

LAKY TERÉZ

Kötődés a vállalathoz

A FEJLESZTÉSEKHEZ FÜZŐDŐ VÁLLALATI
ÉRDEK TÁRSADALMI MEGHATÁROZOTTSÁGA

A vállalati döntési eljárás szociológiai vizsgálata során¹ — amely a mögöttes érdekviszonyok feltárására irányult — fel kellett figyelni arra, hogy a vállalatok milyen szívósan küzdenek a beruházási lehetőségekért, a vezetők² mennyi energiával, diplomatikával, manőverezéssel, hivatalos és baráti kapcsolataik igénybe vételével próbálják a fejlesztésekhez szükséges forrásokat megszerezni.

„Ha egy vállalat fejlődni akar, az ördöggel is szövetkezik” — mondta törekvéseik magyarázatoként az egyik vállalat beruházási főosztályának vezetője. S valóban, a vállalatok leleményes ostromokat folytattak s meglepő kompromisszumokat kötöttek. Készek voltak arra is, hogy az eredetileg sürgősnek, fontosnak ítélt fejlesztési terveiket elnapolva azt fejlesszék, amihez valamelyik főhatóságtól támogatást lehet szerezni. Az egyik vállalat — minthogy a saját, legfontosabbnak ítélt fejlesztési programjához sehogyan sem sikerült pénzt kapnia — egyszerre számos főhatósággal tárgyalt, készen a bármelyikük által támogatott fejlesztésre. A lehetséges akciók között szerepelt licenc-vásárlás, számítógépesítés, magasraktár-építés, egy másik tárcához tartozó termék gyártásának vállalása stb. Mint a vállalat párttitkára a közös véleményt megfogalmazta: „Az államilag eldöntött témákon kívül jelentős összegeket kapnak meg a különböző szervek, s ezek a pénzek meglehetősen szabad prédák... Az élelmes vezető igyekszik kipuhatolni, hogy azt a pénzt milyen célra tartogatják; s az élelmes vezető a koncepcióját rugalmasan változtatja.” S ehhez egy másik vezető hozzátette: „A saját fejlesztési terveinkről nem mondtunk le, csak az ütemezésen változtattunk. Meg kell keresniük a kiskapukat, mert ebből is ki lehet csalni 50 milliót meg abból is. Tavaly is összeszedtünk jó pár milliót, innen a krumplit, onnan a szalonnát a lebhencshez.”

Egy másik vállalatnál a vezetők, józanulszámot vetve a helyzettel, a nagyobb lehetőségek érdekében a fejlesztési akció teljes előkészítését átengedték az ágazati minisztériumnak.

Az előzmény sem érdektelen: a vállalat korábbi, kisebb támogatást igénylő, szerényebb terveit a minisztérium elvetette, s maga határozta meg, hogy mennyivel növekedjen a termelőkapacitás, azaz, hogy mekkora összeget kell kérni a központi szervektől. Azt, hogy miért határozták el éppen az adott méretű kapacitást, a vállalatnál senki sem tudta pontosan; a piaci körülmények s a környező országok fejlesztései inkább a szerényebb hazai beruházást indokolták. De a vállalatnál mindenki óvakodott attól, hogy ezeket a kérdéseket feszegetse, s a bizonytalanságok felfedésével esetleg az egész akciót kockáztassa. Ehelyett a vállalat minden vezetője a nagyobb pénzt kiharcoló minisztérium keze alá dolgozó partner lett: szolgáltatott a kért adatokat, s tették, amit a minisztérium kívánt.

Folytathatnánk a példákat, bár az egyedi példák, a maguk „különösségében” nem is igazán alkalmasak arra, hogy a beruházásokért akár az ördöggel is szövetkezni kész törekvés erős és általános voltát jellemezzék. Azt, hogy minden vállalat igyekezett minden lehetséges forrásból valamilyen úton-módon pénzt szerezni, s így a saját fejlesztési alapjától függő lehetőségek keretét a lehető legszélesebbre tágítani.

De miért kell mindenképpen fejleszteni bármit, bárhogyan, esetenként a gazdagságosság, a célszerűség alapvető kérdéseit is mellőzve, csak beruházás legyen?

A jelenség tulajdonképpen nem új. A vállalatok számára mindig is fontosak voltak a beruházások révén elérhető közvetlen és közvetett, közismert előnyök, s mindig is igyekeztek megkeresni a forrásokhoz vezető nagy és kis kapukat. Ösztönzőik zöme sem új, bár bizonyos, hogy a mai törekvésekben nagy szerepe van egyfelől a nyereség állandó, folyamatos növeléséhez fűződő érdeküknek, másfelől a beruházási források fokozott központosítása közötti ellentmondásnak.

A nyereségérdekeltség azonban még nem magyarázza, hogy miért nem érik be a szerényebb fejlesztési lehetőségekkel, a valamivel lassúbb ütemmel, a valóban fontos és valóban megalapozott programok realizálásával?

Az erős és általános fejlesztési törekvések mai ösztönzői közül egyet ismertetünk, amit vizsgálatunk hozott felszínre: a vezetők erős, gyakran kényszerű kötődéséből származó csoportérdek³ létét. A jelenség — mai összetevőivel — tulajdonképpen csak most vált megfigyelhetővé, hiszen csak az évek múlásával alakultak ki a kötődést kiváltó tényezők, s velük azok az érdekviszonyok, amelyek most már, a nyereségérdekeltséggel összefonódva, meghatározóan diktálják a vállalati fejlesztési törekvéseket.

A vezetők kötődése

Mind az interjúkból, mind a kérdőíves felvétel adataiból kiviláglott, hogy a vezetők többsége 10—15—20 éve dolgozik már vállalatánál, s bár helyzetüket illetően sok mindennel elégedetlenek (például jövedelmével, illetve munkája erkölcsi elismerésével a vezetők fele sem elégedett, mai szakmai lehetőségeivel alig több mint fele stb.), mégis, ha választás elé kerülnének, jelenlegi vállalatuknál maradnának. Mi magyarázza a kötődést, az elégedetlenségek, néha még sérelmek dacára is ragaszkodást?

Mielőtt a kérdésre felelnénk, két megállapítást szükséges előrebocsátani. Az egyik: az egész vezető gárdára jellemző kötődésen belül a minisztérium által kinevezett vezérigazgatók, igazgatók helyzete egy vonatkozásban lényegesen eltér a hierarchia alacsonyabb szintjeihez tartozó vezetőkétől. Mégpedig abban, hogy ők nem a vállalat, hanem a tárca „káderei”, a vállalatnál maradásuk vagy távozásuk legalább annyira függ az irányító szervek szándékaitól, mint az egyéb, elemzésre kerülő tényezőktől. S noha elég jól meghatározhatók a legfelső szintű vállalati vezetőknek a fejlesztésekhez fűződő sajátos érdekei is, ezek ismertetésétől itt eltekintünk.

A másik, amit bevezetőként hangsúlyozni kell, az, hogy nem ún. azonosulási vizsgálatot végeztünk; ez nem is volt célunk.⁴ Ennek megfelelően nem is a „szabályos” azonosulási vizsgálatok alapjául szolgáló egyéni aspirációkból indultunk ki, s nem is azok teljesülésének mértékét kerestük. Az egyén—szervezet viszonyának vizsgálata helyett próbálkozásunk sokkal inkább arra irányult, hogy egy szociológiailag releváns csoport, a szervezet formális hatalmi struktúráját alkotó vezetők csoportérdekeinek kifejeződésében a szervezeti létből, a helyzetüket meghatározó objektív adottságokból származó tényezőket „azonosítsuk”. Ennek szolgálatában álltak módszereink is: a kérdőívben feltett kérdések, a vállalatoknál összegyűjtött, a vezetők mobilizációjára és fluktuációjára vonatkozó adatok s a jelenségek valós súlyát tükröző országos statisztikák használata.

Abból indultunk ki, hogy a vállalathoz ragaszkodás sokféle egyéni oka két nagy csoportba sorolható: a kötődés szubjektív, illetve objektív tényezőinek tartományába. (Az egyén számára az objektív és szubjektív tényezők természetesen szétválaszthatatlanok; egymást kiegészítve, egymást erősítve vagy gyengítve léteznek és hatnak. Az általunk alkalmazott csoportosítás is csak az elemzés kedvéért, hipotetikusán választja szét az egyéni szándékokat, törekvéseket meghatározó tényezőket. Az elemzéshez azonban a megkülönböztetés végrehajtható és jogosult.)

Ebben az értelemben szubjektívnek tekintjük mindazt, ami elsősorban az egyén személyiségéből, igényeiből, a vállalattal, a jövedelemmel, a légkörrel stb. kapcsolatos elvárásaiból következik. (Például ugyanazt a munkát, vezetési stílust, a vállalat életében kapott azonos szerepet az egyének — egyéni aspirációiktól, elvárásaiktól függően — homlokegyenest ellenkezően minősíthetik; ami az egyiknek tökéletesen megfelel, azt a másik elviselhetetlennek érzi.) S bár a szubjektív tényezők messzemenően motiválják az egyének ragaszkodását, magunk nem foglalkoztunk a „szubjektív oldallal”, tehát, ha valakit az is köt vállalathoz, hogy személy szerint jól érzi ott magát, szereti a munkáját, elégedett a vállalat életében kapott hellyel, szereppel, jövedelemmel, légkörrel.

Obejektívnak tekintettük a kötődés minden olyan elemét, amely az egyéni szándékoktól függetlenül, adottságként létezik, s amelyek a vezető réteg egészénél a kötődés közös meghatározói. Az egyéni szándékoktól függetlenül létező — a következőkben sorra kerülő — objektív tényezők sokféle kombinációban megjelenő együttese megnehezítik, esetenként lehetetlenné teszik, hogy a vezetők elhagyják és másikkal cserélik fel az adott vállalatot, tehát mintegy kikényszerítik az azonosulást. Az objektív tényezők az egyéni aspirációkat a realitásokkal szembesítik, s a realitások parancsára az egyének — ösztönösen vagy tudatosan — megalkusznak adott körülményeikkel, elfogadják az egyébként elégtelennek tekintett tényezőket is, mint például az adott szakmai lehetőséget, jövedelmet, erkölcsi elismerést. Ösztönösen vagy tudatosan felméri, hogy egyéni sorsuk, egzisztenciájuk, jövedelmük, életpályájuk alakulása szoros függvénye a vállalat sorsának, a vállalatnak, amit nem akarnak, mert nem is tudnak elhagyni az objektív tényezők léte miatt.

A kötődést kikényszerítő tényezők

Az objektív tényezők három nagy, legfontosabbnak minősíthető csoportját mutatjuk be az alábbiakban: 1. a környezeti, 2. a szervezeti és 3. a személyi-családi tényezőket.

1. A környezeti tényezők

„Környezetnek” az adott összefüggésben az ország makrostrukturális adottságait tekintjük. Közülük hármat emelünk ki, amelyek mint objektív adottságok közvetlenül hatnak a vezetők kötődésére: a) az ipar szerkezete; b) a szervezetek „zárttsága” és c) a lakáshelyzet.

a) *Az ipari termelés szervezet-rendszere.* Az ipari termelés koncentrációjának régről ismert, sokak által elemzett problémaköréből csupán emlékeztetőül és bevezetőként idézünk néhány adatot.⁵ Köztudott, hogy az ország földrajzi, történelmi, gazdasági, demográfiai adottságai miatt az ipar sokoldalú fejlődése ellenére az a helyzet, hogy számos iparágat egyetlen vállalat reprezentál, meghatározott termékeket egyetlen vállalat gyárt. (Egyetlen gumipari, háztartási hűtőgép-, mosógép-gyártó vállalatunk van, egyetlen vállalat jelenti a magyar golyóscsapágy-ipart stb.)

Adatszerűen: az állami iparvállalatok száma 1950-ben 1427 volt, 1960-ban 1364, jelenleg az 1950-esnek alig több mint fele: 779. (S hogy annyi, felismert negatív következménye dacára a koncentrációs folyamat makacsul létezik, azt a legutóbbi évek adatai mutatják: 1970-ben 812 vállalat volt, 1974-ben 794, 1975-ben 779.)⁶

Az ipar adott szerkezete — gazdasági és egyéb ismert hatásain túl — egyúttal a vezetők kényszerű kötődésének talán legalapvetőbb, objektív tényezője. Az a körülmény, hogy számos iparág egyetlen vállalatból áll, rendkívül erősen korlátozza — esetenként lehetetlenné teszi — a mozgást, elsősorban a kvalifikált műszaki szakemberek, s a műszaki képzettségű vezetők számára. (Interjúrészlet: „Magyarországon nincs olyan hely másutt, ahol a szaktudásomat használhatnám. Újra kellene kezdeni mindent, bárhová megyek. De ahhoz már disszidálnom kellene, hogy a szakmában maradhassak, mert itthon nincs másik hasonló üzem.” — Fejlesztési osztályvezető.)

Nehezíti a helyzetet, hogy ahol történetesen két vagy több vállalat gyárt azonos termékfajtát (gyógyszert, textilt stb.), rendszerint mindegyik sajátos, az ágazaton belül is speciális ismereteket követelő profillal rendelkezik és csak látszólag hasonlítanak (alumínium-, illetve színesfémkohászat, görgős-, illetve golyóscsapágy stb.). A következtetés — ahogy azt egy ugyancsak műszaki képzettségű vezető megfogalmazta — egyszerű: „Az igazság az, hogy nincs számunkra komoly mozgási lehetőség. Ahol kohászat van, az egyik sem jobb, mint nálunk. Színesfémkohászat pedig egyáltalán nincs. A színesfémmel kapcsolatos ismereteit nemigen tudja hasznosítani másutt senki, még a kutatóintézetben sem, mert ott csak alumíniummal foglalkoznak, s az nálunk külön ág, nem tartozik a színes fémek közé. Tulajdonképpen a mi szakmai ismereteinket csak itt lehet hasznosítani.”

S hogy a korlátok még egyértelműbbek legyenek: a hasonló profilú vagy azonos terméket is gyártó vállalatok megállapodást kötnek, hogy nem vesznek át egymástól szakembereket. (Híradástechnika, gyógyszeripar.)

Kérdőívünkre válaszolva a vezetők 42%-a közölte, hogy speciális szakmai ismeretei nagyon erősen kötik az adott vállalathoz. S bár a speciális szakmai ismeret elsősorban a magasan kvalifikált műszaki képzettségű vezetőket köti a legerősebben, a szakmailag kevésbé kötődő műszakiaknál s az „univerzálisabb” szakmával rendelkező (közgazdász, pénzügyi, anyagellátási, kereskedelmi stb.) vezetőknél is nehezíti a mozgást az a tény, hogy kevés az ipari szervezet.

b) *A szervezetek „zárttsága”.* Korábban, a centralizálás-decentralizálás különféle periódusaiban, a gazdaságirányítás szerkezetét érintő változások során, majd az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésekor valamelyest cserélődött a vállalati vezető gárda. Egy-egy nagyobb szervezési hullám (vagy annak veszélye) az irányító szervektől sokakat vitt a vállalatokhoz, majd egy részüket vissza, illetve a vállalatoktól is mentek a főhatóságokhoz, s a cserélődések nyomán a vállalatok között is kialakult valamelyes mozgás. 1968 után a helycserék lényegében megszűntek, a kapuk „bezárultak”. Ma a szervezetek között csekély a mozgás. Minden vállalat arra törekszik, hogy lehetőleg „saját nevelésű” vezetőgárdával rendelkezzen és csak ritkán vesznek fel „kivülről” vezetőket.

Ez országos jelenség. A KSH 1972-ben kiadott felmérése⁷ szerint 1964-től 1969-ig (tehát 5 év alatt) a vállalati szintű irányító hatáskörben dolgozó műszaki alkalmazottak 74,1, az ugyanilyen hatáskörű adminisztratív alkalmazottak 72,7%-a nem változtatott munkahelyet; további 19—20% is legfeljebb egyszer. (Egy újabb, kiadás előtt álló felmérés szerint 1973. január 1. óta e csoport 93—94%-a nem változtatott munkahelyet!)

Magunk valamennyi vizsgált vállalatnál felmértük a vezetők mozgását. A mindenütt azonos képlet illusztrálására egyetlen példa: 1972—73-ban az egyik vállalatnál összesen 31 vezetőt neveztek ki (osztályvezetőket, csoportvezetőket s főleg művezetőket). Az új vezetők közül csupán egyetlen jött „kivülről”, egy osztályvezető.

Elégé általános s elégé határozottan érvényesített elv, hogy vezető beosztásba csak „saját ember” kerülhet, „kivülről” nem hoznak vezetőket. S valóban, a kapukat a legtöbb vállalatnál csak ritkán nyitják ki „idegenek” előtt. Ez a zárttság — ami sok szempontból előnyös mind a vállalat, mind a „belül levők” számára — más oldalról azt jelenti, hogy a vezetőknek ritkán nyílik alkalma arra, hogy máshová menjen.

c) *A lakáshelyzet.* További környezeti tényező a lakáshelyzet. Köztudott, hogy az általános lakáshiány a migráció erős fékje. A jól ismert helyzetre itt csak a kényszerű kötődés egyik elemeként utalunk: régi jelenség, hogy budapestiek és vidékiek egyaránt nehezen szánják rá magukat a költözködéssel együtt járó munkahely-változtatásra, még akkor is, ha az új munkahely előnyöket jelent. Önként azonban „csak” azért, mert az adott vállalatnál nem érzi elég jól magát, aligha vállalkoznék bárki is a költözködéésre.

A budapestiek s a környékbeli üzemek vezetői ilyen szempontból szerencsésebb helyzetben vannak. A lakás azonban még a Budapest környéki üzemekben dolgozók s a környező községekben lakók számára is lehet a munkahely-változtatás ellen ható tényező. (Az egyik Pest környéki üzem vállalati központja vidéki nagyvárosunkban van. Arra a kérdésünkre, hogy mennek-e innen vezetők az előrelépést jelentő központi státusokba, a jellegzetes válasz: „Nem, de ennek elsősorban földrajzi okai vannak; az itteni vezetők zöme Pesten él és nem kíván vidékre költözni.”)

2. Szervezeti tényezők

A makro-környezetből származó objektív adottságokhoz társulnak az elsődlegesen a mikro-környezetből, a szervezetből, az adott szervezethez tartozásból eredő kötöttségek. Ismét három, jellegzetes szervezeti tényezőt emelünk ki: a) a vállalat ismerete, a rutin; b) az elért és elérhető pozíció; és c) az elért jövedelem kötődésre kényszerítő hatását.

a) *A vállalat ismerete, a rutin.* A vezetők legszélesebb körét (a kérdőívünkre adott válaszok szerint 67%-ukat) a speciális szakmai ismeretekkel vetélkedő erejű, másik ismeret köti a legerősebben: a vállalat, a gyártás, az emberek, a szokások ismerete, a mindennapok során kialakult rutin.

Az összefüggés túlságosan is triviális: minél gazdagabbak, sokrétűbbek a vállalatnál megszerzett s a legjobban ugyanott értékesíthető helyi ismeretek — annál erősebben kötnek.

Márpedig a vállalatok mai vezető gárdájának zöme régóta gyűjti ilyen ismereteit. A vizsgált vállalatoknál több mint tíz éve dolgozik a mai vezetők 82%-a, ezen belül igen magas, 65% a 15—20 éve vagy még régebben ott dolgozók aránya. (A KSH már idézett felvételének adatai hasonló tendenciát jeleznek. Bár az országos adatok jóval szűkebb körre vonatkoznak, s ezért csak a tendencia hasonlítható össze, az kitűnik, hogy 1969-ben a vállalati szintű irányító munkakörben dolgozó műszaki alkalmazottak 56,6, az adminisztratív alkalmazottak 55%-a 10 évnél régebben dolgozott jelenlegi munkahelyén.)⁸

Az évek, évtizedek során összegyűlt ismereteket nem könnyű feladni. Az interjúk tanúsága szerint az évek során számos vezető kapott legalább egyszer lehetőséget a választásra: hívták valahová, esetenként jelentősen több fizetéssel (bár lehet, hogy a történeteket s az összegeket megszépíti az emlékezés). Ennek ellenére — különösen az utóbbi 6—8 évben — vezető beosztásból nagyon kevesen mentek el: esetenként 1—2 fő, s a távozások gyakrabban függtek össze feloldhatatlanná vált konfliktusokkal, mint a másutt elérhető előnyökkel.

A többiek — a csábító (?) ajánlatok ellenére — maradtak. Az interjúk során sokoldalúan indokolták döntésüket. Természetesen az utólagos indoklás már rendszerint önigazolás; s talán az egyik legkézenfekvőbb s ezért a legáltalánosabb magyarázat a vállalatnál megszerzett, s a legjobban ugyanitt hasznosítható sokféle ismeret. „Sok minden ide köti az embert, az a sok küzdelem, mindennapos munka, amit sok-sok év óta mindennap itt végez. Az emberi kapcsolatok is... A sok év arra is jó, hogy az emberek megismerik egymást, mindenki tudja, hogy őt itt eléggé ismerik, nem biztos, hogy idegen környezetben jobbat találja.” (Üzemvezető.)

b) *Az elért és az elérhető pozíció.* A szervezethez kötő további tényező az elért pozíció, a szervezetben elfoglalt hely. Mint a kérdőíves felvétel adatai mutatták: a megkérdezett vezetők sok mindennel elégedetlenek ugyan, de mai beosztásával 79, eddigi vállalati pályafutásával 77%-uk elégedett. (Elsősorban — természetesen — a három felső vezetői szinthez tartozók: 94, illetve 93%-uk elégedett.)

A vállalatok vezető gárdájának zöme az adott vállalatnál lett vezető, tehát az esetek jelentős részében a vezetővé válás a korábbi státushoz képest tényleges előbbre lépést jelentett.

A vezetői körhöz tartozás rangban, tekintélyben, felelősségben, jövedelemben stb. megkülönböztetett státust jelent, s ezért az „eddigi vezetői pályafutással” azok is elégedettek, akiknek vezetői pályája stagnáló; kinevezésük óta azonos posztot töltenek be. (A többség pályafutása általában ilyen; minden vállalatnál csak a vezetők szűkebb köre léphetett feljebb többször is a vezetői ranglétrán.)

A többség számára az adott vállalat nemcsak a kiemelkedés színterét jelenti, hanem itt — és a környezeti adottságok miatt úgyszólván csak itt — remélheti az esetleges további előmenetelt is. Ez pedig sokak törekvése. Mindenekelőtt az alacsonyabb poszton levő, fiatalabb vezetőké, akik még nem tekintik lezártnak vezetői pályafutásukat. A törekvés azonban sokkal általánosabb: a vezetői hierarchia legfelső szintje kivételével mindegyikről lehet még előbbre lépni. (S itt most nem is foglalkozunk a kvalifikált fiatal szakemberekkel, akik közül sokan szeretnének vezető posztra kerülni, mert — honorációs rendszerünk közismert merevségei miatt — számukra is a vezetővé válás ígér perspektívákat, nagyobb szakmai lehetőségeket, több jövedelmet stb.)

Az igények és a lehetőségek között ma erős a feszültség. A vizsgált vállalatoknál — a közvetlen munkahelyi vezetőknél kivül — 40—250 vezetői státus van. A státusok számának gyarapítása minden vállalatnál állandó törekvés, s alkalom rá minden belső

átszervezés, változás. Minden vállalatnál kimutatható, hogy — esetleg változatlan termelés mellett is — úgyszólván minden évben gyarapodott néhányval a vezetői státusok száma. A státusok azonban „foglaltak”, zömük 10—15—20 évre, minthogy a jelenlegi vezető gárda 60%-a 45 évesnél fiatalabb. (A KSH legújabb, még nem publikált adatai szerint a miénkkel többé-kevésbé megegyező — bár a miénktől eltérően csoportosított — vezető-körben az átlagos életkor: a vezérigazgatóké, igazgatóké 46,5 év, a helyetteseké 45,1, a műszaki-gazdasági vezetők I. kategóriájába soroltaké 44,7, a II. kategóriához tartozóké 43,2 év.)

Ezért — a vezetői státusok számának változatlansága esetén — az előrelépés a vezető posztokon, illetve a vezetővé válás esélyei kicsik. A vállalat szokásos tevékenysége, adott mérete mellett még lehet ugyan valamit ügyeskedni, a vezetői státusok számát néhányval növelni, de végül is eléggé korlátozott a lehetséges vezető posztok száma. Lényegesen több vezetői státus csak bizonyos feltételek esetén létesülhet: a termelés jelentős bővülése, a vállalat növekedése, fejlődése esetén. „Ha a vállalat előnyökkel jár. Sokszor voltunk nehéz helyzetben és a buktatókon az segítette át a vállalatot, hogy volt 20—30 ember, aki előtt a feladatok megoldásával meg a bővüléssel felcsillant az előrelépés lehetősége” — az egyik nagyvállalat műszaki igazgatója által megfogalmazott összefüggés eléggé egyszerű és nyilvánvaló.

S az is nyilvánvaló, hogy — egyedi kivételektől eltekintve — a többség számára jobbak az esélyek ott, ahol jól ismerik őket, számolnak velük, esetleg már meg is tervezték előrelépésüket, a következetesen érvényesített elv, a „saját nevelésű” vezető gárdához ragaszkodás jegyében.

c) *Az elért jövedelem.* Noha a kérdőívre adott válasz szerint a vezetők legkevésbé munkájuk erkölcsi és anyagi elismerésével elégedettek, magunk pedig az elért jövedelmet az objektívan kötő tényezők közé soroljuk, az ellentmondás csak látszólagos.

Tény, hogy minden vezetői szinten elég erős a jövedelmek miatti elégedetlenség (legkevésbé — érthetően — a három felső vezetői szinten; az ide tartozók 63%-a elégedett; a négy alsóbb szinthez tartozóknak azonban csak 43 %-a. Az elégedetlenség a középvezetők — a vállalati, illetve gyári osztályvezetők — körében a legnagyobb arányú.)

Tény az is, hogy az elégedetlenség nyíltabb, mint korábban bármikor volt. (Korábban vagy nem tartották ildomosnak a panaszkodást, vagy szemérmesebben fogalmaztak. Az elégedetlenség azonban létezett. Egyértelműen tanúsította ezt a Gazdaságkutató Intézetnek egy korábbi, 1969—70-ben végzett vizsgálata. Csaknem száz vállalatnál, 250 interjú elkészítése után, több mint 3000 különböző szintű vezető körében végeztek kérdőíves felvételt. Ennek egyik pontja a vezetőknek a munkájukkal, jogköreikkel, jövedelmükkel stb. kapcsolatos igényét s az igények teljesülését mérte fel. Noha az akkoriban lefolytatott több száz, személyes beszélgetés során csak ritka kivételként fordult elő, hogy valaki panaszkodott volna a jövedelmére, a kérdőívre kapott válaszok szerint mégis a jövedelem esetében volt a legnagyobb különbség az adott és a méltányosnak tekintett szint között. Mint az akkori elemzés megállapította: ha mélyebben megvizsgáljuk, hogy az átlagos magyar gazdasági vezető mivel elégedett és mivel nem, akkor kitűnik, hogy első számú törekvése a kereset növekedése.)⁹

Itt most eltekinthetünk az elégedetlenség okainak elemzésétől s a viszonyításoktól, hogy kikhez és mihez képest tekintik elégtelennek a mai jövedelmüket.¹⁰

A KSH 1972-es adatai szerint¹¹ a szocialista iparban a vezérigazgatók, igazgatók havi átlagkeresete 7353, a vezérigazgató-helyetteseké 6424, az I. kategóriába sorolt műszaki, gazdasági vezetőké 5721, a II. kategóriába soroltaké 4537 Ft volt.

A vállalatoktól kapott adatokból az tűnik ki, hogy 1974-ben a vizsgált vállalatoknál már nemcsak a vezérigazgatók, igazgatók és vezérigazgató-helyettesek jövedelme haladta meg a havi 7000 forintot, hanem — a KSH csoportosítását követve — az I. kategóriájú műszaki és gazdasági vezetők is: a mintánkban szereplők havi átlagjövedelme 7300, a II. kategóriába tartozóké pedig 5330 forint volt. (A munkások és alkalmazottak havi átlagkeresete az állami iparban 1974-ben 2903 forint volt.)¹²

Függetlenül attól, hogy ez a jövedelem „soknak” vagy „kevésnek” minősül-e, a vezetők azt is tudják, hogy a mai jövedelmüket nem kaphatnák meg bárhol. (Interjúrészet: „Mint főosztályvezetőnek 5200 forint a havi fizetésem, az évi jövedelmem tavaly 83 ezer forint volt. Ezt a jövedelmet másutt nem kapnám meg, mert például itt a megyében csak öt ilyen beosztás van.” Vagy: „Régebben hívtak az egyetemre tanítani. Akkor nem mentem, most elsősorban az anyagiak tartanak vissza. Az egyetemen csak kezdő lehetnék, ami sokkal kevesebb fizetéssel jár, mint amennyit már elértem. Gyermekeim vannak, már nem tudok arra az anyagi nívóra visszamenni.” (Főosztályvezető.)

A mai jövedelem már erősen köt, különösen a magasabb jövedelmi kategóriákba tartozóknál. Mert lehet ugyan, hogy találhatnának az adottnál esetleg magasabb presztízsű munkakört (tudományos pályán, egyetemen stb.), de olyat már csak elvétve, ami a már elért jövedelmet is nyújtja.

3. Személyi, családi tényezők

A kényszerű kötődést kiváltó tényezők harmadik csoportjába két objektív adottságot soroltunk: *a)* az életkort és *b)* a családi körülményeket.

a) Az életkor. A már idézett KSH-adatok szerint¹³ (amely a korcsoport szerinti bontásnál nem tesz különbséget a hatáskör szerint, s a vezetők és a beosztottak adatait együttesen adja csak meg) a legnagyobb arányban a 21—25 éves műszaki, illetve adminisztratív alkalmazottak változtatnak munkahelyet (a korcsoporthoz tartozók mintegy fele). Ezután már egyre csökken a munkahelyet változtatók aránya: a 46—55 éves műszaki alkalmazottak 14, az adminisztratív alkalmazottak 22%-a, az 55—60 évesek már csak 10, illetve 15,5%-a. Bizonyos életkoron túl tehát már nem szívesen mozdulnak.

Vállalati adataink szerint a vezető gárda kormegoszlása: 35 évesnél fiatalabb 17%, 36—40 éves 14%, 41 év feletti 68%. Azaz, a vezető gárda zöme már abban az életkorban van, amikor szívesebben megállapodik, semmint változtasson. (Interjúrészetek: „Mi a kötődés magyarázata? Egyrészt az életkor: már egyikünk sem olyan fiatal, hogy mozogni akarjon. Sok időt töltöttünk már el itt.” — Gazdasági igazgató. És: „Úgy 35—38 éves korában az ember még bele mer kezdeni valamibe, de nagyjából tudja, hogy ezután már nagyon nehéz újat kezdeni.” — Osztályvezető.)

Tapasztalatunk szerint a 40 éven felüliek ritkán szánják rá magukat a változtatásra (csakúgy, mint a hosszú vállalati múlttal rendelkezők, s e kettő rendszerint egybe is esik); évekre visszamenően néhány szórványos esetet találtunk.

Általános tapasztalat az is, hogy ebben az életkorban ritkábban az előnyös ajánlat, gyakrabban a kényszerítő körülmények, kudarc, feloldhatatlanná váló konfliktusok késztetnek csak a vállalattól távozásra. Az egyébként szórványos esetek többsége ilyen, s a távozó vezető számára rendszerint kényszerű megalkuvással jár: elfogadja a másutt elérhető kisebb beosztást, alacsonyabb fizetést.

b) Családi körülmények. Elsősorban a vidéki vállalatok vezetői számára nehezíti meg a munkahely-változtatást a család léte, ami több vonatkozásban is a mozgás ellen, a maradásra ható tényező.

Az egyik jellegzetesség — és távolról sem csak a vidéki üzemekben —, hogy a család több tagja is ott dolgozik. A vállalaton belüli családi kötelekekről nem készülnek statisztikák, bár az adatok bizonyára érdekes képet adnának az ipar fejlődésével együtt járó társadalmi mobilitás egyik sajátos összetevőjéről. A beszélgetések során rendszeresen érdeklődtünk arról, hogy annak idején ki hogyan került a vállalathoz. Úgy tűnik, hogy a családi kapcsolatok még ma is igen nagy szerepet játszanak a munkahely-választásban. Az egykori munkásdinasztiák vállalaton belüli helyzete azonban nyilvánvalóan abban is változott, hogy a család egy vagy több tagja már nemcsak munkása, hanem vezetője is a gyárnak.

Az egyik budapesti vállalathoz úgy becsülik: a vezetők mintegy harmadának dolgozik ott közvetlen hozzátartozója, s igen magas arányú a szélesebb rokonság. S ez elég szerény becslés; a vidéki vállalatoknál feltehetően még szélesebb körűek a

vállalaton belüli családi kapcsolatok. S annak a vezetőnek, akinek házastársa, gyermeke, azaz közvetlen hozzátartozója is a vállalathoz tartozik, ez is kötődési tényező.

A másik jellegzetes tényező, ami elsősorban ugyancsak a vidéki vállalatok vezetőinek máshová költözését akadályozza az, hogy egyúttal az egész családnak, a házastársnak, a gyerekeknek kell új munkahelyet, iskolát találni. A lakóhelyen meglévő kapcsolatok, a társadalmi presztízs, bizonyos értelemben a megszokott életforma feladása erős fékje lehet a változtatásnak.

A kényszerű kötődés érdekformáló hatása

A sokféle környezeti, szervezeti, személyi, mozgást korlátozó tényező természetesen nem egyformán hat minden vezető helyzetére. Mégis, *összességükben mint a vállalathoz kötődés kényszerítő tényezői dominálnak.* A vezetők jelentős része *nem tudja* elhagyni a vállalatot, s másikkal felcserélni. Ez egyúttal azt jelenti, hogy további életpályájuk, jövedelmük, szakmai ambícióik kielégítésének lehetősége (hogy csak a legáltalánosabb törekvéseket említsük) nagymértékben a vállalathoz kialakuló körülményektől függ.

S ezen a ponton szinte kitapinthatóvá válnak egyfelől a kötődésből származó egyéni érdekek, másfelől az egyéni érdekekből a közössé, „vállalati érdekek” integrálódó érdekkör domináns elemei.

Az adott helyzetben a vezetők többsége számára az egyik elsődleges érdekké a *biztonság* válik (ami még nem közös, csak *hasonló* magatartásokat eredményező *egyforma* törekvés). A szervezetben elfoglalt hely s az ezzel járó társadalmi-gazdasági helyzet megóvásának törekvése — viszonyaink közepette — nem jár együtt az egzisztenciális veszélyeztetettség félelmével. Ellenkezőleg: tapasztalataink szerint a vezetők többsége úgy érzi, s rendszerint joggal, hogy a vállalathoz szükség van rá, igénylik képességeit, ismereteit, személye hozzátartozik a szervezet életéhez, s már csak rutinja, helyismerete miatt is nehezen lenne pótolható. Jórészt ennek a tudatnak a terméke a ragaszkodás, az odaadás, a nehéz helyzetekben is helytállás.

Ugyanakkor többségük — óhatatlanul — tudatosan vagy ösztönösen ügyel arra, hogy ne is veszélyeztesse helyzetét, ne kerüljön feloldhatatlan konfliktusba, ami távozásra kényszeríthetné. Messzemenően igyekszik alkalmazkodni az éppen adott feltételekhez, nem kielezni, inkább elkerülni a vitákat, minél kevesebb kockázatot vállalni, a kezdeményezés, újat keresés helyett inkább csak az utasítások végrehajtására szorítkozni. Sokuk számára tulajdonképpen az a kívánatosabb helyzet, ha egyértelműen megmondják nekik, mit kell tenniük, s nem igénylik tőlük, hogy önálló véleményük legyen, mert az kielezheti az ellentéteket, holott az ésszerű magatartás az ellentétek elkerülése.

Mindez messzemenően dokumentálódott mind a napi konfliktushelyzetekben, mind a fejlesztési döntéshozás egész rendszerében. A helyzetükkel reálisan számot vető vezetők maguk is tudják ezt: „A vezetők igyekeznek alkalmazkodni a kialakult helyzetekhez, gyorsabban megalkusznak, igyekeznek keresni a kompromisszumokat. Ez bizony így van. És hozzáteszem, minél magasabb a beosztás, annál erősebb a konformizmus. Mert a magasabb beosztással együtt magasabb a kereseti szint is, amit az ember nem tud másutt biztosítani. Még jó, hogy a mi üzemünk nem vidéken van, mert akkor még a lakás is odakötne, így ez nem jön számításba, de enélkül is elég az, ami van, ami a konformizmushoz vezet.” (Osztályvezető)

És: „Ha az adott hely egyébként kielégíti az embert, akkor igyekszik elkerülni a konfliktust, hajlamosabb lesz a megalkuvásra. Azaz, hajlamosabb lesz elfogadni valaki másnak az elképzelését, nem a meggyőződése szerint cselekszik. És ha valaki olyan, hogy nem hajlandó vagy nem tud megalkudni? Korántsem biztos, hogy ezt az életszínvonalat biztosítani tudom másutt is a családnak — és ez újabb megfontolásra késztet. Ha mindezt az ember végiggondolja, akkor oda jut, hogy egy vezető ragaszkodik, és kénytelen ragaszkodni a már megszerzett egzisztenciához, álláshoz. Ez olyan mozgató, hogy ezt ismerve igyekszik is elkerülni a konfliktusokat. Egyébként, amit elmondtam, magyarázatul szolgál arra is, hogy miért nincsenek viták egy vállalaton belül.”

latnál. Meg lehet nézni, hogy milyen szintig szokásos a vállalatoknál a vita." (Termelési főmérnök.)

Érthető egyébként, ha a többség a döntést, az állásfoglalást, a véleménynyilvánítást készségesen átengedi az „illetékesebbeknek”. Így ugyan kevésbé tudják érvényesíteni részlegük érdekeit és a többiekétől eltérő egyéni törekvéseiket, de nem is veszélyeztetik helyzetüket, s nem keresztezik a közös érdekeket, a vállalatét, ahol a jobb perspektívákat ígérő jövőt keresik. (Pontosabban: a vállalati és az egyéni érdek erős összefonódása kétféle jellegzetes vezetői magatartástípust eredményez: létrehozza az aktív kezdeményezők szűkebb csoportját, akik a vezetői hierarchiában elfoglalt helyük, hivatalos és nemhivatalos külső kapcsolataik révén „felderítik” a vállalat fejlődésének különféle lehetőségeit, másfelől létrehozza az aktív kezdeményezők törekvéseit tudomásul vevő, elfogadó, azokhoz alkalmazkodó, a vitákat elkerülő vezetők széles körét.)

S a vállalat érdeke már valóban közös érdek, amit éppen a *kényszerű kötődés integrál közössé*. Az egyébként is meglevő egyéni törekvések — mint az előbbrejutás vágya, a több jövedelem, a jobb feltételek között végezhető munka stb. — kielégítésének feltevéle valamennyiük számára a közös létalap, az *adott vállalat* eredményessége, további boldogulása. Annyi lappangó belső érdekellentét ellenére ebben a kérdésben többnyire könnyen és tartós érdekegyezés jön létre a különböző részlegek különböző szintű vezetői között, noha a belső érdekkonfliktusok időről időre újratermelődnek. S minthogy a vállalat törekvéseit s ennek megfelelő akcióit elsődlegesen a formális hatalmi struktúrát alkotó vezetők határozhatják meg, a fejlesztésekhez fűződő érdekeik egyúttal mint „vállalati érdekek”, elérni kívánt vállalati célok fogalmazódnak meg.

Az, hogy minden szervezetnek létrejött pillanatától léteznek a sajátos, más szervezetekétől eltérő, azokkal alkalmanként konfliktusba kerülő érdekei, a szervezetszociológia egyik axiómája. Ebben a felfogásban tehát a szervezeti csoportérdek léte nem „jó” vagy „káros”, hanem szükségszerű tartozéka a szervezet létének; csupán az érdekek érvényesítésének módját vagy következményeit lehet minősíteni, a társadalmi értékek, normák, szabályok szerint.

S mint ahogy a szervezeti célokként megjelenő konkrét, a környezettel szemben defenzív vagy offenzív csoportérdekeket a szervezet és a környezet egymásra hatásai formálják, úgy érvényesítésük lehetséges módjait is a környezet szabályozza (értékeivel, normáival, írott és íratlan szabályaival); illetve a „játékszabályok”, az igénybe vehető eszközök a szervezet és a környezet közötti állandó „alku” során alakulnak ki.

S a vállalatok természetesen mindent megtesznek érdekeik érvényesítéséért — a meglepő az ellenkezője volna. Nyugodtan állíthatjuk, hogy ma a vezető gárda a legjobb letéteményese a vállalat fejlődésének, hiszen az senkinek nem lehet olyan fontos, mint nekik, akiket nehezen eltérhető szálakkal köt a vállalat sorsához az objektív tényezők sokasága. A vállalatért s a vele összefonódó elemi érdekeik érvényesítéséért folytatják makacsul, a holtpontról is újrakezdve, diplomatiszálva és manőverezve, szövetségeseket keresve és kompromisszumokat kötve fáradhatatlan akcióikat a beruházásokért.

S ebben segíti is őket az a kívülről-belülről szüntelenül érzékelt légkör, amelyben nemcsak kívánt és elismert törekvés, hanem elvárás is a folyamatos, a nyereség évről évre növekvő hányadával mért fejlődés. „Belülről” ez az igénye a vállalat egész kollektívájának, még ha a dolgozók különböző csoportjai számára a fejlődéssel együtt járó előnyök többnyire áttételesebben, s kevésbé széles skálán jelentkeznek is. „Kívülről” a fejlődést igénylik-szorgalmazzák a vállalat működése felett ellenőrzést gyakorló gazdasági és politikai szervek, erről írnak az újságok, s ezt kívánják a lokális földrajzi környezet-politikai, igazgatási, társadalmi szervei, mint a területi egység fejlődésének, az ott élők életszínvonala növekedésének feltételét. A vezetők ambíciózus törekvései összhangban vannak ezekkel az elvárásokkal.

Más kérdés, hogy a vezetők erős kötődéséből származó csoportérdek léte s érvényesítésének adott lehetőségei milyen kívánt és nem kívánt társadalmi-gazdasági következményt vonzanak. Itt példaként egyetlen *gazdasági* ellentmondásra utalunk.

A fejlesztési lehetőségeikért küzdő, a bármit, bárhogyan fejleszteni kész törekvésnek előnye lehet, hogy a vállalatok végül is a központi szándékok szerinti fejlesztési célokat valósítják meg elsőként. Kérdéses azonban, hogy a forrásokkal rendelkező különböző főhatóságok rendszerint *hosszú távú* célokat szolgáló fejlesztési programjai és a vállalatok *adott*, elsődleges igényei mennyire esnek egybe; illetve, hogy a makroszintű célok és a mikroszinten elsődlegesen érzékelt igények közötti ellentmondások a fejlesztési eszközök valóban hatékony felhasználását eredményezik-e?

Itt azonban nem a messze gyűrűző hatásokat kívántuk számba venni, hanem egy csoportérdek *létrejöttének* körülményeit bemutatni. Kialakulását — mint minden érdekközösséget — a történelmi, gazdasági és társadalmi tényezők sokasága determinálta; létezését objektív folyamatok tartják fenn. Létének sok minden rendelődik alá, egyebek között a vállalati döntési eljárás is.

JEGYZETEK

- 1 A vizsgálat a Gazdaságkutató Intézet egyik témaként készült 1973–75-ben, a fejlesztési döntésekről. Nyolc vállalatnál vizsgáltuk, hogyan kezdeményeződnek a jelentős fejlesztési akciók, s a szervezetben kik, milyen szerepet kapnak a célok kialakításában, a célt szolgáló eszközök kiválasztásában, illetve, hogy melyek e választásokat irányító jellegzetes érdekek. A nyolc vállalat között van kiemelt, nagy- és középvállalat; gyógyszer, textil, kohászati, háztartásgép-gyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegélektromipari vállalat (illetve ennek önálló profilú, más telephelyen levő gyára). A vizsgálatba bevont vállalatok létszáma 3 ezer főtől 20 ezer főig terjed. (A vállalatok köre statisztikailag nem reprezentatív.) A vizsgálat során 24 fejlesztési akció történetét sikerült összehasonlíthatóan feldolgozni. A vizsgálatban többféle módszert alkalmaztunk: a vállalatok fejlődését, helyzetét jellemző adatok elemzését, az egyes fejlesztési akciók történetét feldolgozó esettanulmányokat, a vállalatok mintegy 100, különböző beosztású vezetőjével folytatott személyes interjút, s az érintett vállalatok lényegében teljes vezető gárdájára (594 főre, a vezérigazgatóktól a termelési egységek vezetőiig) kiterjedő kérdőíves felvételt.
- 2 „Vezetőnek” tekintettük mindazokat, akik a vállalatoknál a „vezetők” állománycsoportba tartoznak; a közvetlen munkahelyi vezetők (művezetők) nélkül. A vezetőket az irányítási hierarchiában elfoglalt helyük szerint a következőképpen osztályoztuk: I. (vezér) igazgatók és helyetteseik; II. főmérnökök, főkönyvelők, gyár (üzem)igazgatók; III. vállalati főosztályvezetők; IV. vállalati osztályvezetők; V. gyári osztályvezetők; VI. termelési egység (gyár, üzem) vezetők. Ezenkívül külön kategóriaként kezeltük a politikai, illetve társadalmi szervek vezetőit, a „négyes” tagjait. Az itt közölt elemzés elsődlegesen a II–VI. kategóriákhoz tartozó vezetőkre vonatkozik; a (vezér)igazgatók és helyetteseik sajátos érdek-összetevőit nem tárgyaljuk.
- 3 Anélkül, hogy itt az „érdek” filozófiai fogalmát érintenénk, a szovjet szociológusok által elfogadott *szociológiai* érdekkonfliktus fogalmát használjuk, amely szerint „az érdek valaminek az elérésére irányuló törekvést fejez ki”. Lásd A. Zdravomiszlov: A szociológiai kutatások módszertana. Kossuth, 1973. 24. l. E megfogalmazással egybehangzó az, amit Pozsgay Imre több tanulmányában fejtett ki: az érdek a célszerű tevékenység, a munkaaktivitás mozgatója és a szükséglet-kielégítés rendező elve. (Lásd például: Érdekvizonyok és politikai viszonyok a gazdaságban. Kézirat.)
- 4 Ettől számos körülmény tartott vissza. Mindenekelőtt az, hogy az azonosulási (vagy ahogy ugyancsak nevezik: elégedettségi) vizsgálatok tradicionálisan a pszichológia vagy a szociálpszichológia területére tartoznak, s jellegzetesen pszichológiai eszközöket igényelnek. A hazai szociológusok által végzett ilyen vizsgálatok ugyancsak inkább pszichológiai, mint szociológiai fogantatásúak. (Lásd például Hegedűs A. — Márkus M.: Ember, munka, közösség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966. 39–58. l.; Szesztay András:

Az egyetem után... Akadémiai Kiadó, 1970. 93–99. l.; Gazdag Miklós: A tevékenység néhány motivációs problémája alkotó műszakiaknál. Ergonomia 1970/1. stb. Magam is végeztem — Endreffy Zoltánnal közösen — két számítástechnikai intézet szakemberei körében nem publikált azonosulási vizsgálatot.) S bár Ch. Barnard és H. A. Simon óta sokan megkísérelték, hogy a jellegzetes egyéni aspirációk, illetve a szervezet adta lehetőségek-korlátok egymásrahatásának vizsgálatában a *szervezeti lét* által formált, *szociológiai* releváns közösségeikig jussanak, végül is inkább csak a magasán kvalifikált szakemberek jól körülhatárolt csoportja az azonosulási vizsgálatok alapja. S míg a szakemberek körében végzett vizsgálatok módszerei eléggé kiforrottak (lévén ezek a leggyakoribbak, minthogy a szervezetek számára rendszerint e csoport megtartása a cél), addig a *vezetők* körében végezhető vizsgálatok módszerei is nagyon bizonytalanok.

5 A kérdéssel foglalkozó számos munka közül itt csupán néhányra emlékeztetünk: lásd például Nemes Ferenc: Az érdekeltség szerepe a nem intézményesített vállalati tartalékok feltárásában. Szociológia, 1974/2.; Berend T. Iván: A vállalati fejlődés útjai és sajátosságai a XX. századi magyar iparban. Valóság, 1974/2. Szabó Béla: Gazdaságirányítás, szabályozás, érdek. Valóság, 1974/11.

6 Forrás: Statisztikai Évkönyv, 1975. 105. l.

7 Munkaügyi adatgyűjtemény az állami iparban foglalkoztatottakról, KSH, 1972. I. kötet, 202–204. l.

8 Munkaügyi adatgyűjtemény, I. kötet, 174–175. l.

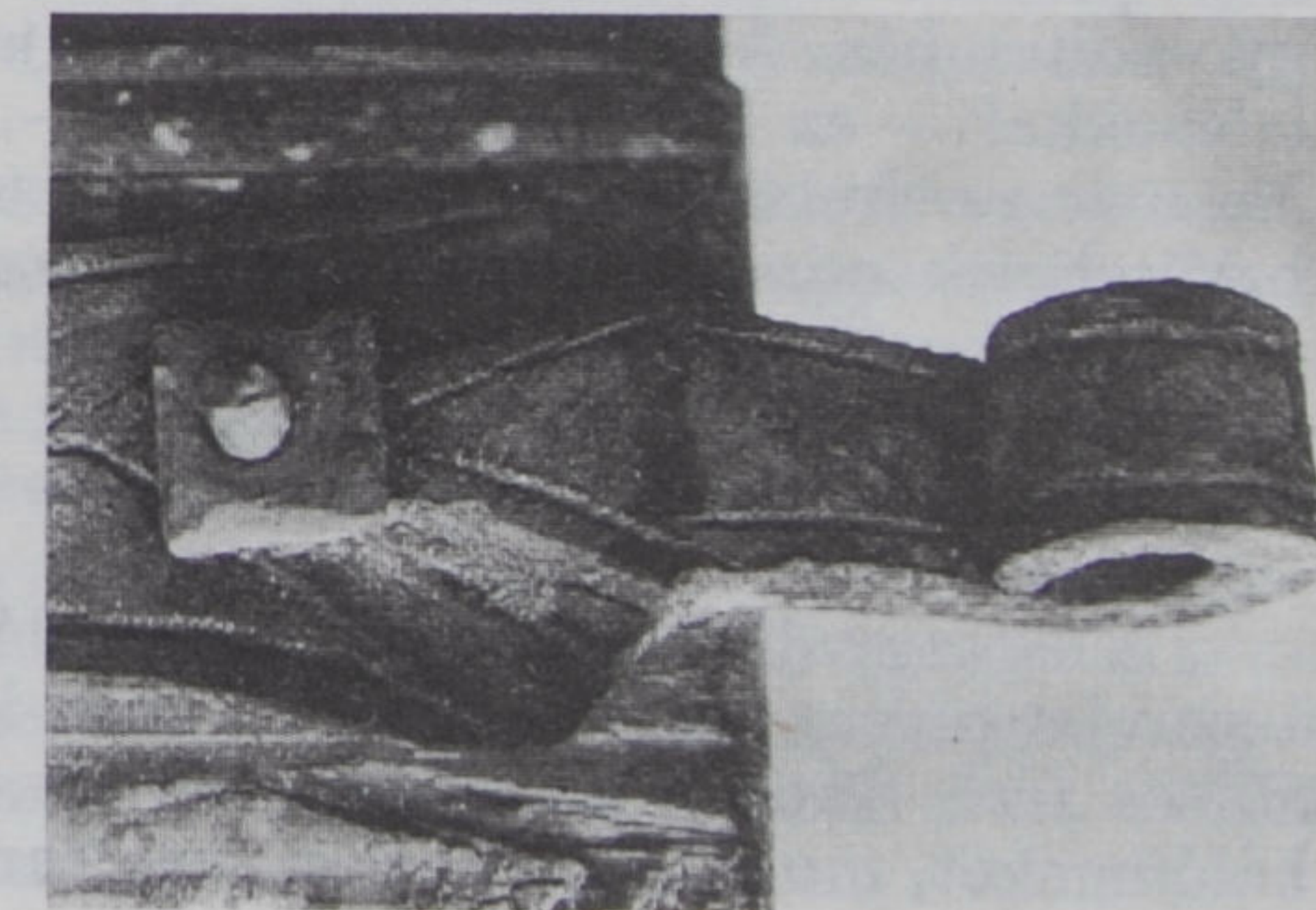
9 A vezetői magatartások szociológiai vizsgálata. Gazdaságkutató Intézet, 1973. Kéziratban.

10 Az okokat részletesen elemzi például Hegedűs Zs. — Tardos M.: A vállalati vezetők helyzetének és motivációjának néhány problémája. Közgazdasági Szemle 1974. február.

11 Foglalkoztatottság és kereseti arányok 1972. Dokumentáció. KSH. 1974. 332. l.

12 Statisztikai Évkönyv. 1975. 98. l.

13 Munkaügyi adatgyűjtemény. I. kötet. 202–204. l.



Vajlóság

A TARTALOMBÓL

Hermann István:
Egy kategória módosulása

Pelle János:
A felvilágosodás közvéleménye

Benda Kálmán:
A reformáció Magyarországon

Breitner Miklós:
Lakáspolitikánk kérdőjelei

Preisich Gábor: Karbantartás,
felújítás, újjáépítés
Budapest belső kerületeiben

Laky Teréz:
Kötődés a vállalathoz

Laki Mihály:
A Star Ktsz esete

Beszélgetés
Balogh Edgárral

Kántor Lajos: Fejezet
a Korunk történetéből

Könyvekről

Külföldi folyóiratokból

76

12