

ESETTANULMÁNYOK

Janky Béla

ÖVÉ A GYÁR – MAGADNAK ÉPÍTED!

Munkaszervezet és privatizáció*

Bevezetés

Az esettanulmány egy immár öt éve külföldi többségi tulajdonba került iparvállalat (a továbbiakban: Vállalat) két műhelyében, munkásokkal és néhány vezetővel készített interjúk alapján készült.¹ Kiindulópontjául leegyszerűsítve a következő hipotézisek szolgáltak:

1. *A gazdálkodó szervezetekben a privatizáció előtt erős informális normatív rend határozta meg a munkások egymással és a vezetéssel kialakított kapcsolatait. Ez az új tulajdonos érkezésével felbomlott, aminek következtében egyfajta „patkányverseny” feltételei teremthetők meg.*²

2. *A privatizáció hatására a vállalatoknál felerősödtek a járadék- és befolyás-szerzési törekvések.*³

A dolgozat feladata, hogy – az elemzési módszer korlátainak tudatában – vizsgálja a hipotézisek teljesülését a kiválasztott üzemszervezetekben, illetve segítse új vizsgálati szempontok megfogalmazását az adott elméleti kereten belül. A terepmunka körülményei nem tették lehetővé a műhelyeken belüli kapcsolatháló és a belső rend alaposabb feltárását. Ezért figyelmünket elsősorban az egyénekre összpontosítjuk, a különböző szituációkban jellemző magatartásokat vizsgálva. A kapcsolatokból felépülő struktúrákról azonban csak hipotetikusan

* A tanulmány a „Hierarchikus gazdasági szervezetek gazdaságsszociológiai vizsgálata” című OTKA-kutatás keretében készült. A kutatás vezetője Csontos László, résztvevői Bódis Lajos, Fényes Hajnalka, Fogarassy Gabriella, Szakadát László, Szántó Zoltán, valamint a tanulmány szerzője. Köszönettel tartozom mindegyiküknek értékes észrevételeikért, csakúgy, mint Gábor R. Istvánnak és Neumann Lászlónak a dolgozat korábbi változatához fűzött megjegyzéseikért. A tanulmány esetleges hibáiért természetesen kizárólag engem terhel a felelősség. A menedzsment és a műhelyek szintjén végzett kutatás elméleti háttéréről és hipotéziseiről lásd Csontos 1994. A kutatás más eredményeiről lásd Bódis 1996; 1995; Fogarassy 1996; 1995; Fogarassy–Szántó 1996; Szakadát 1996.

tudunk beszélni. Ez a hiányosság ugyanakkor nem jelenti azt, hogy nem születnek válaszok a kutatás szempontjából releváns kérdésekre.

A hipotéziseket nem közvetlenül vizsgáltuk. Az interjúk során az alábbi köztes kérdésekre igyekeztünk választ találni:

1. *Milyen, technológiailag meghatározott sajátosságai vannak a munkavégzésnek (különös tekintettel a technológiának a kooperációra gyakorolt hatására, valamint a képzettség és a tapasztalatok szerepére a termelésben)?*

2. *Mennyire ösztönözte, illetve gátolta a munkaszervezés és a bérezés rendszere a kapcsolatok kialakulását a privatizáció előtt és után? Mennyire vette formálisan vagy informálisan figyelembe a munkahelyi tapasztalatot és a különböző (párt-, szakszervezeti vagy pusztán a munkatársak általi elismertségből eredő) pozíciókat? Hogyan változott mindez a privatizációval?*

3. *Mennyire voltak hatásosak a munkaszervezés és a teljesítményösztönzés rendszerében esetlegesen bekövetkező változások, azaz jelentősen változott-e a kapcsolatháló sűrűsége és a normatív rend erőssége? Átértékelődtek-e a járadékszerzésre alkalmas helyzetek? Változott-e a státushoz (tehát a nem valós teljesítményhez) kötött jövedelmek aránya?*

4. *Kik voltak a nyertesei és a vesztesei az esetleges változásoknak? Mennyire tekinthető stabilnak az új helyzet, azaz folyik-e még aktív pozícióharc?*

A munkaszervezet utóbbi három kérdéscsoport szerinti vizsgálata torz eredményre vezethet, ha figyelmen kívül hagyjuk az első szempontot. Fennáll ugyanis a veszélye annak, hogy a technológia oly mértékben meghatározza a kapcsolatok jellegét, a járadékszerzésre alkalmas szituációk stabilitását, hogy elrejtje a felületes szemlélő számára a privatizációs forma önmagában jelentős hatásait. Problémát okozhat az is, ha az empirikus vizsgálat túlságosan szűk területre korlátozódik, mert így a vállalat egyes tevékenységeit vagy szervezeti egységeit egyedileg érintő változások következményeit írhatjuk tévesen a privatizációs forma számlájára.

Az efféle torzítások csökkentése érdekében tanulmányunkban a privatizációnak a gazdasági magatartásra gyakorolt hatását kétféle – az imént említett mindkét szempont szerint különböző – környezetben vizsgáltuk.⁴ Egyrészt a vállalat *szerszámműhelye* egymásra utalt, teljesítményhajhászástól mindig is mentes munkásainak erős, önálló közösségében. akiknek a gyáron belüli helyzete tevékenységük külső beszállítókkal történt helyettesítése következtében az utóbbi időben sokat romlott. Másrészt a technológiai szempontból individualizált és teljesítménykényszerben lévő *forgácsolóüzemek* között, akik ugyan sosem álltak túl előkelő helyen a vállalati hierarchiában, de munkájukra a privatizáció után is változatlan mértékben szükség van. (Feltételeztük, hogy a fenti két torzító hatás nem zavarja egymást, tehát további helyszínekre nincs szükség.)

A kutatás helyszínéül szolgáló vállalat nagy értékű, egyedi gépeket állít elő. A külföldi tulajdonos szakmai befektető. A privatizációt követően még évek teltek el, amíg új, időbért és csoportelszámoláson alapuló teljesítménybért

kombináló ösztönzési rendszer bevezetésére vállalkozott. Az egyéni bérek – leegyszerűsítve – az egyéni órabérektől⁵ és a csoport számára együttesen megállapított teljesítményküszöb elérésétől függenek. A teljesítmények regisztrálását számítógépes rendszer végzi, ennek termináljait maguk a munkások kezelik.

A vállalatnál folyó termelés néhány fontos (a vizsgált két műhely között nem kiszűrhető), az iparra általánosan nem jellemző sajátossága lényegesen befolyásolhatja a privatizáció nyomán bekövetkező változások jellegét, az új tulajdonos törekvéseinek irányát és sikerességét. Az egyedi és kissorozatú gyártás dominanciáján, illetve a kvalifikált, hosszú vállalati gyakorlattal rendelkező munkások iránti keresleten kívül ezek közé tartozik, hogy napirenden van a termelés áttelepítése új telephelyre. Nem biztos tehát, hogy a tulajdonos itteni politikája hosszú távra érvényes. *Az itt végzett empirikus vizsgálatokból levont következtetések érvényessége tehát több szempontból is korlátozott.*

Tanulmányomban először a fent említett szempontok alapján a szerszámüzemben, illetve a forgácsolóban tapasztaltakat összegzem, majd röviden összehasonlítom a két üzemet. Végül a legfontosabb következtetéseket ismertetem.

A szerszámüzem

Technológiai sajátosságok

A szerszámüzem az egyik gyárépület felső emeletén helyezkedik el, fizikailag is elkülönülve a többi részlegtől. Viszonylag kis méretű, könnyen áttekinthető. A munkások állandóan figyelemmel kísérhetik egymást. Az üzemet egykor a termelésben folyamatosan felmerülő szerszámigény kielégítése céljából hozták létre. Régen önálló üzemegység volt, saját igazgatóval. Ez a kitüntetett helyzete azonban 1992 végén megszűnt. A szerszámok tervezésével és szerkesztésével foglalkozó részlegét leválasztották róla, és beolvasztották a technológiai osztályba. A gyakorlati műveleteket végző műhelyt pedig a forgácsoló alegységévé tették, vezetőjét is a forgácsolóból helyezték oda. Jelenleg erősen leépülőfélben lévő részleg. A nem a közvetlen termelést végző kiszolgálóegységek leépítése általános tendencia a Vállalatnál, a szerszámok egyre nagyobb hányadát is külső beszállítóktól rendelik meg. Ennek legfőbb oka talán az, hogy a külső kooperációban készülő szerszámok és az egyéb járulékos termékek olcsóbbak és pontosabban érkeznek.

„Volt itt minden: suszteráj, asztalosműhely, orvosi rendelő. Ezek a külföldinek nem kellettek, csak az, ami a közvetlen termelést jelenti. Külső kooperáció? Az kapacitásproblémák miatt van. Hát persze, voltak munkafegyelmi problémák is. Régen nem volt téma, hogy egy szerszám két-három hónapot késik. Most más világ van.”
(Szerszámüzemi vezető)

A szerszámüzemi tevékenységen belül is csökken a szerszámgyártás aránya. Ma már kisebb sorozatokban gyártanak a termékekbe közvetlenül beépülő alkatrészeket is. A megmaradást azonban egyelőre biztosítja a szavatoltan minőségi munka iránti időnkénti igény – amit a külső cégek nem tudnak produkálni –, valamint a gyakran szakképzetlen fiatalok kényelmes betanítottásának itteni jó lehetőségei.

Régen 70–80 ember dolgozott a műhelyben, egy igazgató, két művezető és két csoportvezető irányítása alatt. Ma már csupán 31 a létszám. A nagyarányú csökkenésnek csak az egyik oka a létszámleépítés. A másik a szerkesztői, technológiai részleg elcsatolása. Fizikai állományban régen sem voltak 50-nél többen. Kettő darab szikraforgácsoló NC gép van, összesen négyen dolgoznak ezeken a masinákon. Jelenleg 12 szerszámkészítő van, ők a befejező munkákat végzik, lényegében összerakják a munkadarabokat. Az előkészítő munkákat végző forgácsoló szakmunkások (marósok, gyalusok, esztergályosok) összesen tízen vannak. Ezenkívül van még öt egyéb segédmunkálatokat végző (három csiszoló, két hőkezelő) szakmunkás. (Az egészséges arány a munkások szerint egyharmadnyi készítő és kétharmadnyi gépes lenne.) Az emberek gépek, illetve munkafolyamatok közötti mozgatása mégsem jellemző, ti. ezek külön szakmáknak számítanak. A legrangosabbnak talán a készítőket tekinthetők, utánuk az NC-gépen dolgozók következnek. Ám még a készítőkön belül is vannak nagy tudásbeli különbségek, nem lehet mindenkire mindent rábízni. Aki meg tudja csinálni, az a jelenlegi kondíciók mellett esetleg már nem olyan szívesen csinálja (ezzel is összefüggésben lehet a külső kooperáció).

„Hogy torzaz az arányok? Szerintem nagyjából helyesek az arányok. Inkább a készítői összetétel rossz. Kevés az univerzális ember. Két fiatal van, három máshonnan jött a szerszámba, három-négynek meg a morális hozzáállása rossz. Ők már az elküldésre játszanak. Ez nem olyan egyszerű. A szerszámüzem nem olyan, hogy kintről fölveszek valakit, és akkor téged elküldelek, őt meg felveszem.” (Szerszámüzemi vezető)⁶

A teljes állományon belül csekély a fiatalok aránya, a túlnyomó többség életkora negyven és hatvan év közötti. A szakmunkások java része több évtizede dolgozik az üzemben, amely többnyire az első munkahelyük (és egyben szakmunkásiskolájuk is). Jelenleg külsős bérmunkások nincsenek, bár korábban voltak. (Az utóbbi három évben három ilyen, úgynevezett bt-s ember volt, ebből kettő később a Vállalat alkalmazásába került, egy pedig elment.) Külföldiek a legutóbbi néhány évben nem voltak a műhelyben.

Az üzemben egyedi gyártás folyik, így viszonylag nagy az itt dolgozók technológiai önállósága. Szakmai szempontból a gyáron belül egyfajta elitnek tekintik magukat, amit többé-kevésbé elismernek a más gyáregységekben dolgozók is. A munkásoknak nagy rálátásuk van a munkafolyamatra, sokszor kell önálló döntést hozniuk, és főleg a készítőknél számít sokat a kezűgyesség. Az NC-gépen dolgozók esetenként a programozásban is részt vesznek.

„Általában magasabban kvalifikáltak voltak, és finomabb munkát csináltak, azt meg kell hagyni. De nyugibbak is voltak. Ott az elsődleges cél, hogy jó legyen az a szerszám.” (Forgácsolózemi munkás 3.)

„Sokkal összetettebb munka, nagyobb pontosságot igényel.” (Szerszámüzemi munkás 5.)

A munkafolyamatok erősen összekötik az embereket. Mivel a technológiák nem sztenderdizáltak és nem gépesítettek, mások munkájának a minősége jelentős mértékben kihat az egyes dolgozók teljesítményére. Egy-egy művelet sor végrehajtása némelykor olyan sok munkaórát vesz igénybe, hogy a határidő betartása végett több ember dolgozik egyszerre egy munkadarabon. Ilyen esetekben teljes a technikai egymásrautaltság. Ennek megfelelően igen intenzív a kommunikáció az emberek között.

„Hivatalosan volt munkaszervezés, de nem ez működött, hanem egyénileg oldották meg a problémákat. Ha egy szerszámkészítőnek kiadtak egy szerszámot, ő vette a nyakába a dolgot. Ő ment utána a saját munkájának, hogy kistríja, kikönyörögje, hogy az tényleg sürgős.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

Az egyedi gyártás munkaszervezést nehezítő tényezők közé tartozik a korrekt alapanyagellátás hiánya. Ebben a privatizáció óta sem történt változás, sőt sokak véleménye szerint romlott a helyzet.

„Régen is sokszor előfordult, de most még gyakrabban, hogy magamnak kell gondoskodnom segédanyagokról. Volt, hogy beültem a kocsimba, és magam kimentem az Ecseri útra, hogy saját pénzből megvásároljak pár tekercs dróthuzalt.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

Az ösztönzési rendszer egykor és most

Bérezés és kooperáció

A technológiai egymásrautaltság a bérezésben is jelen volt. A szerszámüzemben mindig is csoportos elszámolás működött (10–20 fő tartozott egy csoportba). Ez persze nem jelentett azonos béreket, csupán azt, hogy a jövedelmi különbségek nagyobb része származott az órabérek eltéréseiből. A csoportok egyébként géptípusonként voltak összeállítva, így keresztbe vágták a technológiai láncot. Interjúalanyaink nem számoltak be jelentősebb konfliktusokról a teljesítménykülönbségekkel kapcsolatban. A munka egyedisége miatt ezek a különbségek nem voltak olyan kézzelfoghatóak és egyértelműek (valaki jó lehetett egyfajta műveletben, és rossz másikban), és nem is tükröződhetek pontosan a százalékos teljesítményekben.

„Voltak-e nagyobb különbségek a százalékokban? Nem, nem voltak, és különben is, nem jelentettek azok sokat. Mert ha valaki 120 százalékot csinált, és a másik 70-et, az nem azt jelentette, hogy az utóbbi nem dolgozott sokat. Sőt, inkább az volt valószínűbb, hogy az a 70-es dolgozott a legtöbbet, mert egy nagyon rossz munkát kapott.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

A mégis felmerülő problémák egy részét a művezetők azzal oldották meg, hogy igyekeztek mindenkinek a képességei szerinti munkát adni. Emiatt azért sem keletkeztek nagyobb konfliktusok, mert az elittudattal rendelkező, munkájukat szerető szakmunkások a nehezebb munkákat többnyire szakmai kihívásként és nem nagyobb teherként fogták fel. A társaságot tehát interjúalanyaink egybehangzóan összetartónak, és legalábbis a múltban jó hangulatúnak minősítették. Ellenpéldaként említették a forgácsolót, ahol nagy a versengés és a piszkálódás. Azt beismerték ugyan, hogy a csoportokon belül nógatták a lassúbbakat, de mindig hozzátették, hogy a kölcsönös segítségnyújtás ennél sokkal jellemzőbb volt. Ha valakin látták, hogy igyekszik, akkor nem volt probléma, hogy nem megy neki úgy, mint a jobbaknak. Többen említették, hogy voltak olyanok, akiknek a gyenge teljesítményét szociális helyzetükre való tekintettel nézte el a közösség.

„A szakmbergárda közössége is szinte családias volt. Én dolgoztam más helyen. Hívtak is vissza, többet is kereshettem volna, de nem mentem. Itt segítenek egymásnak, itt nincs olyan, hogy piszkálják a másikat, mert az 20 forinttal többet keres. Itt jobb, nyugodtabb. Nem zavarják az embert.” (Szerszámüzemi munkás 3.)

A jelenlegi ösztönzési rendszer sem változtatott az egymásrautaltságon. Ahogyan a korábbi években, most is csoportokra vannak osztva a munkások (a három csoport: a készítőké, az NC-seké és a forgácsolóműveleteket végzőké), és hasonlóképpen függ a bérük mások teljesítményétől, mint eddig. Változott azonban a csoportok összetétele, ezenkívül a munkások – bár azt tudják, hogy ki melyik bérkategóriában van – sokkal kevésbé ismerik egymás teljesítményeit és béreit, mint régen.

„Régen ez úgy volt, hogy kifüggesztették mindenkinek a teljesítményét és a bérét a falújságra, és így az ember el tudta helyezni magát a többiek között. Most nincs így. És abban már kezdünk hasonlítani a fejlett kapitalista világra, hogy egymástól meg nem kérdezzük, hogy haver, te mennyit keresel?” (Szerszámüzemi munkás 2.)

Kiváltságok egykor és most

A munka jellege mindig is lehetetlenné tette a pontos és szigorú normázást, de a magas teljesítményszázalékok elérését is. A régi időkben közvetlen kapcsolat volt a technológusokkal, akik a műhely tőszomszédságában dolgoztak. Hivatalosan és nem hivatalosan egyaránt viszonylag könnyen lehetett normaidőt módosítani. Szabályos és gyakori dolog volt az úgynevezett pótutalványozás: az utalványozott idők utólagos reklamációja, amit általában figyelembe vettek. A 100 százalékos teljesítés nemigen forgott veszélyben, 10 százaléknál magasabb többlet teljesítményt viszont már nem tűrt el a gyárvezetés. Magas keresetek a vgmk-ból és a prémiumokból származhattak.

„A normákkal nem voltak különösebb gondok. Elég jó viszonyban voltunk a technológusokkal. Ha valami probléma adódott, az ember besétált a technológiára, és mondta, hogy Jani bácsi, kellene nekem egy kis idő! Na nézzük meg, hova lehetne

még ráírni – mondta ilyenkor Jani bácsi, és valahol szerzett még plusz utalványozott időt.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

„Volt egy olyan technológus gárda, akik itt nőttek fel, és innen kerültek ki. Ők pontosan ismerték az itt folyó munkát és a problémáinkat.” (Szerszámüzemi munkás 4.)

Az üzemszervezés teljesítménykövetelményekre vonatkozó kiváltságait azóta jó részt megszüntették. Rosszabbodott a kapcsolat a technológusokkal és a felső vezetéssel is. Az előbbieket elköltözték, így nem nyílhat mód a megpuhításukra. Beszüntették a pótutalványozás rendszerét, így kevésbé legális bármilyen panaszkodás. Megváltozott a munkák regisztrálásának a módja is. Számítógépes rendszer méri a teljesítményt, ami az itteniek számára sok hátránnyal jár. Kényelmetlenebb – néha sok időt vesz el egy-egy munkának az adminisztrálása – és kontrollálhatatlan a működése. A bérrendszer a munkások számára áttekinthetetlenül vált, senki nem tudja előre kiszámítani a fizetését. Hiába véli úgy valaki a bérlapja alapján, hogy nem regisztrálták bizonyos munkáit, reménytelen orvoslást talál. A panaszkodásnak nincs hivatalos útja, nincs illetékes, aki módosíthatná a számítógép által kalkulált bért, de még olyan sem, akitől meg lehetne tudni, miért annyit számolt el a gép, amennyit.

Az egységes teljesítményszázalékok nem azt jelentették, hogy a tekintélyes öregek és az ifjancok munkalehetőségei között régen nem voltak különbségek. Csupán a kiváltságok nem a jobban fizető, hanem az érdekesebb vagy kényelmesebb munkák megszerzésében jelentek meg.

„Persze, olyan volt, hogy a szakí bement a művezetői szobába, és a polcon elkezdett válogatni a munkák között: ez jó munka, ez az enyém, ez rossz, ez mehet az inasnak. De itt nem a pénzről volt szó, mert az mindegy volt, hiszen csoportbér volt.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

A munkák szétosztásában nem csupán egyéni különbségek, hanem kisebb csoportok közötti specializáció is* érvényesült. A marósoknál, az esztorgályosoknál és a készítőknél is több csoport alakult ki, amelyek más-más típusú munkadarabok forgácsolására vagy összeszerelésére álltak rá.

A privatizáció óta eltelt időben több ok miatt is szükség volt a munkások manőverezési lehetősége a különböző típusú munkák között. Az egyik a létszám drasztikus csökkenése és a munka mennyiségének ennél is nagyobb visszaesése. A másik – az előzőekkel részben összefüggő – ok az átfutási idők megrövidülése. Interjúalanyaink nagyon sokat szidták a munkaszervezést. Szerintük régen jóval előbb lehetett tudni, milyen munkák várhatók a jövőben, így jobban tudtak előre tervezni. Ma már nem sorakoznak a megmunkálásra váró munkadarabok a gépek előtt. Sokkal több a kapkodás – vagy a feszes munkatempót érzik annak –, gyakran soron kívül kell megcsinálni valamit.

A privatizáció előtt a keresetek szóródását főleg az órabérek különbsége eredményezte. Az órabérek jelentős részben a vállalati munkaviszony hosszától függtek, de befolyásolta őket a gyárvezetéshez, párthoz, szakszervezethez való viszony is, alakulásuk szabályszerűségeiről azonban ennél sokkal többet nem

sikerült megtudnunk. Az összjövedelem lényeges elemei voltak a célprémiumok és a vgmk-ból származó jövedelem is. Az utóbbiból kimaradt csoport azonban kompenzálni tudta a kieső jövedelmet. A műhely egykori párttitkára ugyanis, miután munkatársai érdektelensége miatt neki nem sikerült vgmk-t alakítania, később túlórakkal és prémiumokkal biztosított a más vezetése alatt létrejött vgmk tagjaiéhoz hasonló jövedelmet a maga köré gyűjtött emberek számára.

Az új tulajdonos hivatalosan mindenféle kiváltságot megszüntetett. Nem veszi figyelembe a törzsgárdatagságot, és természetesen nem érdekli az emberek múltbéli vagy jelenlegi mozgalmi szereplése. Jelenleg a célprémiumokkal történő ösztönzésnek sincs szerepe. Az egykori alkupozíciók azonban az új bérbesorolásban is éreztetik hatásukat, mivel azt lényegében a régi órabérek alapján határozták meg. A műhelyben az órabérek – a Vállalat más üzeméhez hasonlóan – a szakmunkás bérkategóriák felső régióiba tartoznak. Igaz, a régi és az új bérpozíció közötti kapcsolat inkább sztochasztikusnak mondható, és van példa a munkások szerint „indokolatlan”, megmagyarázhatatlan romlásra és javulásra is. Az üzemvezető egyébként saját elmondása szerint mindent megtesz annak érdekében, hogy az általa igazságtalannak tartott bérkülönbségeket kiegyenlítsse.

„A legjobb esztorgályos, de a legjobb készítő is csak ötösben van. A kategória meghatározása nagy nulla volt. Most már nehéz változtatni rajta. Sziszifuszi munka folyik.” (Szerszámműzemi vezető)

Az ösztönzés legfőbb eszköze jelenleg az egyszeri, egyéni jutalom. Ha sikeresen, határidőre végeznek valamilyen munkával, és az üzemvezető szerint egyeseknek ezért külön elismerés jár, akkor az igazgatóval közli ezt, és ha sikerül megállapodnia vele, egyszeri alkalommal kiegészítik a fizetéseket. Nincs azonban elkülönített jutalomkeret, amellyel az üzemvezető gazdálkodhatna és amelynek az elosztásáról a munkásokkal előzetesen alkudozhatna. A jövedelem emellett elvileg magasabb bérkategóriába sorolással is nőhet, erre azonban – ellentétben más üzemekkel – a szerszámműhelyben az utóbbi években nem volt példa. (Az üzemvezető szerint a közeljövőben dől el egy erre vonatkozó javaslatának a sorsa.) Ehhez az üzem csökkenő fontossága mellett talán az is hozzájárult, hogy a szakszervezet, amelynek nagy szerepe van az átsorolásokban, itt meggyengült.

A változtatási törekvések eredményessége

A szerszámműzem évtizedekig kivételezett helyzetben volt. Bár nem voltak kimagasló keresetek, viszont nagyon kedvezőek voltak a munkakörülmények. A munkások egységes közösséget alkottak, igen nehéz volt beleszólni az életükbe. A privatizációnak érdekes módon egyszerre voltak kapcsolathálókat erősítő és gyengítő következményei. A technológiai együttműködés erősítését hivatott

szolgálni az új, csoportos bérezési rendszer. A struktúrákat fellazító hatással járhatott ellenben a sok elbocsátás és előnyugdíjazás, illetve a külső – sokszor külföldi – bér munkaerő alkalmazása.

Az új, csoportos bérezési rendszer a szerszámüzemben, érthető okokból, nem erősítette a munkások közötti kooperációt és odafigyelést, hiszen itt ez már régen is jellemző volt. A létszámcsoökkentés bomlasztó hatása ellenben jobban érvényesülhetett, hiszen az üzemben jelenleg harmadannyian dolgoznak, mint régen. A régi közösség azonban nem esett teljesen szét, mivel itt – valószínűleg szakképzettségi és tapasztalati hiányosságok miatt – nem tudtak tömegesen meggyökeresedni a szerződéses munkások. Úgy tűnik, az új tulajdonos megjelenésével megszűnt az egyéni és kollektív kiváltságok legtöbbször. Sok joguktól és manipulálási lehetőségüktől fosztották meg a munkásokat, ami jelentősen csökkentette jövedelmüket. Semmivé foszlottak az olyan járadékforrások, mint a párttagság, a korábbi vezetéssel vagy a technológusokkal való jó viszony stb.

Ugyanakkor sem a vezetéssel szembeni egységes, nyílt fellépés, sem a túlzott lojalitás nem jelentős; általános béremelések, az alternatív elhelyezkedési lehetőségek szűkülése azonban erősen idekötö a munkásokat. Tehát szó sem lehet a munka teljes elszabotálásáról⁷, annál kevésbé, mivel a rendszerváltás után megszorodott kisüzemek egyre nagyobb konkurenciát jelentenek a műhely számára. Ráadásul a privatizáció óta bevezetett controlling az addigi vezetői információs rendszernél minden bizonnyal hatékonyabban mutatja ki a termelési költségeket, így a versenyhátrányt nem lehet palástolni.⁸ Az új tulajdonost ebben az üzemben semmi nem akadályozza, hogy vezetési-termelési céljait maradéktalanul elérje. A nagymértékű elbocsátások elegendőnek bizonyultak ahhoz, hogy az itt dolgozók meghunyászkodjanak, ne veszélyeztessék komolyan a termelés folyamatosságát. Panaszaikat nyugodtan figyelmen kívül hagyhatják, az itteniek bérének soron kívüli emelésével nem szükséges növelni a költségeket.

Pozíciók változása

Nyugodtan kijelenthetjük, hogy a belső hierarchia átrendeződésének vizsgálata szempontjából a szerszámüzem nem tekinthető érdekes terepnek. A külföldiek hosszú távon nem tartanak rá igényt, így helyzete a gyáron belül nagyon meggyengült. Emiatt itt szinte mindenki vesztes, talán csak a privatizáció után megbízott üzemvezető a kivétel, akit a céllal hoztak ide, hogy megtörje az üzem informális vezetőjének, a volt párttitkárnak a hatalmát. Az elszenvedett veszteségek mértékében azonban a munkások között is vannak különbségek. Azok közül, akik itt maradtak, különösen rosszul jártak a középkorú (negyvenes éveikben vagy ötvenes éveik elején járó) készítőik. Ők még sokáig nem tudnak nyugdíjba menni, de ilyen idős korban új állást is nehezen találnának. A

lehetőségek teljes beszűkülése miatt ma már pozícióharcok sincsenek, hisz nincs miért küzdeni.

A legnagyobb vesztes, az említett expárttitkár példája jól szemlélteti a változásokat. Készítőcsoport-vezetőként informálisan gyakor ő volt a termelés tényleges irányítója. Bár mozgalmi funkciói is közrejátszottak ebben, kiemelkedő szakmai tudását elismerik munkatársai, de még ellenfelei is. Hatalmát ezenkívül a szerszámgyár különleges helyzete, az ellenőrzés nehézségei is erősítették.

„A művezetők meglehetősen gyenge kezű emberek voltak, igazából a dolgozói érdeket próbálták képviselni. Kifejezetten bratyiztak a dolgozókkal. Ez adott szituációban azt is jelenthette, hogy például együtt kártyáztak a dolgozókkal ebédidő alatt. Igazából nem volt tekintélyük, így tudott a készítőcsoport-vezető megerősödni. Meglehetősen uralta a szerszámos területet, a művezető csak úgy adott ki munkát, ha előtte konzultált vele. És ott az ő elképzelései valósultak meg. Ha ő azt mondta, hogy egy munkát nem lehet megcsinálni ezer óra alatt, arra kell ezerkétszáz óra, azzal a művezető általában egyet is értett, és mindent megtett azért, hogy az ezerkétszáz óra összejöjjön.” (A forgácsoló volt vezetője)

Miután 1992-ben a forgácsolóhoz csatolták a szerszámműzetet, megváltoztak az erőviszonyok. Magától a forgácsoló akkori vezetőjétől tudjuk, hogy kifejezetten azzal a feladattal állította bizalmi emberét a szerszámműzem élére, hogy törje le a készítőcsoport-vezető hatalmát. Az új vezető – akinek technológusként volt már szerszámműzemi múltja, de aztán a forgácsolóba került – meglehetősen vehemenciával látott hozzá a műhely átformálásához. Formális hatalmának érvényesítése kezdetben rengeteg konfliktussal járt; nem csupán a készítőcsoport-vezetővel veszett össze, de a művezetőkkel is szembekerült.

„Amikor én valakinek munkát adok, és odamegyek hozzá, akkor nekem semmi szükségem nincs arra, hogy mások volt párttitkárként, vagy akár mint szakszervezeti titkár, ilyen jelleggel, részt vegyenek a munka elosztásában. Van, aki azt hiszi, ha ott kétszázas hangerővel elkezd ordítani, hogy ő majd megmondja, hogy mi legyen, akkor el vannak intézve a dolgok. Aztán amikor látják ötödször vagy hatodszor, hogy nem megy, akkor abbahagyják.” (Szerszámműzemi vezető)

A forgácsológár vezetője természetesen kiállt az embere mellett. A készítőcsoport-vezető már nem tudott átnyúlni a gyárvezetés feje felett, hiszen kapcsolatainak értéke jelentősen csökkent. (Erre talán jó példa, hogy nem tudta megakadályozni, hogy elbocsássák egy másik gyárrésztlegben dolgozó fiát.) Ráadásul a szerszámműzem fontossága is csökkent, és munkatársaira is egyre kevésbé számíthatott a sok leéptítés közepette. Végül meghátrált, amit a fentiekén kívül küszöbön álló nyugdíjazása is magyaráz.

A forgácsoló

Technológiai sajátosságok

A forgácsoló korábban a vállalat önálló gyáregysége volt. Jelenleg egy másik gyáregység kiszolgáló üzemeként, annak a része, de a többi gyáregységnek is

gyárt alkatrészeket. Hozzávetőleg 80 fő dolgozik most itt, közöttük körülbelül tíz külföldi vendégmunkás. Maga az üzemépület viszonylag nagy és tagolt. Több hajóból áll, ahol az NC-k kivételével szétszórva és vegyesen helyezkednek el a gépek. Kis szériákkal dolgoznak (3-4 db-ostól a 20-25 db-osig). A munka alapvetően individuális jellegű, az emberek általában nem függnek mások munkájától. Leginkább a váltótársi kötelék él, mivel sok a nagyméretű, több nap alatt elkészíthető munkadarab.

A főbb géptípusok: fűrő- és marógépek, kis- és nagycsúcsesztergák, horizontálesztergák, karusszelesztergák. Minden típusból vannak hagyományos és NC-gépek is (utóbbiak a géppark negyedét teszik ki), bár nem minden munkát lehet elvégezni a meglévő számjegyzérlésű gépeken. Az üzemi hierarchiában legalul a fűrő-maró tevékenység áll, majd a csúcsesztergálás következik. Efölött helyezkedik el mindenféle NC-s tevékenység. Az üzem elitjéhez a horizontál-műveken és a karusszelesztergákon dolgozók tartoznak. Ez utóbbi gépek egyes típusain kerülnek megmunkálásra a legnagyobb méretű és értékű alkatrészek. Általános vélemény, hogy a nagygépeken végzett munka minőségileg más, mint kis méretekben esztergálni. Rendkívül nagy a felelőssége a munkásnak, aki a legkisebb technikai hibával is több milliós kárt okozhat. Ezt a fajta munkát nem tanítják, ilyen gépre eleve csak tapasztalt szakmunkások kerülnek, akik már kisgépeken bizonyítottak.

„Nagyobb tapasztalattal, nagyobb gyakorlattal rendelkezők. Tehát olyanok, akiket a művezetők már hosszú évek óta ismernek. Tudják, hogy komoly ember, nem szeleburdi. Szakmailag, emberileg jobban odafigyel. Számíthatnak rá hosszú távon. Tehát annak, aki nagypadra megy, más gondolkodásmód kell, más életvitel kell. Több odafigyelés, idegalapon is, emberileg is. Az egy más világ. Régebben szokás volt, hogy az igazgató lejött, és kezét fogott azzal, aki úgy megcsinálta azt a terméket, hogy minél kevesebb probléma legyen belőle.” (Forgácsolóüzemi munkás 3.)

„Mert nem úgy van az, hogy ő, mi az nekem, majd megcsinálom. Meg kell ismerni azt a gépet! Annak »erre húzd be, arra húzd be« rigolyája van, púposan visz. A nagygépeknél magát a gépet kell megszokni.” (Forgácsolóüzemi munkás 5.)

A gyárra egyébként a munkások szerint általában is jellemző az átlagosnál nagyobb igény a pontosságra és az odafigyelésre. 1978-ban, amikor az NC-gépek érkeztek, ide irányították a legjobbakat, de 1985-ben visszaküldték őket a hagyományos nagygépekre, mert égető volt a jó szakemberek hiánya.

„És akkor jött egy nagyobb megrendelés, újra kellett indítani a nagygépeket. Hiába adták fel a hirdetést, nem jött senki. Belső átcsoportosítással kellett megoldani.” (Forgácsolóüzemi munkás 3.)

„Voltak itt, akik jöttek, aztán elmentek, merthogy nem tudják vállalni a kétszázados tűrést.” (Forgácsolóüzemi munkás 4.)

Amikor a külföldiek átvették a vállalatot, új beruházásokat helyeztek kilátásba, részben felszámolni, részben áramvonalasítani akarták a meglehetősen elavult gépparkot és technológiát. Nagy vehemenciával láttak neki az előkészítésnek. Szorgalmazták az NC-képzést, és átirányították a meglévő modern gé-

pekre azt, akit lehetett. Rendcsinálást végeztek az üzemben, megtisztították a szanaszét heverő (és el nem rejtett) szerszámoktól („tisztá műhelyt akarunk”). Az üresen maradt és halálra ítélte, „buta” gépeket elvitték egy raktárba. Az új gépek azonban nem érkeztek meg, és a meglévő NC-ket sem tudták ellátni elég munkával. Visszaszivárogtak az emberek a hagyományos masinákra, és a takarításból is csak a szerszámok fájó hiánya maradt meg emlékül. Jelenleg tehát technológiai szempontból minden úgy folyik, mint régen.

„Minden gyűlésen az volt a bevezetőjük, hogy korszerű gyárat akarnak. Azt mondta az igazgató, hogy nem akarja, hogy ezeken a buta gépeken dolgozzanak az emberek, mindenkit NC-gépre kell tenni. Azt mondták, hogy komoly fejlesztést fognak csinálni. Akkor az volt, hogy a hagyományos gépeket összeírták, és akkor ki kell dobálni, mert nem kell. Ez ment körülbelül három hónapig.” (Forgácsolóüzemi munkás 2.)

„Azon a soron, ahol én dolgozom, csak az én gépem maradt ott. Mindenkinék a gépét kiszórták. És akkor el kellett szekrényekkel határolni, hogy ne lássák az én gépet, mert ha jön valami küldöttség, az buta gép, és azt ne lássák. Csak modern gépeket hajlandók megnézni.” (Forgácsolóüzemi munkás 3.)

„Hagyományos gépekhez egyszerűen nincsen szerszám. Most valamivel jobban van talán. De az első időkben szinte le volt bénulva itt minden. Csak vergődöttünk.” (Forgácsolóüzemi munkás 4.)

„Azt hitte a külföldi, itt azért nem megy a termelés, mert sok a segédszerszám. Mindent kidobáltatott. Itt úgy volt a privatizáció, hogy szinte kisöpörték a műhelyt. Az volt a jelszó, hogy tiszta műhelyt akarunk. Na de hát a szerszámokat is mind kidobálták! Az emberek azt hitték, ide új, nagyobb gépeket hoznak. A régieket ki kellett dobni. Mentek és ordítottak. Volt, hogy itt majdnem verekezés volt. Odaálltak, addig nem mentek el. Ezt is bele kell dobni, azt is. A szekrényekből is ki kellett rámolni. Csak ami könyvön volt szerszám, az maradhatott. A többi kidobálták. Amit sikerült, mikor nem voltak ott, eldugdosták, azok megmaradtak.” (Forgácsolóüzemi munkás 5.)

Ennek a legfőbb oka talán az lehet, hogy a régi telephelyen hosszú távra nem lehet tervezni. A legfontosabb következménye pedig az, hogy továbbra is megmarad azoknak a munkásoknak a jelentősége, akik ismerik ezeknek az öreg gépeknek a „lelkét”.

Az ösztönzési rendszer egykor és most

Bérezés és kooperáció

A forgácsolóban, a legutóbbi időket leszámítva, mindig egyénileg számoltak el, ami igazodott a technológiai követelményekhez. Az itteniek elmondása szerint egészséges versenyszellem uralkodott az üzemben. (Mások, például a szerszámüzemieket aljas versengésről számoltak be a forgácsolóval kapcsolatban.) Mivel a nyolcvanas években ennek a gyáregységnek az igazgatója nem engedélyezte a géemkázást, a munkások közötti kooperáció kismértékben sem alakulhatott ki. Ez nem jelenti azt, hogy a munkahelyen kívül ne lettek volna jóban, vagy ne segítettek volna egymásnak, ha valami probléma volt a munkával, de

általában magukra voltak utalva. Az itteni munka viszonylag jól normázható, a teljesítmények összemérhetőek. A jelekből ítélve az efféle összehasonlítást sokszor, sokan megteszik, ellenőrizve, méltányos-e a bérük. Ez érthetően néha rontja a hangulatot.

„Süket verseny? Hát volt ilyen, de mostanában egyre kevesebb. Nyolcvannyolc-nyolcvankilencben még volt értelme. Egy egészséges versenyszellem alakult ki. A munkafegyelem szempontjából jó volt, mert reggel hatkor odaálltam a géphez, tizenkettőkor elmentem ebédelni, és fél egykor már újra dolgoztam. Ez húzóerő volt. De előfordult, hogy valaki ezt a munkát csinálta, és a következő művezető odaadta másnak, mert neki most van munkája, annak meg nincs. És akkor jön, hogy én azt csináltam már, jó ideje volt, most miért te csinálod?

Most is van ilyen. Adott esetben nem mindegy, hogy nyolc órát kényelmesen dolgozom, vagy hajtok, épphogy meglegyen. És amit az ember már egyszer kikísérletezett, akkor a következőkben már csak finomítani kell. Például itt van, amit most csinálók. Amikor az első darabot csináltam egy éve, nem csináltam meg kilencven százalékra. Most föltettem tegnap a gépre, ma levettem, és nyertem rajta húsz százalékot.

Most is van összehasonlítás. Például amikor csináltam ezt a munkadarabot, és a következőkben ezt egy másik kollégának kell csinálnia, akkor ő finoman megjegyzi a művezetőnek, hogy ezt mindig a Jóska szokta csinálni, add már neki oda! De ő most nem tudja, ezt most neked kell csinálni! És akkor megjegyzi: jóval kevesebb pénzért csináljam? Végül ő is megcsinálja, de nem szívesen.” (Forgácsolőzemi munkás 5.)

„Van, aki azt mondja: neked több a pénzed pár forinttal, akkor én öt perccel kevesebb időt csinálók, mint te.” (Forgácsolőzemi munkás 3.)

A nemrég bevezetett csoportos elszámolás gyökeresen megváltoztatta a helyzetet. Először csak összezavarta az embereket a csoportok beosztásában mutatkozó sok esetlegesség. Jól teljesítő emberekhez például órabéres külföldi vendégmunkásokat csatoltak, ami tiltakozást váltott ki, de mostanra konszolidálódott a helyzet. Öt csoportot alakítottak, egyenként 13-14 fővel. A vendégmunkásokat bérezési szempontból elkülönítették. Bár ismerik egymást az egy csoportban lévők, nem dolgoznak mindig egymás közelében. A bérrendszer ösztönzi az egymásra való odafigyelést, ami, ha fizikailag lehetséges, meg is valósul. Sokszor nógatják társaikat az emberek, de ugyanakkor a korábbinál jóval segítőkészebbek is. Bár nem tűntek el teljesen, csökkentek a konfliktusok, hiszen nincs is értelme az ilyenfajta vitáknak.

„Most már nincs az a túlfeszített hajtás. Csak túlórával lehet növelni a bért. Amit öt évvel ezelőtt megcsináltunk nyolc óra alatt, azt most tíz óra alatt csináljuk meg. Szóval esett a teljesítményünk. Ez betudható annak is, hogy nem vagyunk rákényszerítve. Olyat most lehet csinálni, hogy látom, jön egy újabb munka, és azt vagy ő kapja, vagy én, aki hamarabb készen van az előzővel. És akkor, ha nem tetszik nekem, kiengedek, és fél órával később leszek kész. Mi négyen dolgozunk együtt, köztünk is van egy ilyen, de rájött, hogy nincs értelme. Néha odaszóltunk neki: mi van, szundi-zol? Vagy ha hajtott: na mi van, most meg kaptál egy kis zsebpénzt?” (Forgácsolőzemi munkás 5.)

„Teljesen más a szemlélet. Jobban segítik egymást. Akár szerszámban, akár késekben, akár szakmailag. »Te, ne így csináld azt a munkát, a múltkor úgy csináltam, és bevált!« Vagy átmentem a másikhoz a múlt héten, kínlódott ott a melóval. Kérdem,

mit csinálsz? Mondja: bakelitot fúrok föl, de nem jó a késem. Megéleztem neki, mert ha nem csinálja meg a százalékok, nekem sincs meg.” (Forgácsolóüzemi munkás 3.)

Kiváltságok egykor és most

A privatizáció előtt a forgácsolóban nem voltak magasak az alapbérek, viszont nagyon lazára hagyták a normákat, és sok volt a túlóra is. Az elszámolható százalékok hetvenes évek végén kezdődött emelkedése oda vezetett, hogy a privatizáció előtti utolsó „békeévben” a munkások átlagosan 160–180 százalékos teljesítményeket adtak le. A privatizáció után a külföldiek három, fűnyírószerű normarendezést is végrehajtottak. Megszűnt az általános túlórázási lehetőség, a munkások csak mintegy 30 százaléka túlórázhat. Egyrészt azok, akiknek szerencsájuk (vagy pechjük) van, és olyan munkát kapnak, amit nem lehet normál munkaidőben határidőre elvégezni. Másrészt azok – ők a tartós túlórázók –, akik tapasztaltabbak, sokféle gépen – főleg a kényesebb, nagyobb gépeken is – képesek dolgozni, probléma esetén másoknak is tanácsot tudnak adni, tehát akik a leginkább rugalmasak.

„Azok vannak benn, akik nincsenek leragadva egy gépnél. Mert ha például nincs benn egy marós, én minden további nélkül odamegyek. Vagy nincs benn egy nagykarusszeles, akkor a Lajos átmegy oda. Vagy az is számít, hogy mennyire sürgős az a munka. Na, ennek a gépnek kész kell lennie három nap múlva, akkor az a hat ember, aki azon dolgozik, az adott esetben benn van szombat-vasárnap.” (Forgácsolóüzemi munkás 5.)

A csoportos elszámolás bevezetése óta tovább nőtt a túlórázás jelentősége a bérkülönbségek meghatározásában. Korábban a gyengék és az erősek között körülbelül 30–50 százalékos teljesítménykülönbségek voltak. A rendszer eleinte kínos meglepetéseket okozott a jól teljesítőknek, mivel a teljesítménykényszer nélküli emberekkel való összezártság következtében sok csoportban nem jött össze a teljesítménytől függő bér rész feltételül szabott minimális százalék. Amióta viszont átszervezték a csoportokat, nincsenek gondok a százalékok teljesítésével. A lustább vagy gyengébb embereket társaik is noszogatják, és a művezetők is szemmel tartják. Ha valaki potyautasként viselkedve, sokszor alulteljesít, elhelyezik rosszabb, kényelmetlenebb munkákra, órabéres területekre, vagy néhány hónapig kevesebb teljesítmény-órabért kap. De az eddigi elbocsátásokkor is természetesen ezek az emberek kerültek elsőként sorra.

„Ha vannak olyanok, akik lusták, trehányak, nem jönnek be, lezserek, akkor azt mondják nekik, menjél át másik területre. Rakjad egész nap azt a lemezt. A csoport kiközösíti magából. Most is volt egy nyolc fős csoport. Nincs elég munkájuk, lezserkednek, játsszák az eszüket. Jó, igen, kész, szesvasz, menjetek a nagysajtolóba, és akkor egész nap sorjázhattok ottan. Legközelebb meggondolja magát. Ez mostanában jobban ki van élveze.” (Forgácsolóüzemi munkás 3.)

„Olyan van, hogy csak kilencvennyolc százalékom volt, a másiknak meg száztíz. De én tudom, hogy neki adott esetben miért volt kevesebb, és ő is tudja, hogy nekem

miért. Ez havonta oda-vissza megy. Olyan nincs, hogy én két-három hónapig csak felül vagyok, vagy csak alul, mert úgy bizonyos feszültség keletkezik. Amikor kilencvennégyben volt a nagy elbocsátás, akkor az a két hetvenöt százalékos kolléga megkapta az elbocsátó levelét.” (Forgácsolózemi munkás 5.)

Nem minden esetben jár konfliktussal a normák nemteljesítése. Előfordulhat, hogy a munkások viszonzossági alapon utalványokkal segítik ki egymást, hogy egyikük se kerüljön kínos helyzetbe. (Az utalványokat nem névre adják ki, hanem a művezető osztja szét.) Főleg kisgépes szériamunkáknál fordulhat elő olyan rendszeres alulteljesítés, amelyet normareklamálással nem lehet, fegyelmileg viszont nem érdemes kezelni. Ilyen esetben az lehet a megoldás, hogy a művezető közreműködésével összegyűjtik az aprómunkákra vonatkozó sok kis utalványt, és nyolc órás munkaszakaszokat regisztrálnak a gépbe. Így lesznek olyan napok, amikor hivatalosan száz százalékot teljesít a munkás, és olyanok, amikor papír szerint csak a lábát lógatja. Ez utóbbiakra órabéresként regisztrálják, és csak állásidőt fizetnek neki. A csoportszázalék kiszámításánál azután csak a teljesítménybéresként leadott teljesítményét veszik figyelembe, ami lehet 100 százalék. (Emlékeztetőül: ez azért fontos, mert ha nincs meg egy bizonyos csoportszázalék, nem fizetnek semmilyen teljesítménybért.)

Tehát a minimumok nagyjából (legalábbis papíron) teljesülnek, de most már senki nem csinál kiugró százalékot sem. A kereset növelésében a gép melletti hajtás helyett – mint említettem – nagyobb jelentősége van a túlórák megszerzésének, illetve a könnyebb, kényelmesebb munkák megkaparintásának. A számítógépes regisztráció a kezdeti működési zavarok következtében sok teljesítményt „eltüntetett”, de a munkások azóta már ezt is megszokták. Folyamatosan tartani tudják a 100 százalékot, mert a nehezebb munkákat el tudják számolni a lazábbak időkeretére.

„Volt olyan hónap, hogy a főnök azt sem tudta, hányan vannak a csoportban. Előfordult, hogy be volt téve a csoportba olyan is, aki nem is abban a műhelyben dolgozott. És akárhová mentünk, nem foglalkoztak vele.” (Forgácsolózemi munkás 4.)

A forgácsolóra a különböző gépeken végzett eltérő típusú, nehézségű és felelősségű munkák következtében mindig jellemzőek voltak a viszonylag jelentős órabérkülönbségek. Ugyanakkor az is sokszor előfordult, hogy az egyik ember azonos munkáért kapott többet (esetleg jóval többet), mint a másik. Ezekben a különbségekben főleg az illető életkora, vagy a vezetéssel való (esetleg valamilyen mozgalmi tevékenységből adódó) jó viszonya játszott szerepet. Az elit bére egy idő után már alapvetően nem géphez, hanem személyhez kötődött. Akik például 1979-ben átkerültek NC-re, ugyanúgy „magukkal vitték” nagygépes jövedelmüket, mint amikor 1985-ben visszatértek. A helyükre kerülő NC-seknek viszont már alacsonyabb bérük volt, csakúgy, mint a hagyományos nagygépeken dolgozó többi munkásnak.

A külföldiek kezdetben nem bolygatták a meglévő arányokat, melyek szerint egy átlag NC-s egyharmadával, egy nagygépes pedig a felével keresett többet,

mint egy kispáncs. Meghagyták a szenioritáson és egyéb kapcsolatokon alapuló különbségeket is. Ma is előfordul, hogy egyazon gépen dolgozó emberek teljesítmény-órabérében 100 forintnyi különbség is van. Egyedül egy másik, felszámolt gyáregységből átkerült NC-sek magas bérét nem ismerték el, arra hivatkozva, hogy azok a saját készítésű programok, amelyeknek régi munkahelyükön a kiemelkedő keresetüket köszönhatték, nem megfelelőek. 1993-ban azután összefűztek a béreket, levették a nagygépesektől, mostanában pedig az egyéb okok miatt lemaradtakat hozzájuk fölfele. A kategóriarendszerre általában mégis a régi arányok lassú, esetleges, egyenkénti kiigazítása jellemző. A differenciált béremelések sokszor saját, esetleg a művezető által is képviselt kezdeményezésen alapulnak, és a gyárigazgató egyedi döntésétől függenek.

„Az elején a külföldinek el kellett fogadnia az itteni állapotokat. Aztán később felfigyelt a saját szájára is a szerint.”

„Most már kispáncs is lehet keresni. Ha valaki megállja a helyét, jól dolgozik, és beadja a kérelmét: kérem, én ötös vagy hatos kategóriában szeretnék dolgozni, azt elbírálják. Meg kell indokolni, milyen erősségű munkákat csinál, milyen gépeken dolgozik. Be kell írásban adni, azt aláírja a művezető vagy a főbizalmi, és akkor kivizsgálják.”

„Vannak kategóriaemelések és -visszarendeztések is. Ez örökké változik. Ez nem úgy van, hogy nem, kor vagy más követelmény alapján adják. Ez a munkák szerint változik.”

„Ebben nem volt semmiféle szabály. Olyan logika volt, hogy akinek már három éve kellett volna többet adni, az kapott. Már kétszer kihúzták a rendkívüli emelésből, és amikor most legutoljára rákérdeztem, hogy mondjátok már meg, a Pistát miért húztátok ki, azt mondták, hogy egyszerű a magyarázata. »Nézd meg, mondták, itt vagytok hárman. Te hatvan-hetven túlórát csinálsz, a másik ötvenet, a Pista csak huszat-harmincat.« És ezt nézték, nem azt, hogy az adott munkadarabot hogyan készíti el!” (Forgácsolózemi munkás 5.)

„A művezető írt egy szép levelet, az igazgató úr a tolmácsával ezt megvitatta. Azt mondja: itt van hat név, kettőt kihúzott, négynek megadta a béremelést. A két kollégát azért húzta ki, mert azok pár hónapja kaptak egyszeri termelési jutalmat, és azt mondja, nekik nem ad órabéremelést. Mostan január elsejétől az egyik végül megkapta. De ő személyesen fölment a személyzetishez, és megkérdezte, mi van, mert ő már háromszor lett fölterjesztve, és kihúzták. Kihallgatást kért a külföldi nagyfőnöktől. A személyzetis azt mondta neki, hogy ne, majd megbeszéljük. És most szóltak neki, hogy megkapta.” (Forgácsolózemi munkás 3.)

Végül foglalkoznunk kell a privatizáció előttihez képest megnövekedett jelentőségű általános béremelésekkel. Az év végi prémium megállapításának a szabálya például a szakszervezettel kötött megállapodás értelmében úgy szól, hogy ha teljesül a vállalat árbevételi terve, mindenki a havi teljesítménybérének 64 százalékát kapja, a terven felüli teljesítésért pedig egyforma kulcs szerint kapnak plusz százalékokat. Megszűnt tehát az egyéni, csoportos vagy gyáregység szintű célprémiumok osztogatása, valamint a szenioritáson alapuló előmenetel, illetve különbségtétel. A privatizáció utáni átlagos bérnövekedés ugyan alatta marad az inflációnak, de csak kevéssel. Az itteni keresetek ma elég jónak

számítanak a máshol elérhető szakmunkásbérekhez képest. A nyolcvanas évekhez viszonyított életszínvonal-csökkenés ellenére, a relatíve jó pozíció erősen idekötö a munkásokat.

„Van lehetőség, el lehet menni más helyre is dolgozni. Én kérdezgettem haverokat, mert azért érdekel, hogy mik a lehetőségek. Félpénzért lehetne elmenni.” (Forgácsolózerni munkás 4.)

A változtatási törekvések eredményessége

Az új tulajdonos számos változtatást kezdeményezett a forgácsoló termelési és vezetési rendjében, de viszonylag hamar visszakoznia kellett. Mivel nem tudta vagy nem akarta létrehozni azt a modern műhelyt, amelyet eredetileg eltervezett, képtelen volt áttörni bizonyos termelési struktúrákat. A régi nagygépek kezelői továbbra is pótolhatatlanok maradtak. Sikerült ellenben megszüntetni a túlzott teljesítményhajhászást. Mostanában sokkal jobban figyelnek egymásra a dolgozók, segítenek a lemaradóknak. Emellett van piszkálgatás is, de most kevésbé egymás órabérére, mint inkább a teljesítményekre irányul. A lemaradókat maguk a kollégák próbálják ösztönözni. A számítógépes rendszer mindazáltal hagyott annyi játékeret, hogy – a művezetők beleegyezésével, illetve közreműködésével – az alacsony teljesítményeket bizonyos fokig legalizálják. Nem sikerült tehát teljesen egy szintre hozni a teljesítményeket, de azt elérték, hogy valamennyire törekedjenek erre a munkások.

A forgácsoló, a termelés folyamatában betöltött helyéből következően (kiszolgálóegység, amely az előmunkálatokat végzi a többi részleg számára), mindig is kissé alárendelt szerepet játszott. Elég sokat lehetett keresni ezen a helyen, de keményen meg is kellett dolgozni érte. Az üzem nyolcvanas évekbeli vezetője nem szerette a vgmk-kat, és az ittenieknek nem sikerült kiharcolni létrehozásukat. Az egyébként sem erős kollektív érdekérvényesítés, kooperáció nem tudott olyan mértékben kibontakozni az elmúlt évtizedben, mint másutt. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy itt elárvult, kizsákmányolt munkások húzták az ígát. A forgácsoló elitje, a „8–10 hangadó” a nyolcvanas évek végén nagyon magas jövedelmeket vihetett haza. Az, hogy ez a tevékenység általában jól normázható, itt nem érződött, a tűzhöz közel lévők nagyon magas százalékokat tudtak leadni.⁹ Az átlagos dolgozó is viszonylag stabilan tudta tartani a bérét, „be lehetett állni” például 130 százalékra. Az alárendelt helyzet a végszereldékhez képest létezett, ahol különösen a vgmk-korszak kezdete óta semmiféle normázás nem volt, és a közösség együtt harcolhatott ki kollektív jogokat.

Az itt folyó tevékenységre, az itteniek speciális tudására azonban most ugyanúgy szükség van, mint régen. Jelenleg rendkívüli mértékben bővül a vállalat rendelésállománya, és ez – nem magától értetődően – a forgácsoló tevékenységére is hat. Mivel nagyon hosszú távra ezen a telephelyen nem terveznek, igazi technikai modernizáció nem történt. Ráadásul a jelenlegi munkák

még a meglévő gépállomány korszerűbb részét sem mind igénylik, például néhány éve NC-re átképzett emberek térnek vissza a hagyományos eszterga- és fúrómasinákra. A hagyományos technológia mellett pedig a jó minőségű és gyors munkához továbbra is elengedhetetlen a tapasztalat és a képzettség. Ennek megfelelően az ittenieket kevésbé érintette a létszámleépítés. Bár sokakat elküldtek, főleg az elején, egy részüket kifejezetten csak a magasnak tartott bérük miatt, hiszen vendégmunkásokat vettek fel a helyükre. Amikor azonban tisztázódott a helyzet – a hagyományos gépekre való visszavándorlással párhuzamosan –, stabilizálódott a régiók pozíciója. A szakszervezet például kiharcolta, hogy az új elszámolási rendszer legnagyobb veszteségeinek számító régi hangadók plusz fizetésemelést kapjanak, és már a külföldi vezetők is felfedezték az egykori kulcsembereket, akiket ugyanúgy különleges elbánásban részesítenek, mint a korábbi magyar vezetők.

A forgácsolóban dolgozók sokkal kedvezőbb elbánásban részesülnek, mint a szerszámosok. Jobban informáltak, inkább figyelembe veszik a termelés-szervezéssel kapcsolatos panaszaikat. Elég gyakori náluk a kategóriaemelés is. Történik mindez annak ellenére, hogy ma is jóval elszigeteltebbek egymástól, kevésbé alkalmasak a kollektív érdekvédelemre.¹⁰

A forgácsolóban tehát kevésbé érvényesülhettek az új tulajdonos racionalizálási törekvései. Megmaradtak a járadékszerzésre alkalmas szituációk és az ezekkel élni tudó emberek. A vállalat a jelek szerint a piacinál magasabb bért fizet, ez azonban nem azt jelenti, hogy az ösztönzési politika eredménytelen. A bérkülönbségek ma valószínűleg jóval kisebbek és jobban megközelítik a reális teljesítményarányokat, mint régen.

Pozíciók változása

A legnagyobb változások a közvetlen termelésirányítók helyzetében történtek. A termelésirányítás és a munkahelyi alkudozás hagyományos rendszerén ugyanis a külföldiek már a megérkezésükkor jelentős részt ütöttek. Egyrészt eltüntették a középvezetői szintet (nincs például főművezető, sőt most már üzemvezető sem). Emellett, bár funkciójukban és jórészt személyükben is meghagyták őket, átértékelték a művezetők szerepét. Világossá tették számukra, hogy ők a munkaadók képviselői, és kilépésre készítették őket a szakszervezetből. Ráadásul bizonytalanná tették pozíciójukat, keményen számon kérik rajtuk a hiányosságokat. A munkások helyzete közben stabilizálódott, így visszatért az ő hangjuk is. A művezetők tehát két tűz között vannak. Alulról követelik, hogy intézzék el a béremeléseket, és ha nem sikerül, betartanak nekik. Ha pedig nem készül el határidőre a sürgős munka, először a művezetőn csattan az ostor. Azt azért le kell szögezni, hogy ebben a viaskodásban hosszú távon a művezetők az erősebbek. A megcsappant jogkörrel és nagyobb ideges-

séggel járó közvetlen termelésirányítói munkakör bérét jelentősen emelték, bár még mindig elmarad az elit munkásokétól.

„Pontosan ez fáj a művezetőknek. A külföldi nem ad hatalmat a kezükbe, viszont utasít. A művezetőn van a neheze, neki kell meggyőzni a munkást. De a művezetőnek az fáj, hogy nem differenciálhat a bérben. Ő csak akkor megy oda a melóshoz, amikor a rosszat kell mondania. Ők is a szakszervezettől tudnak meg mindent, ez fáj nekik.” (Forgácsolózemi munkás 3.)

„Számíthatunk-e a művezetőkre a béremeléseknél? Korrektek szoktak lenni, nekik is érdekük, hogy elégedettek legyünk.” (Forgácsolózemi munkás 2.)

„Nálunk nagyon nehéz művezetőnek lenni. Hogy miért? Mert egy olyan ütközőpont a részemről is, mert ha van valami probléma, én a művezetőnek adom a tüskét, de ugyanakkor a gyárvezetés is neki adja. Én régen nem tapasztaltam, hogy így lett volna. Például azt mondja, itt ez a munka, holnap reggelre kell húsz darab. Elkészül tizenhét darab, nem tudja továbbadni hatkor. Akkor már az igazgató mondja neki, hogy nem tudja ellátni a feladatát.” (Forgácsolózemi munkás 5.)

A szakszervezetnek a privatizáció után elvileg megnöttek a lehetőségei. A külföldiek őket és nem az informális vezetőket fogadják el tárgyalópartnernként, sőt még a rendkívüli béremelésekbe is beleszólást engednek nekik. Ráadásul a külföldi anyacégnél működő szakszervezet is sok tanáccsal segítette őket. A dolgozók elmondásaiból viszont úgy tűnik, hogy a gyakorlatban nem sok szerepe van, és gyengül az ereje, nemcsak a vezetők kilépése, de a munkások csökkenő érdeklődése miatt is. Az eddigi eredményeket azonban senki nem tagadja. A csoportok konfliktusmentesebb működést biztosító átalakításában, a számítógépes elszámolási rendszer hibáinak kijavításában nagy szerepe volt a szakszervezet aktív fellépésének.

„A külföldi a legerősebbel állt szóba. Akkor jött a sértődöttség, a lemorzsolódás. Például a meósok lenézték a műhelyt, nem akartak a műhelyhez tartozni. A művezetőket bevitték az erdőbe, és úgy állították be, hogy azok munkaadók. És az összes művezető kilépett a szakszervezetből.” (Forgácsolózemi munkás 3.)

„Pénzbe semmi beleszólása nincs a szakszervezetnek.” (Szerszámüzemi munkás 1.)

„Szakszervezet csak a mesében van.” (Szerszámüzemi munkás 2.)

A munkások itt nem tekinthetők egységesen a privatizáció veszteseinek, mint a szerszámgyárban. Az emberek egy része megőrizte korábbi helyzetét. Sikereség és hozzáállás alapján négy fő munkástípust tudtam meghatározni. A *sikeres hajtóst*, aki mindig azt nézte, miképpen kereshetne többet, akár többletmunkával, akár műhelyen belüli pozíciójának a javításával. Gyűjtött annyi emberi tőkét pályafutása során, hogy a mai, ínségesebb időkben is sok többletkezesi lehetőséggel rendelkezik. A *sikertelen hajtóst*, aki bár szeretne dolgozni és keresni, de nincs meg hozzá a szükséges (képzettségben, gépismeretben megnyilvánuló) emberi tőkéje, esetleg még kapcsolati tőkéje is értékét veszítette. A *sikeres kényelmest*, aki a korábbi években összegyűjtött annyi tapasztalatot és kapcsolatot, ami jó bért és biztos státuszt biztosít neki egy olyan rendszerben, amely jutalmazza a megfontolt, de minőségi munkát. Végül a *sikerte-*

len kényelmes típusába tartozó emberek a gyár kevésbé karakteres figurái, őket bocsátották el a privatizáció óta, és korábban is az ilyenek mozogtak a legtöbbit a vállalatok között, százalékolatták le magukat viszonylag fiatalon. (Az interjúk során – a fentiekkel részben összefüggésben – tipikusan ilyen emberrel nem találkoztunk.)

A négy típusra a privatizáció négyféleképpen hatott. A sikeres hajtós megőrizte korábbi erős pozícióját, „átmentette magát”. A sikertelen hajtós a privatizáció vesztese. Helyzete sokat romlott, mivel kiderült, hogy szaktudása, tapasztalata önmagában nem versenyképes. Nem nélkülözhetetlen, nincs olyan nagy jelentősége az általa végzett munkának. Ráadásul protekciója sincs, hogy a szűkülő munkalehetőségekből többet megkaparintson. Közös elem viszont mindkettőjük sorsában, hogy a helyzetükből, magatartásukból megformálható ideáltípusok nem különböznek sokban az elmúlt évtizedek iparimunkás-típusaitól. Gondolok például a gyár számára nélkülözhetetlen, kiemelten bérezett, főleg a pluszmunkákból élő, napi 12 órát dolgozó, öreg szakmunkás típusára¹¹, vagy az üzemben nem túl sikeres, valaha esetleg csak az átlagbér lehúzása miatt tartott, de tartósan foglalkoztatott, munkával nem túlságosan ellátott dolgozókra, akik a második gazdaságban keresték kenyerük javát.¹² (Természetesen arról nem szabad elfeledkezni, hogy e típusnál az ilyen magatartást sokkal inkább a kényszer szülte, mint „szocialista” elődeinél, és a választási lehetőségek illetén beszűkülése a privatizáció, illetve általában a piacgazdaság számlájára írható.)

Változott valamelyest a sikertelen kényelmesek helyzete, mivel a gyáron kívül nem találnak könnyen munkát. Vattaemberekre már nincs szükség máshol sem. Igazi újdonságot a sikeres kényelmes története hozott, aki a privatizáció nyertesének tekinthető. Az új körülmények tették ugyanis lehetővé, hogy valaki úgy vihessen haza tudásának megfelelő, viszonylag magas keresetet, hogy közben nem kell halálra dolgoznia magát, és adhat a minőségre is, nem csak a mennyiségre, emellett pedig nagy súlyt helyezhet gyáron kívüli tevékenységére is.¹³ A nagy pénzek régen – nemcsak itt – a túlórákban, vgmk-ban, prémiumokban és a magas százalékokban voltak. Mivel a minőségre kisebb hangsúlyt helyeztek (inkább voltak tervteljesítési problémák, mint értékesítésiek), nem volt nagy értéke a tapasztalt, megbízható, de „kényelmes” munkásnak. Az új szisztémában ezek az emberek többet érnek (bár talán nem annyit, mint a hajtani is hajlandó munkások), és az állami bérszabályozás megszűnésével lehetőség van legális díjazásukra.

Összehasonlítás

1. A szerszámüzemben folyó munka jellege megköveteli az egymásra való odafigyelést, ugyanakkor csökkenti a mennyiségi verseny lehetőségét. Ennek megfelelően szoros, baráti viszony alakult ki a munkások között. A forgácsolóban a

munka individuális jellegű. A szerszámok minőségét nagyban befolyásolja a készítő szakértelme és tapasztalata, viszont nem kíván komoly gépi háttérrel. Nagy különbségek vannak abban, hogy melyik gép milyen tapasztalatot, szakértelmet kíván. Ráadásul e két dimenzió elkülönül egymástól, tehát vannak magas képzettséget igen, de tapasztalatot nem igénylő gépek, és fordítva.

2. A szerszámműhelyben a fizikai dolgozók gyakorlatilag órábérben dolgoztak és dolgoznak ma is. A magasabb kereset nem lehetett hirtelen elhatározás és gyors nekibuzdulás eredménye. Az üzemi ranglétrán elfoglalt helynek mindig nagyobb szerepe volt a keresetekben. Az új tulajdonos nem kívánta csökkenteni az egymás közti kommunikációt, de felfelé teljesen zárttá tette a rendszert. A forgácsoló bérezési rendszere régen teljesen gátolta a munkakapcsolatok kialakulását. Nagymértékben figyelembe vette viszont a helyismeretből, tudásból álló emberitőke-tényezőket, mindig jelentős bérkülönbségeket fenntartva. Úgy tűnik, a közösség belső erőviszonyai ellenben kevesebbet nyomtak a latba, nem voltak informális vezetők. A privatizáció után (egy idő elteltével) megpróbálták közelíteni egymáshoz a munkásokat, stabilabb és talán realisabb teljesítményeket remélve. Véleményem szerint számítottak arra, hogy egymást fogják ösztönözni az emberek, és nem kaparintják meg maguknak az öregebb munkások a legtöbb munkát, bérfeszültséget okozva. Továbbra is tiszteletben tartották a gépek mellett addig szerzett tudást, de idővel (nem rögtön) megpróbálták csökkenteni az egyéb okokból meglévő különbségeket. Erre az üzemre nézve is igaz, hogy nem látták el megfelelően információval az embereket.

3. A szerszámüzemben a külföldiek törekvései nagyrészt sikerrel jártak, az itteniek elvesztették korábbi, erős érdekvégyesítési lehetőségeiket, de nem estek egymásnak. A szétartás akadályozhatta volna a hatékony működést. A forgácsolóban hatékonynak mutatkoztak azok a változtatások, amelyek a teljesítmények egyenletesebbé tételére irányultak. Nőtt az összetartás. A régi elit pozíciója azonban megmaradt, és általában az egész üzem „tartotta magát”. Ez legfőképpen a technikai megújulás elmaradásával magyarázható.

4. A szerszámműhely dolgozói egyértelmű és egyöntetű vesztesei a privatizációnak. A forgácsolóban sokkal árnyaltabb a privatizáció után kirajzolódó kép. A nagy tapasztalattal, speciális gépismerettel rendelkező munkások megőrizték helyzetüket. A képzetlenebbek, a könnyen pótolható munkások, a rövid vállalati múlttal rendelkező, helyismeretet nélkülöző emberek veszítettek a privatizációval. Folyik harc, de nem nyílt és éles. Nem egymás közti vitákban csúcsodik ki elsősorban, hanem a vezetéssel folyó alkukban, melyek csak áttételesen sérthetik mások érdekeit. Az egymás közti vetélkedés csökkent. A gyengébb helyzetű csoportok bére lassan közeledik az elitéhez.

Következtetések

Utólag is szerencsés döntésnek látszik, hogy a privatizáció hatását a munkásközösségekre két helyszínen párhuzamosan vizsgáltuk, mert így talán megmenekülhetünk néhány elsietett általánosítástól. Sok olyan jelenséggel találkoztunk ugyanis, amelyet kiindulásul a privatizáció lehetséges hatásaként vettünk számításba, ám ténylegesen csak az egyik részlegre találtuk jellemzőnek. Először nézzük meg, alulnézetből, hogyan látszott, milyen céljai voltak az új tulajdonosnak a termelésirányításban, és milyen eszközöket vett igénybe ezek eléréséhez.

A külföldieknek egy számukra ismeretlen terepen kellett megszervezniük a termelést. Azt valószínűleg tudták, hogy jól képzett szakmunkások egyedi, minőségi munkát végeznek a gyárban. Ugyanakkor az lehetett a véleményük, hogy itt korábban nem nagyon létezett komoly ösztönzés, és ezért fel akarták tární a munkaszervezetben rejlő tartalékokat.¹⁴ E munka során az addigi vállalatvezetés egyik szintjében sem bíztak.¹⁵ A régi vezetők kampányszerű lecserélésére ugyan nem került sor, de a jogkörüket jelentősen szűkítették. Nem bízták rájuk a teljesítmény kipróbálását, pontosabban nem adták meg nekik az ehhez szükséges döntési jogosítványokat. Csökkent a közvetlen termelésirányítók hatalma az üzemi középvezetői szint megszüntetésével is. A művezetők közvetlenül a részleg igazgatója alá tartoznak, akinek állítólag sikerült megosztania és függőbb helyzetbe hoznia őket.

A számítógépes regisztrációs rendszer bevezetése után elvileg a központból is nyomon követhető a munkások és a munkadarabok mozgása. Az ösztönzési rendszert is úgy alakították ki, hogy ne a művezetőkön és a technológusokon múljon a kereset. Abból a megfontolásból, hogy jobb, ha maguk a munkások ösztönzik lemaradó társaikat, csoportos teljesítménybérezést alkalmaznak. A technológiai osztályok zömének a központosításával felszámolták annak lehetőségét, hogy a műszakiakkal kialakult személyes viszonyból egyéni előnyök és hátrányok származzanak. A rejtett pozíciók érvényesítését az előzetesen kialakított prémiumok megszüntetése is gátolja. A kiskapuk keresését, illetve az egyéni és csoportos előnyszerzést egyfajta információs zárlattal is igyekeznek akadályozni. A teljesítmények regisztrálásának és a bérek megállapításának bonyolult rendszere mellett a munkások gyakran a saját bérüket is képtelenek kiszámítani, a többiek pontos béreiről pedig hivatalosan nem is szerezhetnek információt. Nem lehet előre pontosan tudni, milyen munka elvégzéséért jár külön jutalom, és a jutalmazás tényéről is hivatalosan csak az érintettek értesülnek. A besorolási bérek differenciált emelése is alárendelt szerepet játszik a mindenkit érintő béremelésekhez képest.

Úgy tűnik, a lehetőségek és a feltételezhető szándékok csak részben realizálódtak. A termelés stabilizálásának a normázásban rejlő lehetőségeit csak részben használják ki, a termékpiacon konjunktúra következtében rendkívül feszített termelési terv teljesítése érdekében a bérköltségek alakulásának nem szabnak

kemény korlátot. Az egyéni béremelések sokszor a művezető vagy maga az érintett kijárása nyomán történnek. A számítógépes teljesítményregisztráció nem működik tökéletesen, sokféleképpen kijátszható. Az információs zárlat sem érvényesülhet maradéktalanul, ugyanis az öreg munkások egy része ma is igen jó kapcsolatban van magas pozícióban lévő vezetőkkel, mérnökökkel.

A két üzemben tapasztaltak alapján azt is elmondhatjuk, hogy az imént vázolt politika nem mindenhol volt egyformán hatásos. Azt gondolná az ember, hogy a változtatási törekvések eredményességét leginkább a helyi munkasközösségek erőssége, „harcedzettsége” határozza meg. Valójában azonban ennél sokkal fontosabbnak tűnik az adott részleg pillanatnyi piaci pozíciója. Hiába volt egy csoportnak gyakorlata az „önigazgató” termelésben, a kényelmes munkastílus jogának megvédésében, ha gazdaságosan pótolható a munkájuk, tehetetlenek az új vezetéssel szemben. Ha azonban továbbra is fontos pozícióban, kvázi monopolhelyzetben vannak, még az egymástól eléggé elszigetelt tagokból álló csoport is képes ellenállni a felső nyomásnak.

A privatizáció utáni vezetőcserék és elbocsátások, munkaerőmozgás következtében tehát csökken a munkások évtizedek alatt kiépített vertikális és horizontális kapcsolathálóinak a jelentősége. Ellenben az a technológiai monopolhelyzet, amelybe egyes munkások a sors szeszélye folytán belecsöppenhetnek, ellenáll a szervezeti változásoknak. A piac által is elismert, szervezetspecifikus emberitőke-elemek értéke tehát nem csökken. *A profitmaximalizálásra törekvő új tulajdonos megjelenése nem feltétlenül a munkások helyzetének romlását, csupán piacfüggővé válását jelenti.* A termelési tapasztalat és a szakmai tudás értékét értelemszerűen csak a technológia megújításával lehet csökkenteni. Amikor tehát a zöldmezős beruházások tulajdonosainak az előnyét vizsgáljuk a gyárvásárlásos privatizálókhoz képest, a szociológusoknak az igen tetszetős és kézenfekvő mikrotársadalmi elemzés mellett talán nagyobb súlyt kellene helyezni a technológia szerepére. A gépeknek és a gyártási műveleteknek azokat a jellemzőit volna indokolt alaposabban megvizsgálni, amelyek a leginkább elősegíthetik az érintett munkások pozícióinak megőrzését a szervezeti változások után is.¹⁶

E jellemzőkről az a véleményem, hogy sem a technológia fejlettsége, sem pedig mesterségbeli igényessége nem elegendő a munkás kedvező helyzetének a biztosításához. Ha ez igaz lenne, akkor például az NC-sek a forgácsoló elitjéhez tartoznának, hiszen ez egyrészt modern, megfelelő szaktanfolyami képesítést és – ha a munkások a programozásban is részt vesznek – komoly szellemi teljesítményt kívánó technológia. A szerszámkészítőknek sem lenne annyira rossz a helyzetük, mivel munkájukban a kreativitás és a tapasztalat egyaránt fontos.

Két másik jellemző a fentieknél sokkal inkább befolyásolja a munkások alkupozióját. Az egyik a különlegesség, egyediség. Abban az esetben, ha kevés helyen alkalmazzák, tehát kevesen ismerhetik az adott műveletsort, még a cse-

kély ismereteket és erőfeszítést igénylő technológia is fontossá teheti a vele dolgozókat. A másik az adott munka – elsősorban a munkatárgy, esetleg a munkaeszköz értékével összefüggő – „értékessége”. Így még egy egyszerű művelet is a munkafolyamat kulcsmozzanatává válhat, és szükségessé teheti a kiemelt bérezést. E két jellegzetességgel bírnak a forgácsolóban a nagy karusszelés és horizontálesztergákon végzett munkák. Az ezeket ismerő munkások ereje nagyrészt abból ered, hogy nincs a piacon olyan szakmabeli, akit a helyükre lehetne állítani. Hosszabb idő alatt és „élesben” kell betanulnia annak, aki ilyen gépen akar dolgozni. Ugyanakkor az öreg szakmunkások nehezen zsarolhatók, ugyanis ki vannak képezve más gépekre is, van hova menniük.

Mit mondhatunk az itteni tapasztalatok alapján a kutatás kiindulópontjával szolgáló hipotézisekről? A legfontosabbnak azt az állítást tartom, hogy *bár bizonyos feltételei megteremtődtek, az új tulajdonos megjelenése után nem kezdődött „patkányverseny” az üzemekben.* A vezetés nem is törekedett erre, mivel stabil, kiszámítható teljesítményű, jó munkaközösségre van szüksége.¹⁷ Nem igazolódtott eddigi tapasztalataim alapján az a hipotézis, hogy az új helyzetben a járadékszerzési küzdelmek kiéleződnek. *A munkások járadékszerzési lehetőségei csökkentek, nem tudnak olyan erővel harcolni, mint régen.* A pozíciókat az aktuális piaci viszonyok, a technológiai háttér és a vezetés – munkásoktól csak részben befolyásolt – politikája határozza meg. Kevésbé számítanak olyan tényezők, mint a csoportokban informálisan betöltött szerep, a szervezeti kapcsolatok intenzitása vagy az egykor kiharcolt előjogok.

Végül szeretném újra felhívni a figyelmet arra, hogy esettanulmányom több okból sem tekinthető a kiinduló hipotézisek klasszikus értelemben vett ellenőrzésének. Ennek ellenére reményeim szerint segítheti az elméleti kutatót feltevései finomításában, és egy, a tudományosság kritériumait jobban kielégítő empirikus vizsgálat előkészítésében.

Jegyzetek

- ¹ Az interjúkat 10 munkással és 3 vezetővel 1995 szeptembere és 1996 februárja között készítettem, Fényes Hajnalka és Bódis Lajos közreműködésével.
- ² Patkányversenynek nevezik az olyan helyzeteket, ahol a szereplők egymás teljesítményét túlszárnyalva próbálnak minél nagyobb haszonra szert tenni. Ennek sokszor az a következménye, hogy a túlnyomó többségnek hosszú távon romlik a helyzete. A patkányversenyről magyar nyelven – más téma kapcsán és megközelítésben – lásd Galasi–Kertesi 1988.
- ³ Járadéknak hívják azt a különbözetet, amely egy eszköz adott felhasználás melletti értéke és a következő legjobb hasznosításakor meglévő értéke között van. Eszközön nem csupán földet vagy gépet kell érteni, hanem olyan emberitőke-tényezőket is, mint például a szakismeret vagy a tapasztalat.
- ⁴ Hasonló, párhuzamos vizsgálatról számol be a bérrendszer módosításának a következményeit elemezve Fazekas Károly (1983).
- ⁵ A munkások esetében elvileg hat, gyakorlatilag inkább csak négy bérkategória létezik.

- ⁶ Megjegyzendő, hogy a szerszámüzemre vonatkozó egyes állításokban nagy különbségek mutatkoztak attól függően, hogy főnök vagy beosztott mondta őket.
- ⁷ A „teljes” jelzővel arra utalok, hogy bizonyos mértékű szabotálás azért lehetséges. Erre nem az interjúkban elhangzottakból, hanem a készítésük közben szerzett megfigyeléseimből, benyomásaimból következtek, bizonytalanul. Valamennyi szerszámüzemi interjút ti. a gyárban készítettem, ahol munkaidő alatt is mindig készséggel álltak rendelkezésemre az emberek, esetleg közben öt percre elszaladva azért, hogy regisztrálják „munkavégzésüket” a számítógépben. Ezzel szemben a forgácsolóüzemi dolgozók esetében sokkal nehezebb volt alkalmas időt találni a beszélgetésekre. Többször rövidebb ideig, egyszer pedig másfél órán át volt módomban figyelni a készítőik tevékenységét. E másfél órából felet egy sarokban beszélgetéssel töltöttek (amit rejtélyes módon öt perccel a gyár más részein kóborló – és a művezető szerint kiszámíthatatlan pillanatokban megjelenő – üzemvezető érkezése előtt fejeztek be), egy órát pedig főleg a saját és mások munkadarabjainak a nézegetésével, füröik több részletben történő köszörművelésével, szomszédjuk hátbaveregetésével, és egy kis munkával. Úgy tűnt, a gépesek ezalatt viszonylag folyamatosan dolgoztak.
- ⁸ Igaz, egy felső vezető szerint ugyan egy külföldi cég átvilágította a vállalatot, de nem végeztek kimerítő számításokat. Inkább csak a nemzetközi gyakorlatot tartották szem előtt, amikor a külső kooperáció erősítése mellett döntöttek.
- ⁹ A technológusok alapvetően korrekt időket adtak, de aztán jöttek a pótidőkre vonatkozó kérelmek, mindenféle indokra (anyaghiány, anyaghiba stb.) hivatkozva. A forgácsoló volt vezetőjétől tudjuk, hogy a nyolcvanas években átlagosan 45 százalék volt a pótlólagosan kiadott idő. A vezetés szemet hunyt efelett, hiszen sok volt a rendelés, és kevés a jó szakmunkás.
- ¹⁰ A szegregálódás mértékének különbségét a két gyáregységben jól mutatja az a tény is, hogy míg a szerszámos munkások véleménye, informáltsága nagyon egyformának tűnt a csoporton belül, addig a forgácsolók mind más és más képet festettek a jelenlegi viszonyokról. A szerszámüzem munkásain meg is látszott a régi, kiváltságos helyzetből fakadó önbizalom maradéka. Sokkal határozottabban, bátrabban válaszoltak, szívesebben vállalták a beszélgetéseket. A másik üzemben mindig nehéz volt megfelelő interjúalanyt találni. Ez persze adódhat abból is, hogy a szerszámosoknak már minden mindegy, míg a forgácsolók számára nagy a tét.
- ¹¹ Lásd például Kertesi-Sziráczi 1989: 78-91, vagy Kemény 1990: 96-98.
- ¹² Kertesi-Sziráczi 1989: 91-96, illetve Kemény 1990: 97.
- ¹³ Kemény István nem zárja ki, de ritkának tartja az idők között a nem kifejezetten munkacentrikus magatartást. A magas kereset eléréséhez viszont a kötött bérgazdálkodás miatt elengedhetetlennek tekinti a sok túlórázást (Kemény 1990: 100, 105). Figyelembe kell természetesen venni, hogy ez a tanulmány a hetvenes évek elején készült.
- ¹⁴ Külső szakértővel megvizsgáltatták a munkaritmust, aki arra a megállapításra jutott, hogy itt lényeges az elmaradás el a Nyugat-Európában megszokott szttenderdek mögött.
- ¹⁵ Vezetői interjúinkból is úgy tudjuk, nem kérik ki a magyarok véleményét a változtatásokról, és nem is nagyon tájékoztatják őket. A fontosabb átalakításokat nem a helyi magyarok, de még csak nem is a tulajdonos itteni képviselői készítették elő, hanem külső – a tulajdonos hazájából érkezett – szakértők. Külföldi tanácsadó cég világította át a vállalatot, külföldi szakértő dolgozta ki, hosszas vajúdas után, az ösztönzési rendszert, és külső cég munkája a teljesítmény-elszámolás gépesítése is.
- ¹⁶ A technológia, a termelési rendszer, a volumen, az automatizálás, a képzettség stb. szerepéről lásd Héthy-Makó 1981: 49, 51, 78, 94.
- ¹⁷ „Ha az átlag hozza azt, amit kívánunk, akkor helyben vagyunk.” Egy felsővezető szerint ezt válaszolta az ösztönzési rendszert kidolgozó szakértő arra az érvre, hogy a csoport leluhúztja a kiemelkedő tagok teljesítményét. Ez egyébként a teljesítmény nem új és valószínűleg nem is extravagáns felfogása a management science-ben. Erről lásd például Héthy-Makó 1981: 220, 233; Burawoy-Lukács 1989: 121; Stark 1989: 193.

Hivatkozások

- Bódis Lajos 1995. *A privatizáció munkaszervezeti hatásai egy hazai textilipari vállalat két üzemében*. Kézirat. Budapest
- 1996. *Foglyok és dilemmák. Egy egyedi gépgyár munkaszervezetének és vezetésének néhány jellemzője a privatizáció után*. Kézirat. Budapest
- Burawoy, Michel–Lukács János 1989. Mítoszok a munkáról. In: Czakó–Gyenei–Lengyel (szerk.) *Gazdaságzociológiai tanulmányok*. Budapest: Aula
- Csontos László 1994. Szempontok a privatizáció és a hierarchikus gazdasági szervezetek belső szerkezetének változásai közti összefüggések tanulmányozásához. *Szociológiai Szemle*, 4.
- Fazekas Károly 1983. Teljesítményhiány és teljesítménybérézés a vállalati gazdálkodásban. In: Fazekas Károly–Kalász István–Köllő János–Polgár Miklós–Révész Gábor–Sziráczi György *Kereseti és bérvizonyaink*. Budapest: MTA KTI
- Fogarassy Gabriella 1995. *Ketten, merre? Előre! Esettanulmány a Túlélő gyár vezetői körében készített interjúk alapján*. Kézirat. Budapest
- 1996. Privatizáció banki irányítással. *Közgazdasági Szemle*, 9.
- Fogarassy Gabriella–Szántó Zoltán 1996. Privatizáció és a nevető harmadik. *Szociológiai Szemle*, 2.
- Gábor R. István–Kővári György 1990. *Beválthatók-e a bérreform ígéretei?* Budapest: KJK
- Galasi Péter–Kertesi Gábor 1988. Patkányverseny a korrupciós piacon. *Közgazdasági Szemle*, 7–8.
- Héthy Lajos–Makó Csaba 1981. *A technika, a munkaszervezet és az ipari munka*. Budapest: KJK
- 1972. *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kemény István 1990. *Velük nevelkedett a gép*. Budapest: VITA Kiadó
- Kertesi Gábor–Sziráczi György 1989. Munkásmagatartások a munkaerőpiacon. In: Czakó–Gyenei–Lengyel (szerk.) *Gazdaságzociológiai tanulmányok*. Budapest: Aula
- Köllő János 1981. Taktikázás és alkudozás az ipari üzemben. *Közgazdasági Szemle*, 7–8.
- Neumann László 1994. *Délkelet-ázsiai bér munka a Videoton „privatizált” üzemében*. Kézirat. Budapest
- Stark, David, 1989. Osztályozás és szelektív béralku a belső munkaerőpiacon. In: Czakó–Gyenei–Lengyel (szerk.) *Gazdaságzociológiai tanulmányok*. Budapest: Aula
- Szakadát László 1995. *Állami vállalatból állami vállalattá*. Kézirat. Budapest