba: A technika, a munkaszervezet és az ipari munka, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981. 147–148.

¹⁵ Részlet az „Automatizáció és az ipari munkások” témában, az acéliparban készített interjú-sorozatból. Interjúkészítő: Fazekas Károly. Megbízó: MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1975. (Nem publikált vizsgálat).

¹⁶ Elmann, M. J.: Full Employment (Lessons from State Socialism) H. E. Stenfort Kroese B. V., Leiden) Antwerpen, 1979. 14.

¹⁷ Fehér János: Egy gépipari vállalat fejlesztési döntésének hatása a vállalaton belüli főbb érdekelési viszonyokra, Doktori disszertáció. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, 1979. 92. A tőkés vállalatvezetés gyakorlatában hasonló tendenciák figyelhetők meg: Dubois, P.–Durand, C.: Les politiques patronales d'innovation, Critiques de l'Économie Politique, Avril-Septembre, 1983.

¹⁸ Nem csak arról a közismert jelenségről van szó, hogy például a minisztériumi iparban a fizikai dolgozók 16–20%-át anyagmozgatási, szállítási- és raktározási tevékenységek kötik le. Hosszútávon azonban talán még kedvezőtlenebb következményei lehetnek a karbantartás elhanyagoltságának. A forgácsolási gépek javításával hazánkban mindössze hatszázán foglalkoznak, annak ellenére, hogy 200 milliárd Ft értékű termelőberendezések karbantartásáról van szó. Heti Világgazdaság, 1982. V. 11. 3.

¹⁹ Marton János: Vállalati érdek – fejlesztési koncepció, Magyar Textil Technika, 1980. 1., 2., 3., 4. szám.

²⁰ A művezető, illetve a mester utánpótlás országos nehézségeinek kialakulásában az elmúlt évtizedek társadalmi-politikai változásai szintén jelentős szerepet játszottak. Lásd bővebben erről: Varga László: A művezetők helyzete, (1945–1968), MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest, 1982. 107.

²¹ A hazai nagyvállalatok belső irányítási mechanizmusának értékelése, 2. sz. Munkacsoport (A munkacsoport vezetője: Dr. Tatai Ilona, a szerkesztő bizottság tagjai: Schusztter Endre, Kovács Sándor, Hajnal Albert, Desseswffy Olivér, kézirat, Budapest, 1980. 6.

²² Az érdemi feladatok végzésére csak ritkán alkalmat kapó műszaki és gazdasági szakalkalmazottak – akik a technostruktúra legnépesebb csoportját alkotják – funkciótlanságának egyik alapvető forrása az, hogy tevékenységeik, feladataik jelentős része igazgatási-szervezési döntések nyomán jött létre a negyvenes évek végén, az ötvenes évek elején. Lásd bővebben erről: Helmich Dezső: Munkafolyamat, munkaszervezet és magatartás (in) Szellemi alkotás – szellemi tulajdon, MTA Filozófiai Intézet, Budapest, 1974. A kvázi-bürokratikus kontroll sajátosságairól lásd bővebben: Gouldner, A.: Patterns of Industrial Bureaucracy, Free Press, Glencoe, 1954. 174.

²³ A vezetői munkaszervezet, érdekelttség és előreljuttatási rendszer működésének kölcsönös kapcsolatai (MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1982. Részlet, az MSZMP KB Agitációs- és Propaganda Bizottság megbízásából készített, a „Társadalmunk innovációs készsége... c. kutatásból).

²⁴ Ezzel összefüggésben utalni szeretnénk arra az illúzióra, amely a gazdasági munka hatékonyságával összefüggő nehézségeket lényegében a műszaki alkalmazottak érdekelttségének elhanyagolásából vezeti le. Elismerve a műszaki és egyéb képzettességgel rendelkező szakalkalmazottak anyagi pozíciójának leromlását az elmúlt évtizedekben, valamint annak az érintettek magatartására gyakorolt kedvezőtlen hatásait, mégis arra kell gondolnunk a jelenségek magyarázatát keresve, hogy a kereseti-bérezési – tehát anyagi érdekelttségi – kérdéskörnél jóval összetettebb társadalmi-szervezeti problémáról van szó. A differenciáltabb helyzetelemzés érdekében a munkás, a vezetői és a szakalkalmazotti keresetek összehasonlításán túlmenően azzal is foglalkozni kellene, hogy a munkafolyamatra ténylegesen jellemző kontroll jellege a vállalati szervezetben együttműködő munkások, vezetők és szakalkalmazot-

tak különböző rétegei és csoportjai számára milyen valóságos cselekvési lehetőségeket biztosít. Az ilyen jellegű elemzések eredményeit nélkülöző keresetszabályozás csak részleges, az érintettek jelentős részét kirekesztő megállapodást eredményezhet.

²⁵A munkások számára a munkafolyamatban rendelkezésre álló cselekvési-ellenállási lehetőségek kiismerésének nehézségeit illusztrálja a következő eset: „Csepelen például, a régi szakmunkások körében igazi legenda övezte azt a húsz évvel korábban eltávolított igazgatót, akit . . . nem tudtak (a munkások) kijátszani”. (Varga László: A művezetők helyzete (1945–1968). I. m.: 77.

²⁶Ezzel kapcsolatban megjegyezzük, hogy természetesen nem a vezetők teljes tevékenységéről, hanem a munkájukat zavaró tényezőkről, a „hibák” van szó.

²⁷Farkas Zoltán: Munkások termelési magatartása és az üzemerdekérvényesítési viszonyai Miskolc 1981. (Nem publikált kutatási jelentés) 198. Farkas Zoltán: Munkások érdek és érdekeltiségi viszonyai. Szociológia, 1983. 1–2. sz.

²⁸A vezetők ösztönzési és előreljuttatási rendszerének működésével foglalkozó kutatási eredményeink (Héthy Lajos–Makó Csaba: Vezetés, vezető kiválasztás, ösztönzés, Akadémiai Kiadó, Bp. 1979.). Megegyeznek a lengyel iparszociológusok vizsgálati tapasztalataival (Wasilevsky J.: Occupational Carreers of Directors, The Polish Sociological Bulletin, No. 3–4. 1978., 97–110), és más hazai kutatók megállapításaival (Bóday Pál: A vezetői szerepfelfogás és magatartás szociológiai kérdései, OVK, Budapest, 1982. Kutatási jelentés, 23.) A vezetői előreljuttatást tárgyaló egyik legátfogóbb munka: Schein, E. M.: Carrier dynamics, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass., 1978.

²⁹Részlet a termelési gyakorlat és az életmód kölcsönös összefüggéseinek vizsgálatával foglalkozó előkutatás anyagából. (MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1982. Interjúkészítő: Berki Sándor.)

³⁰Ezzel összefüggésben teljes mértékben egyetértünk azzal a megállapítással, amely szerint például a második gazdaságba tartozó „magánkisipar fejlődésének kulcsa . . . végső soron nem csupán a közvetlenül reá gyakorolt állami befolyásban keresendő, hanem abban, ahogyan az első gazdaság fejlődése kényszerű irányt, mozgástartományt szab a politika és a szabályozás cselekvései elé, illetve ahogyan a hatást a magánszektorra fejti ki . . .” (Gábor R. István–Galasi Péter: A „kiegészítő tevékenységek” társadalmi összefüggései (in) Válság és megújulás, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1982. 212.

³¹Héthy Lajos: Napjaink gazdasági feladatai és a vezetői érdekeltiség, Társadalmi Szemle, 1982. 5. 52–62.

³²Nemes Ferenc: Érdekeltiség-magatartás-tartalékok, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976.

³³Farkas Zoltán: A munkások termelési magatartása . . . I. m.: 194–195.

³⁴Az ilyen jellegű kereseti differenciák kimutatására sajnos alkalmatlanok a szokásos kereset- és bérstatisztikai felmérések. A teljesítménybéres területen például a dolgozók munkaráfordításait és kereseteit meghatározó tényezők kizárólag a munkafolyamat emberi magatartásokat formáló dimenzióinak vizsgálatán keresztül deríthetők fel, például bizonyos objektív adatforrások (többek között a munkalapok) adatainak feldolgozása révén. A munkáskeresetek színvonalát alapvetően olyan tényezők befolyásolják, mint a kiadott munkák megmunkálási idejének egyenlőtlenségei, a gyártott alkatrész „életkora”, a visszatérő (belőtt) vagy alkalmoszerűen ismétlődő munkák aránya, egyidejűleg gyártásba adott darabszám alakulása, a túlórázás rendszeressége stb. A felsorolt tényezők előfordulásának kombinációja a dolgozók rendelkezésére álló cselekvési lehetőségek, illetve az érdekérvényesítési képességek egyenlőtlenségeit fejezik ki, tehát lényegében a munkafolyamat partnerei közötti társadalmi viszonyok alakulását tükrözik. Fenti megállapításainkban saját, a teljesítményekkel kapcsolatos munkásmagatartások elemzésével foglalkozó munkáink tapasztalatai mellett elsősorban Farkas Zoltán már többször idézett kitűnő dolgozatára támaszkodtam.

³⁵Természetesen a bemutatott rétegződés vezetési törekvések érdekében történő felhasználása nem csupán az állami ipar termelőszervezeteire, hanem az ipari szövetkezetekre is jellemző. Lásd bővebben erről: Tellér Gyula: Munkahelyi tanácskozások az ipari szövetkezetekben. Szövetkezeti Kutató Intézet, Budapest, 1981. 127–130.

³⁶Ez a jelenség áthatotta a termelésben kezdeményezett különböző típusú mozgalmakat is. Például a DH (Dolgozz Hibátlanul) mozgalom égisze alatt konkrét műszaki-gazdasági feladatok megol-

dását varrták – a kollektív együttműködés nevében – az egyébként valóban aktív dolgozók nyakába, míg az arra illetékes vezetők és szervezeti egységek alig tettek (vagy voltak képesek tenni) valamit. A „mindenki felelős az általa végzett munka minőségéért” elv helyett a „dolgozz helyettem” elve került egyre inkább előtérbe. (Szövérfy Dezső–Radványi Dezső: Mi is valójában a DH? Munkaügyi Szemle, XXII., 1978. 11. sz.)

SUMMARY

Csaba Makó: Bureaucratic and quasi-bureaucratic control in the labour process of work

The paper discusses the types of control observed in the labour process through the manner of work done, the evaluation and reward of the output. Experience serving the basis of the analysis was gathered by the author from the evolution of the organization of the enterprise.

While presenting the special features of control enforced in the process of work in Hungary emphasis is laid mainly on the functioning of the bureaucratic and quasi-bureaucratic ones. Of the effects of the apparently bureaucratic control the author discusses the lack of legitimation of worker activities and their unfavourable social consequences in detail. More concretely, the workers are bound to perform several tasks of management nature in actual production. In the mean time only certain layers of the workers, those who occupy a central position in the process of work, are capable to make the leadership pay for this type of activity. Those layers of workers who are in a disadvantageous position are incapable of doing so, and the retreating and indifferent behaviour manifest among them is to a great extent due to this fact. A precondition of the general increase of the activity of workers is the creation of such organizational relations, which are based on a more comprehensive compromise of interests between the investment of labour and the benefits granted for it.

РЕЗЮМЕ

Чаба Мако: Бюрократический и квази-бюрократический контроль в трудовом процессе

Типы контроля проводимого в течение процесса труда в статье обсуждаются на основе способа проведения работ, оценки и признания достижений трудовой деятельности. Опыт положенный в основу анализа автор черпает из развития организации предприятия.

В ходе описания своеобразия контроля осуществляемого в процессе работы в условиях Венгрии показано функционирование бюрократического и, главным образом, квази-бюрократического контроля. Из влияний кажущегося бюрократическим контроля автор подробно занимается отсутствием признания действий рабочих и неблагоприятными общественными последствиями этого, конкретно речь идет о том, что рабочие в практике производства вынуждены выполнить ряд задач носящих характер руководящих задач. В то же время только отдельные слои рабочих – занимающие центральные позиции в рабочем процессе – способны заставить руководство оплатить выполнение этих задач. Слои рабочих находящиеся в неблагоприятном положении неспособны это сделать, в значительной мере этим объясняется их самоустранение и безразличие проявляющиеся в их поведении. Условие общего подъема активности рабочих: создание таких организационных условий, которые базируются на более широком, чем до сих пор, компромиссе затрат труда и полагающихся за них преимуществ.