SZAKSZERVEZETEK ELMÉLETI KUTATÓ INTÉZETE

Az üzemi szakszervezeti és KISZ vezetők részvétele a vállalati döntési gyakorlatban

Az üzemi demokrácia érdekszemléletü /szociológiai/ felfogása

Budapest, 1978. január

A tanulmányt írta: LAKY Teréz

ISBN 963 8001 66 6

Felelős kiadó: Buza Márton igazgató

A következőkben egy olyan tudományos kutatás zárótanulmányának részleteit nyujtjuk át, amelyet nem a SZEKI, hanem más kutatóintézetek végeztek. A témából következően, a kutatók érintettek időszerü szakszervezeti problémákat is.

Ha a tanulmány minden megállapitásával nem is érthetünk egyet, egészében hasznosnak tartjuk, ezért tájékoztatás és saját felhasználás céljára mellékelten megküldjük.

SZAKSZERVEZETEK ELMÉLETI
KUTATÓ INTÉZETE

TARTALOMJEGYZÉK

oldal

Bevezető 1

1. A beruházásokhoz füződő vezetői csoport-érdek 5

2. A szakszervezeti vezetők szerepe a fejlesztési döntésekben..... 16

3. Érdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén 27

4. Az érdekérvényesitás lehetőségei 30

5. Az üzemi demokrácia, mint az érdekegyeztetés intézményesitett rendszere .. 39

TARTALOMJEGYZÉK

oldal

Bevezető 1

1. A beruházásokhoz füződő vezetői csoport-érdek 5

2. A szakszervezeti vezetők szerepe a fejlesztési döntésekben..... 16

3. Érdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén 27

4. Az érdekérvényesitès lehetőségei 30

5. Az üzemi demokrácia, mint az érdekegyeztetés intézményesitett rendszere .. 39

TARTALOMJEGYZÉK

oldal

Bevezető 1

1. A beruházásokhoz füződő vezetői csoport-érdek 5

2. A szakszervezeti vezetők szerepe a fejlesztési döntésekben..... 16

3. Érdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén 27

4. Az érdekérvényesitás lehetőségei 30

5. Az üzemi demokrácia, mint az érdekegyeztetés intézményesitett rendszere .. 39

Bevezető

E tanulmányban két, a közelmúltban lefolytatott empirikus vizsgálat néhány, a szakszervezeti munkát érintő vonatkozását ismertetem.
A két vizsgálatot mindenekelőtt a téma azonossága kapcsolta ösz-sze, a vállalati döntésekben kifejeződő érdekviszonyok feltárásának szándéka. Egyszerüen fogalmazva a kutatás alapkérdését: Hogyan születik meg egy-egy vállalati döntés? A lehetséges alternatívák közül kik és hogyan választják ki azt a megoldást, ami aztán a vezérigazgató aláirásával és a vállalat pecsétjével a vállalati elhatározás rangjára emelkedik? Hogyan választódnak ki a megvalósulók az egyformán fontosnak ítélt akciók közül? Miért tartották az egyiket mégis "fontosabbnak", mint a másikat? E kérdéseket külön indokolttá tette, hogy a vállalatoknál erősen megoszlottak a vélemények a "legfontosabbról", s valójában minden tábor elégséges érvvel rendelkezett igaza bizonyitásához.
Ezért a kérdést sokkal általánosabban tettük fel: hogyan és kik döntenek a vállalatoknál a beruházásokról? S, hogy összehasonlitási alapunk is legyen, egy másfajta döntési eljárás mechanizmusát is megvizsgáltuk: a vállalat müködésének legfontosabb, időszerü szabályozásait tartalmazó igazgatói utasitások születését.
Már a vizsgálódás kezdetén feltünt, hogy a vállalat olyan fontos döntéseiben, mint a beruházások, vagy mint a müködés szabályozása, gyakran csak formálisan vesznek részt a társadalmi- politikai szervezetek. Vezetőik - mint a vállalati "négyszög" tagjai - részt vesznek ugyan minden jelentős vezetői megbeszélésen, mégis többnyire csak többé vagy kevésbé tájékozottak a vállalat legfontosabb kérdéseiről. Tájékozottságuk azonban az esetek jelentős részében csupán "beavatottságot" jelent, s nem azt, hogy a döntési akciók során valamely önálló koncepciót, sajátos nézőpontot képviselnének.
Erre egyébként a KISZ-szel kapcsolatos, egyébirányu vizsgálódásaink irányitották rá a figyelmet. Sokszor tapasztaltuk, hogy az ifjuságí szervezet vezetői gondosan jegyzetelnek és - szerényen hallgatnak, s eszükbe sem jut, hogy e döntések kapcsán a fiatalok

nézőpontjából mérjék fel a termelésben vagy az irányitásban tervezett változtatásokat, azaz, hogy képviseljék a fiatalok sajátos érdekeit.

A tapasztalatok alapján, a vizsgálat kezdetén ezt ugy fogalmaztuk meg: valószinüleg azért vállalják csak a formális részvételt az érdemi részvétel helyett, s elégszenek meg a tájékozottsággal a belszólás helyett, mert nem képviselnek eléggé önálló érdekeket; a fiatalok sajátos érdekeinek képviseletét nem tudják, vagy nem akarják vállalni. Ezen a nyomon elindulva kezdtük el a vizsgálatot: mi a KISZ tényleges érdekképviseleti funkciója az üzemekben? Egyáltalán vannak-e olyan sajátos ifjusági réteg-érdekek, amiket a KISZ-nek képviselnie kellene?

Ilymódon kétoldalról közelitettük a döntéseket kialakitó érdekeket: egyfelől azt keresve, hogy kiknek van módja arra, hogy bizonyos konkrét döntések meghozatalában aktivan részt vegyenek, /ami egyuttal azt is jelenti, hogy érvényesithetnek bizonyos érdekeket/; másfelől azt, hogy a KISZ-szervezet vezetői - akik elvileg minden döntésben részt vehetnének - miért mondanak le a tényleges részvételről, azaz a sajátos ifjusági érdekek /amennyiben vannak ilyenek/ érvényesitési lehetőségeiről?

A két oldalról érzékelt probléma vizsgálata a téma azonosságán túl jórészt azonos üzemekben is folyt. A beruházási döntések meghozatalának tényleges gyakorlatát nyolc vállalatnál vizsgáltuk; ezek között volt nagy- és középvállalat, gyógyszer, textil, kohászati, háztartási gépgyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegcikkipari vállalat, /illetve ennek önálló profilu, más telephelyen levő gyára/. A vizsgálatba bevont vállalatok létszáma 3 ezer főtől 20 ezer főig terjed. A vizsgálat során 24 beruházási akció történetét sikerült összehasonlithatóan feldolgozni, s vállalatonként 1-2, összesen 12, egy évnél nem régebbi, igazgatói utasitást. A vizsgálatot a <u>vezetők</u> körében végeztük.

A fiatalok érdekvédelmére vonatkozó vizsgálat ugyancsak nyolc vállalatnál folyt. A vállalatok köre annyiban változott, hogy kimaradt a gyógyszer, a kohászati és a híradástechnikai vállalat, helyükbe egy cementmü, egy nagy vegyipari kombinát és egy kerámiaüzem lépett.

A két vizsgálat időben is többé-kevésbé egybeesett, lényegében 1972 és 1975 között végeztük.
A vizsgálatban többféle módszert alkalmaztunk.
Minden vállalatnál készült egy átfogó, a vállalat fejlődésének, mai helyzetének legjellemzőbb adatait összefoglaló tanulmány, amely a vállalat történetének leírásától technikai fejlődésén át az ott dolgozók életkorának, szakképzettségének, jövedelmének stb. adatai feldolgozásáig terjed.
A vizsgált fejlesztési akciókról esettanulmányok készültek, s bár nem egyforma részletességgel, de feldolgoztuk mindegyik történetét, az akció - esetleg 20 évvel ezelőtti - kezdetétől az akció sorsát befolyásoló külső és belső körülményekig.
Az érintett vállalatoknál személyes beszélgetést folytattunk a legfelső vezetőkkel, /vezérigazgatók, helyetteseik, a pártbizottság, a szakszervezet és a KISZ vezetői/ ezenkivül a legkülönbözőbb vezetői szinten dolgozókkal. Összesen mintegy 120 vezetői interjut készitettünk. Ezenkivül a KISZ tevékenységével kapcsolatban ugyancsak mintegy 100, 18-30 éves, különböző munkakörü /elsősorban fizikai munkás/ fiatallal készült interju, amelyek során sokoldaluan igyekeztünk feltárni a fiatalok üzemen belüli helyzetét, munkájukkal, munkakörülményeikkel kapcsolatos igényeiket, jellegzetes konfliktusaikat, a jövőjükkel kapcsolatos elképzeléseiket.
Ezenkivül kérdőives felmérést végeztünk mind a vezetők, mind a fiatalok körében. A beruházási döntéseket vizsgálva az érintett vállalatok lényegében teljes vezetőgárdája /összesen 594 fő/ válaszolt a kérdőivben feltett kérdésekre. A fiatalok körében végzett kérdőives felmérés során - amelynek konkrét kérdéseit végülis a fizikai dolgozóknak a munkával és a mobilitással kapcsolatos törekvéseire korlátoztuk - 1199 értékelhető kérdőivet kaptunk.
A két vizsgálat lényegében azonos módszerei több vonatkozásban kiegészitették egymást; az információk kölcsönösen felhasználhatóvá váltak annak ellenére, hogy a két vizsgálat konkrét kérdései alapvetően eltértek, minthogy szükségképpen mást kérdeztünk a

vezetőktől, s mást a fiatal munkásoktól. A kétféle, gazdag információ-tömeg azonban - túl a témák önálló feldolgozásán - módot ad néhány közös következtetés levonására is.
Jórészt e közös következtetéseket igyekszem itt bemutatni, továbbá mindazokat a vonatkozásokat, amelyek a két téma alapvető összefüggésében - a döntésekben megjelenő érdekviszonyokban - a szakszervezeti munkát érintik.
Anélkül ugyanis, hogy a szakszervezet részvételét a döntésekben ugyanolyan behatóan vizsgáltuk volna, mint akár a vállalat, akár a KISZ-szervezet vezetőiét, mindkét téma kapcsán sokféle információt kaptunk, részben maguktól a szakszervezeti titkároktól /akikkel rendkivül részletes, sok órás beszélgetéseket folytattunk/, részben közvetve, a vállalati és KISZ vezetőktől, s a fiataloktól. A kérdőivben is szerepeltek olyan kérdések, amelyek közvetve vagy közvetlenül a szakszervezeti vezetőknek a vállalatnál elfoglalt helyére, tekintélyére, illetve a döntésekben játszott szerepére utalnak.
A hiros hozzáértésre
E törekvés miatt egyuttal szükségképpen háttérbe szorulnak a két vizsgálat más vonatkozásu, lényeges összefüggései, amelyekre ezuttal csupán ott és annyiban utalok, ahol és amennyiben a tárgyalt kérdések megértéséhez szükségesek.

A következőkben röviden összefoglaljuk a két vizsgálat "főszereplőit", a különböző érdekközösségeket, s a sajátos érdek-érvényesitési akciókat, majd ezekben a vállalati szakszervezeti vezetők helyét, részvételét.

1. A beruházásokhoz füződő vezetői csoportérdek

A szocialista gazdaság viszonyai között a vállalat technikai fejlődése, a több, jobb, más termék gyártására módot adó beruházás a szervezet minden tagjának érdeke, bár távolról sem egyformán fontos és közvetlen érdeke. A fejlődésből fakadó, általános előnyök a vállalat dolgozóihoz több- kevesebb áttétellel jutnak el; hol az egyik, hol a másik részlegnél válik könnyebbé a termelés, javulnak a munkakörülmények, fejlődnek a szociális létesitmények. Az új, termelékenyebb gépek, berendezések léte előnyös lehet a nehéz fizikai munkától megszabadulóknak, de időlegesen hátrányos azoknak, akiknek szakképzettsége, gyakorlata, készségei az új gépeken nem érvényesithetők. A valamennyiüket közvetlenül érintő előnyök azonban, mint pl. a jövedelmek növekedése, nemcsak a vállalat nyereségének alakulásától, hanem számos más körülménytől függően is változhatnak, például a központi bérintézkedések, preferenciák hatására. A nyereségrészesedés is "manipulálható" - a felettes szervek segitségével kaphatnak a nem-nyereséges vállalatok dolgozói is, de a legnagyobb nyereséget elért vállalatoknál is kialakult a kifizethető részesedés "felső határa", különösen, amióta a vállalat maga állapithatja meg a részesedési hányadot. A vállalatoknál - viszonyaink közepette - egyetlen olyan csoport van, akiknek a beruházás, a fejlődés közös és közvetlen érdeke: a vállalat irányitó apparátusának, a vezetőknek.

Néhány évtizede még vállalatainknál sem fonódott össze olyan szorosan a vezetők egyéni érdeke az adott vállalat fejlődésével, mint ma; időközben azonban kialakultak /és jól megfigyelhetővé

váltak/ az általános, erős érdekegyezést létrehozó körülmények, mindenekelőtt a vezetők erős, gyakran kényszerü kötődése.
Noha a vezetők között számos kérdésben van jelentős érdekkülönbség, a vállalat fejlődéséhez - ezen belül a beruházásokkal elérhető növekedéshez, gazdálkodási biztonsághoz, a jövő megalapozásához - erős és közös érdekük füződik, mert különböző környezeti, szervezeti és személyi tényezők miatt egyáltalán nem, vagy csak hátrányok árán tudják az adott vállalatot elhagyni, másikkal felcserélni.
Az általunk legfontosabbnak tekintett <u>környezeti</u> tényezők:
a/ az ipar adott szervezeti <u>strukturája</u>; a termelési tevékenységek erősen profilirozott, s gyakran egyetlen vállalatra koncentrálódása; a vállalatok számának folyamatos csökkenése, ami leszükiti a mozgásteret a vállalati vezetők számára;
b/ a szervezetek "<u>zártsága</u>", mindenütt a "saját nevelésü" vezetőgárda létrehozására törekszenek, s ritkán vesznek fel "kivülről" vezetőt;
c/ az <u>országos lakáshelyzet</u>; ami helyhez köti a vezetőket.
A legfontosabb <u>szervezeti</u> tényezők: a/ a vállalat ismerete, a rutin, b/ az elért és az elérhető pozició, és c/ az elért jövedelem kötődése kényszeritő hatása.
A legfontosabbnak ítélt <u>személyi</u> tényezők: a/ az életkor, b/ a családi körülmények.
A tényezők együttesét objektiv, a kötődést kikényszeritő körülménynek találtuk, s magyarázatként arra, hogy miért nem mennek el a vállalatoktól az ott elégedetlen vezetők sem; illetve, hogy miért személyes érdekük a vállalat növekedése, technikai fejlődése, a beruházásokkal elérhető sokféle előny.
Kényszerü kötődésük miatt az egyébként is meglévő egyéni törekvések - mint az előbbrejutás vágya, a több jövedelem, a jobb feltételek között végezhető munka, stb. - kielégitésének feltétele valamennyiük számára a közös létalap, az adott vállalat eredményessége, további boldogulása. Ezért ebben a kérdésben tartós érdekegység létezik a különböző részlegek különböző szintü vezetői között, háttérbe szoritva a számos egyéb kérdés-

ben létező, lappangó vagy nyilt érdekellentéteket.
A fejlesztésekhez füződő erős, közös vezetői érdek emeli többek között a fejlesztési törekvéseket a "vállalati érdek" rangjára; azaz a fejlesztési törekvéseket meghatározó "vállalati érdek' elsődlegesen a vezetők érdeke. Az érdekek kialakulásába, majd érvényesítésük lehetőségeibe meghatározó módon szól bele a társadalmi-gazdasági környezet. Mindenekelőtt adottságaival /mint földrajzi, történeti, demográfiai körülmények, gazdasági, technikai fejlettségének szintje, stb./, amelyek messzemenően behatárolják a lehetőségeket, a reálisan kitüzhető célokat, s egyuttal az érdek-érvényesítési törekvéseket.
Alapvetően az adottságoktól, realitásoktól függnek a társadalom általánosabb törekvéseit kifejező társadalmi elvárások.
A társadalom irott vagy iratlan szabályaival, normáival ösztönözheti vagy fékezheti a különféle csoportérdekek érvényesítési törekvéseit.
Hazánkban a fejlesztésekhez füződő törekvéseket a társadalmi elvárások is ösztönzik: a dolgozók anyagi jóléte állandó és folyamatos növelése érdekében, deklarált társadalmi igény a növekvő szükségletek mind teljesebb kielégitése, s ez elsődlegesen a gazdaság fejlődésén alapul.
A társadalmi elvárásck számtalan közvetlen és közvetett módon továbbitódnak a termelő-szervezetekhez; jogszabályokkal és gazdasági szabályozókkal, utasitásokkal és ösztönzőkkel, a gazdaságirányitás szervezet-rendszere, a politikai és társadalmi szervek, a tömegkommunikációs eszközök ösztönző és ellenőrző tevékenységével.
A társadalmi-gazdasági környezet határozza meg a hozzáférés lehetőségeit a fejlődéshez szükséges eszközökhöz. A korábbi gazdaságirányitási rendszerben például a működéshez és a fejlődéshez szükséges eszközök központi szétosztása volt az alapvető forma; a jelenlegiben a nyereségérdekeltség: elvileg minden vállalatnak magának kell biztositania - gazdasági tevékenysége eredményeiből - a fejlődéséhez szükséges eszközöket. Ez alól annyi a kivétel, hogy a vállalati tevékenységet meghaladó,

átfogóbb fejlesztési célokat központilag határozzák meg, s központi forrásokból finanszírozzák.
A külső, környezeti feltételekre a vállalat a gazdaságban elfoglalt helye, helyzete, illetve a belső érdekviszonyai szerint kialakult módon reagál: intenzíven vagy kevésbé szívósan küzd a beruházási lehetőségekért, s ennek megfelelően keresi meg az igénybe vehető eszközöket, a forrásokhoz hozzáférés útjait.
A vállalatok törekvései elsősorban külső, környezeti impulzusoktól függnek: a környezet változásaira megváltozó reakciókkal válaszolnak. A vállalat feletti, irányitási szférában elhatározott, tudatos, szándékolt beavatkozásoknak éppen az a céljuk, hogy valamely irányba változtassák meg a vállalatok cselekvéseit.
A kívánt - és vele együtt a mindig, szükségképpen megjelenő nem-kívánt, nem-szándékolt - hatások és következmények vezetnek aztán az újabb, - spontánul létrejött vagy tudatosan alakitott - környezeti "feltétel-rendszer" kialakulásához.
A fejlesztési forrásokhoz hozzáférés, a vállalati csoportérdekek érvényesítési lehetőségei az elmúlt években többször is változtak, elindítva mind a vállalatok, mind a környezet reakcióinak változásait, kölcsönös alkalmazkodási folyamatát. A folyamat örökös "iterációja", a vállalatoknak a feltételekhez alkalmazkodása, majd a központi irányitó szervek korrekciós törekvései jól nyomon követhetők.
Az a tény például, hogy az 1968-70-es évek után a fejlesztésre fordítható vállalati alapok fokozatosan beszükültek, figyelmet érdemlő változásokat hozott a vállalatok törekvéseiben. A vállalatok nem a fejlesztési törekvéseikről mondtak le - ez elentétes lenne alapvető érdekeikkel - hanem a megváltozott feltételekhez alkalmazkodva más lehetőségeket kerestek törekvéseik érvényesitésére.
Vizsgálataink azt mutatják, hogy olyan mértékben, ahogyan szükült a vállalatok lehetősége a saját eszközeikből végrehajtható fejlesztésekre, illetve nőtt a központi források igénybevételének szükségessége fejlesztési törekvéseik realizálásához, ugy

alakultak ki a vállalati érdekérvényesitési törekvések módozatai is. A vállalatok alapvető törekvése az lett, hogy a központi forrásokból valamilyen módon részesüljenek.
Ez egyuttal azt jelentette, hogy a vállalatok számára sokszor felcserélődött az eszköz és a cél. Elsődlegessé a pénz megszerzése vált: a vállalatok annak érdekében, hogy a forrásokkal rendelkező különböző főhatóságok rendszerint hosszútávu célokat szolgáló fejlesztési programjaihoz csatlakozva fejlesztési lehetőségekhez jussanak, készek voltak "bármit" fejleszteni, függetlenül attól, hogy a lehetséges akció mennyire esett egybe a vállalat valóságos, elsődleges igényeivel. Azaz - az előbbiekből következően - átalakult a konkrét fejlesztési célok rangsora, s nagyon gyakran a "legfontosabb" helyett a "lehetséges" célok realizálódtak.
Az az elv, hogy a vállalatoknak legalább egyharmadnyi arányban hozzá kell járulniok bizonyos - központi hitelekkel is támogatott - fejlesztésekhez, a gyakorlatban azt eredményezte, hogy a vállalatok saját fejlesztési alapjukat 1/3-nyi "tőkének" tekintették, amelynek lehetőleg minden forintjához további 2/3-nyi hozzájárulást lehet és kell - szerezni.
Kialakultak a források megszerzésének módjai. A legsimább út a "természetes", szerves kapcsolódás valamely elfogadott központi programhoz, amely a fejlesztéshez szükséges összegeket előnyös feltételekkel bocsátja a vállalat rendelkezésére. A csatlakozásra azonban csak meghatározott vállalatoknak van lehetősége.
Sokkal nehezebb, ha a vállalatnak saját fejlesztési törekvéseihez kell az érveket, kapcsolatokat, módozatokat megtalálni, amelyek megnyitják a pénzforrásokhoz vezető ajtókat. De - mint az egyik vezető megfogalmazta: "ha egy vállalat fejlődni akar, az ördöggel is szövetkezik". Természetesen abban, hogy a vállalatoknál egyidejüleg létező, 5-6 féle, sürgősnek és fontosnak ítélt fejlesztési akció közül melyik és mikor realizálódik, sokféle, itt fel nem sorolható gazdasági, történeti, földrajzi stb. körülmény játszik szerepet. Itt csupán két társadalmi té-

nyező szerepét mutatjuk majd be: a vállalatok külső információs kapcsolatai, valamint a vállalatok és a fejlesztési forrásokkal rendelkező szervek közötti "alku" szerepét a konkrét fejlesztési akciók kiválasztódásában, a fejlesztési források felosztásában.

Mindkettő - mint látni fogjuk - társadalmilag legalizált eszköze a vállalati törekvések érvényesülésének. Mindkettőre azért is térünk ki, mert a vállalati politikai-társadalmi szervek vezetőinek - akik nem vesznek részt a konkrét fejlesztési akciók müszaki-gazdasági alternativákat mérlegelő, a különböző részlegekre korlátozódó döntési eljárásban - valójában itt van a legnagyobb szerepük.

Mielőtt azonban a külső kapcsolatok, s az "alku" kérdéseire rátérnénk, vizsgáljuk meg: milyen helyet foglalnak el a szakszervezeti és a KISZ-titkárok a vállalat vezetésében? A vállalaton belüli helyzetük, egyéni érdekeik milyen érdekek képviseletére ösztönöznek, a beruházásokkal elérhető fejlődéssel kapcsolatban, s melyekre nem?

Mint már jeleztük, a szakszervezeti vezetőkkel kapcsolatos ismereteink vázlatosabbak, a KISZ-titkárok magatartásának objektív okairól azonban részletes információkkal rendelkezünk. A teljeskörü összehasonlitásra - hogy e kétféle funkciót viselők helyzetében melyek az azonosságok, illetve, hogy hol vannak jelentős eltérések - nem volt módunk. A szakszervezeti funkcionáriusok helyzetét ismerők azonban az összehasonlitást ismereteik alapján könnyüszerrel elvégezhetik.

Mind a szakszervezeti, mind a KISZ vezetők - hivatalos rangjukat tekintve - a vállalat legfelső vezetéséhez tartoznak. Hivatalos rangjukat deklarálta a vállalati "négyszögek" létrehozása is, amelynek értelmében a vállalat első számu gazdasági vezetője, a párttitkár, a szakszervezeti és a KISZ-titkár együttesen tárgyalnak meg minden, a vállalat érdekében fontos kérdést. A "négyszög" minden általunk vizsgált vállalatnál müködött. A formák változnak ugyan: helyenként az igazgató-tanács ülései jelentették a legfontosabb fórumot, s igy az egész vezető-testület együttes tanácskozásán vettek részt a politikai és szakszerveze-

ti vezetők is; másutt az igazgatóhelyettes állandó részvétele miatt "ötszögként" müködött, stb., de a változatos formák közepette is nyilvánvaló volt, hogy mindhárman a legfelső vezetőkör formailag egyenrangu tagjai.

E formai egyenranguságot számos más külsőség is hangsulyozta: a legtöbb vállalatnál az igazgatósági épület azonos szintjén helyeződnek el az igazgató, s a politikai és szakszervezeti vezetők szobái; berendezésük is nagyjából egyforma szinvonalu stb.

Az egyenlő rang hangsúlyozása ellenére mind a szakszervezeti, mind a KISZ-titkár vállalaton belüli helyzetében elég jelentősek a különbségek. Ez elsősorban "jogositványaikból" fakad: a szakszervezet vezetője érdemben beleszólhat a vállalat számos gazdasági tevékenységébe, megtilthatja az engedélyezett mértéken felüli túlóráztatást, egészségvédelmi okokból leállittathatja a termelést, a gazdasági vezetők egyenrangu partnere a kollektiv szerződés megkötésében, a részesedési alap felosztásában, a bérkérdésekben, stb. A KISZ-titkárnak nincsenek ilyen jogosítványai; ő csupán javasolhat, annak ellenére, hogy a gyakorlatban számos helyen valóban egyenrangu félként vesz részt a béremeléseket, prémium- és jutalomkeretek felosztását eldöntő üzemi vagy mühely-"négyszög" müködésében.

A formai egyenranguság ellenére általában jelentősek a különbségek a személyi tekintély vonatkozásában is: a szakszervezeti titkárck többnyire hosszu munkás-múlttal, /vagy funkcionárius-múlttal/ rendelkeznek; rendszerint az adott vállalatnál szerzett évtizedes ismeretekkel. A KISZ-titkárok viszont - noha sokuk ugyancsak az adott vállalatnál "nőtt fel" - már csak életkoruknál fogva is csupán mérsékelt tekintélyre számithatnak, különösen a felsőszintü vezetők körében, annak ellenére, hogy iskolai végzettségük rendszerint magasabb, mint a szakszervezeti titkároké.

Ezért, míg a szakszervezeti vezetők rendszeresen véleményt mondanak a vállalati négyszög elé kerülő kérdésekben, a KISZ-tit-

károk többnyire illedelmesen hallgatnak és gondosan jegyzetelnek.
A vállalati szerepükben meglévő tényleges különbözőségeken túl helyzetükben van ~~nem~~ egy igen lényeges azonosság: formailag egyikük sem a "vállalat kádere", nem az igazgató, hanem más, a vállalattól független szervek hatáskörébe tartozik "alkalmazásuk". /Ez azonban csak a nagyvállalatok esetében érvényes formai kritérium, ahol szabályszerüen létezik függetlenitett KISZ-titkári funkció. A kis- és közepes vállalatoknál - legalábbis a KISZ titkárok esetében - még formailag sem helytálló. Ilyen vállalatoknál ugyanis valóságban a vállalat "függetleniti" a KISZ-titkárt, mégpedig fiktív vállalati besorolással. A KISZ-titkár ténylegesen függetlenitett, a vállalati bérjegyzék szerint azonban "ügykezelési csoportvezető", esetenként ilyen vagy olyan kreált munkakörben "előadó"./
Mind a valóságosan, mind a vállalati elhatározásból "függetlenitett" funkcionáriusok ténylegesen mégis a vállalat "káderei", akiket múltjukkal és jövőjükkel, egyéni életpályájuk alakulásával összefüggő sokféle érdekük köt a vállalathoz, és elsődlegesen annak vezetőgárdájához.
Teljesen egyértelmü ez a KISZ-titkárok esetében.
Túl azon, hogy a KISZ-szervezet müködéséhez szükséges tárgyi feltételek zömét is a vállalat biztositja, /klubterem, felszerelés, fütés-világitás/, hogy a vállalattól függ, milyen munkaköri- és munkaidő-kedvezményben részesülnek a különböző szintü, nem függetlenitett KISZ vezetők, hogy milyen anyagi alapokhoz és miként jut a KISZ-szervezet stb. a KISZ-titkárok jövendő életpályája ugyancsak a vállalati felső vezetők döntéseinek függvénye.
A KISZ-titkárok meghatározott életkorig - 30 éves korukig - tölthetik be funkciójukat. Bár ez alól alkalmanként tesznek kivételt, a "hosszabitás" szükségképpen csak néhány év lehet. S bár a KISZ-titkárok közül néhányan átkerülhetnek a pártapparátusba, vagy a KISZ területi szerveihez, ez csupán néhányuk számára lehetőség. Egyfelől: bizonyos véletlenek függvénye az, hogy a funkciótól megválásuk idején éppen igényelnek-e kádert a párt-

szervek vagy a területi KISZ apparátus. Másfelől bizonytalan, hogy a jelöltek között szerepelnek-e? A többségük számára kínálkozó perspektiva: a vállalatnál elérhető vezetői beosztás. Ez mind a vállalati felső vezetők, mind a távozó KISZ-titkárok számára előnyöket igérő, kivánatos megoldás. Egyfelől a vállalati felső vezetők számára: a fiatal, politikailag tökéletesen megbizható, rendszerint megfelelő iskolai végzettségü, mind a mozgalmi munkában, mind a vállalat belső ügyeiben jártas, KISZ titkársága idején jól megismert ember jó tartalék számos vezetőposztra. Másrészt a KISZ-titkár is tudja - rendszerint ezt időben közölték is vele-, hogy "kiöregedése" után nem kerül bizonytalan helyzetbe, hanem a vállalat egyik vezetője lehet.

Az általános gyakorlat illusztrálására három vállalat példáját idézzük. Az egyik vállalatnál az igazgató mondotta a KISZ titkár későbbi perspektíváiról: "... a legutóbbi KISZ választásnál egy munkásfiatal lett a csúcstitkár. Ő középiskolai végzettséggel is rendelkezik. El tudom képzelni, hogy amennyiben kinő a KISZ-korból, akkor lesz vele valamilyen elképzelésünk..." A másiknál a "kiöregedett" KISZ szervezőtitkár csak arra vár, hogy megürüljön egy alkalmas vezetői hely: "Azt igérik, hogy ebben a hónapban megoldják a prcblémámat... az üzem osztályvezetői beosztást biztosit". A harmadik, az ugyancsak távozni készülő KISZ-titkár várható helyzete: "A jövő? Én most is csoportvezető vagyok, vállalati beosztásom szerint. A párttitkár elvtárssal és a vezérigazgatóval megbeszélve a helyem biztositott a vállalat területén. Ha az idén már nem indulnék mint KISZ-titkár a választásokon, akkor ott lettem volna osztályvezető, ahol most csoportvezető vagyok. De szó van arról is, hogy esetleg főosztályvezetői beosztást kapok... Valami biztos lesz, ha más nem, akkor is megvan a gazdasági beosztásom. A fizetésem megmarad, az most 3900 forint, mint alap, de kijön havi 4.500-5.000 forintra, a vállalati jutalmakkal, amit mint KISZ-titkár is rendszeresen megkapok... Ha semmi nem jön közbe - miért jönne közbe, de azért banánhéjon is mindig elcsúszhat

az ember - akkor ez a pénzem továbbra is meglesz".
Azt, hogy a vállalatnál vezetőposztra kerüljenek, az igéreteken túl példák sokasága tanusítja számunkra: a legtöbb vállalatnál számos főosztály- és osztály vezetője egykori ifjusági-mozgalmi funkcionárius. /A mai igazgatók közül is többen kezdték az ifjusági mozgalomban pályafutásukat./ A várható, reális esély, a megbizatás lejárta után is a vállalati vezetőgárdához tartozás tudata, azaz a mai és a jövőbeli érdekközösség ösztönös vagy tudatos felismerése óhatatlanul a mindenkori "vállalati érdek" - azaz ~~jószerivel~~ a felsőszintü vezetők által megfogalmazott érdekek - képviseletére ösztönöz.
Némileg más a helyzet a szakszervezeti titkárok esetében: besorolásuk nem vállalati döntés függvénye; megbizatásuk időtartama nincs életkori határhoz kötve; életpályájuk alakulása inkább függ a politikai irányitószervek, mint a vállalati vezetők véleményétől, minősitésétől, stb.
A szakszervezeti funkcionáriusok - mint a példák is tanusitják - sokkal ritkábban is kerülnek vállalati vezető gazdasági beosztásba, mint a KISZ-titkárok.
Helyzetüket, törekvéseiket - s egyuttal a "vállalati érdekkel" azonosulásukat - mégis alapvetően meghatározza az a körülmény, hogy a szakszervezeti titkári funkció "örökös állásuk" lehet az adott vállalatnál.
A vizsgált vállalatoknál megismert szakszervezeti vezetők zöme a vállalat munkásaként kezdte életpályáját, vagy, ha később is került oda, ma már rendszerint a "törzsgárdához" tartozik, egyike a régen, 15-20 éve ott dolgozó vezetőknek. Csakugy, mint minden réger ott dolgozót, oda köti őket ismereteik sokasága; az emberek, a szokások, az eljárások - többnyire csak ugyanott értékesithető ismerete. Ezeket, az évek, évtizedek óta összegyüjtött ismereteket senki sem adja fel szívesen: s különösen nem a szakszervezeti vezetők, akiknek tevékenysége, állásfoglalási lehetősége nagymértékben éppen ezeken az ismereteken és emberi kapcsolatokon alapszik. Mindezeken túl - paradox módon - odaköti őket "választott" voltuk. Szemben a gazdasági vezetőkkel, akik végülis <u>egyedileg</u> döntenek arról, hogy elhagyják-e a válla-

latot, a szakszervezeti titkárok sokkal kötöttebbek: még a szándékaik szerinti lemondás is számos formális aktushoz kötött. Saját elhatározásukból azért is nehezebben hagyják el a vállalatot, mert még nehezebben találnak megfelelő uj munkahelyet, munkakört, mint a valamilyen gazdasági vagy müszaki képzettséggel rendelkező vállalati vezetők, s 40 éves kor után már nehéz lenne visszaállni a gép mellé is. Továbbá, a hivatalosan, a vállalat legfelső irányitói közül a szervezeti hierarchia valamely alsó szintjén elhelyezkedés nemcsak tekintélyvesztéssel /sőt, a "lebukás" látszatával/ jár, hanem rendszerint komoly anyagi hátrányokkal is.

Noha a különböző tényezők más-más sullyal jelentkeznek minden egyes szakszervezeti vezetőnél, összességükben azt eredményezik, hogy a szakszervezeti titkárok - ugyancsak ösztönösen vagy tudatosan - ügyelnek arra, hogy ne veszélyeztessék helyzetüket; ujra- meg ujra elnyerjék mindenek előtt a munkájukat, tevékenységüket elbíráló- minősitő, ujra- jelölésüket engedélyezni hivatott szervek bizalmát.

Ilymódon személyes, egyéni érdekükké válik az alkalmazkodás a vállalatnál deklarált, /rendszerint elsődlegesen vezetői csoportérdeket tükröző/ éppen érvényes célokhoz, a kiélezett helyzetek és viták elkerülése, a kompromisszumok gyors megkötése. Mindennek számos példáját találtuk a vizsgált vállalatoknál. Ha a vállalatnál elmaradtak valamely szállitási kötelezettséggel, s a termelési program csak erős túlóráztatással teljesithető, visszavonul a szakszervezet s nem nagyon követeli, hogy tartsák be a megállapodásokban rögzitett kereteket, a szabad szombatokat, stb., különösen ha a dolgozók egy rétege maga is kész vállalni a túlórázást a több jövedelemért. /Az egyik vállalatnál, ahol vizsgálatunk idején heteken át nem kaptak a dolgozók szabad szombatot és vasárnapot, s emiatt sokan panaszkodtak, megkérdeztük a vállalat vezetőit: mit szól ehhez a szakszervezet? A magabiztos válasz igy hangzott: "a szakszervezet mi vagyunk". A szakszervezeti titkár pedig széttárta a karját:

"mit tegyünk? Hónapokon át különböző okok miatt nem lehetett rendszeresen termelni. A tervet teljesiteni kell."/
A legtöbb példánk természetszerüleg a beruházási döntésekkel kapcsolatos, amelyekben - a szükös külső forrásokért más vállalatokkal versengve - csakugy, mint a vállalat számos részlegének vezetője - a vállalaton belüli külön-érdekeket önként alárendelik a "közös" érdeknek. A közös érdek érvényesitése miatt óvakodnak attól, hogy különféle követelésekkel - mint pl. a drága egészségvédelmi berendezések, porelszívók, zaj-, hőcsökkentők, stb. - létesitésének igényével, esetleg az egész beruházási akciót veszélyeztessék.
Ezért a döntésekben részvételük - csakugy, mint a vezetőgárdához tartozók többségéé - a "konstruktív részvételre" irányul, s nem az ellentétes érdekek ütköztetésére, vagy a deklarált "vállalati érdeket" keresztező érdekek képviseletének vállalására.

2. A szakszervezeti vezetők szerepe a fejlesztési döntésekben

A szervezet-szociológia egyik fontos megállapitása, hogy minden formalizált szervezet - s így a vállalat is - létrejötte pillanatától önálló, más szervezetektől eltérő, azokkal esetleg ellentétes szervezeti csoportérdekekkel rendelkezik. Ez a sajátos, "külön" érdek annak következménye, hogy minden szervezetnek biztositania kell a fennmaradásához, további müködéséhez szükséges feltételeket, pl. az anyagi forrásokat, a munkaerőt. A feltételeket a társadalmi-gazdasági környezet szolgáltatja, mégpedig valamely adott időszakban, adott - elégséges vagy szükös - mennyiségben. Minden szervezet - létérdekének megfelelően - a saját müködése biztositására törekszik.
Azt, hogy mik éppen az elsődlegesen biztositandó feltételek, a szervezet vezetői határozzák meg - annak az állandó "alkunak" során, amely egyfelől a környezettel, a környezet adta lehetőségek között folyik; másfelől amerre a szervezeten belüli, különböző egyéni - és csoportérdekek "szoritják".

Minthogy a vállalatok vizsgálataink időszakában jelentősebb beruházásokat szinte kivétel nélkül kisebb vagy nagyobb központi segitséggel végezhettek, fontossá vált minden arra vonatkozó információ, hogy milyen főhatóságnál milyen beruházási célokat támogatnak, azaz, hogy a vállalat miből részesedhetne.

Ezeket az információkat a vállalatok külső kapcsolatokat tartani hivatott vezetői állandóan gyüjtik - nemcsak a beruházási lehetőségekről, hanem a vállalati müködés széles szférájában.

A hivatalos, intézményesitett külső kapcsolatokkal együtt /amit a vállalat megfelelő beosztásu vezetői a tárca, a bank, az országos főhatóságok stb. megfelelő szintü dolgozóival tartanak/, széles körüen léteznek a személyesebb jellegü kapcsolatok, a hivatalosakkal többnyire szorosan összefonodva. A személyes jellegü /un. informális/ kapcsolatok többnyire nem jelentenek a munkaidőn, s a munkakapcsolaton túllépő, baráti kapcsolatokat. Megalapozójuk sem valamiféle törvénytelen előny /bár a vállalatok szívesen tesznek különféle "szivességeket" a különböző főhatóságok, országos és területi szervek velük kapcsolatban álló dolgozóinak/, hanem sokkal inkább a sokéves, esetleg évtizedes együttmüködés /vagy az, hogy évfolyamtársak voltak az egyetemen, közvetlenül együtt dolgoztak valahol, azonos megyéből, városból származnak, stb./.

A hivatalos kapcsolatokkal összefonódott személyes szinezetü kapcsolatok kiterjedtek, széles körüek, már csak az ország kis méretei következtében is.

Az SZB titkárok a saját kapcsolataikat ugyancsak felhasználva vesznek részt a vállalat számára hasznos információgyüjtésben. Ebben ugyan viszonylag kicsi a szerepük, mert a releváns információk nem elsősorban a szakszervezeti kapcsolatok voralán terjednek.

Megnőhet a szerepük azonban akkor, amikor a vállalat vezetői elhatározzák: megpróbálnak valamilyen, felderitett forrásból részesülni. Minthogy a legtöbb fejlesztési akció számos tényezője szükségszerüképpen bizonytalan, / a ráforditható összeg

mértéke, a létrehozandó kapacitások nagysága, a hitelnyujtás módja, stb./ illetve az együtt-determinált tényezők változásai a lehetséges akciót tartósan bizonytalanná teszik, a változékonyságok módot adnak a vállalatoknak saját érdekeik érvényesitésére.

A fejlesztési források felosztásakor ugyanis két, objektiv érdek áll szemben egymással, amelyeket röviden ugy jellemezhetünk: a vállalatoknak a fejlesztés az érdeke, a forrásokkal rendelkező szerveknek pedig az, hogy a rendelkezésükre bocsátott összegeket a legjobban "fektessék be", s ennek megfelelően válasszák ki a preferálandó akciókat, ráforditásuk optimális mértékét. Csakhogy a szelekció, a "leghasznosabbnak" itélt akciók kiválasztása nemcsak és nem elsősorban papiron, hanem a müködő gazdaság adottságai, szükségletei, pillanatnyi és távlati igényei és társadalmi viszonyai közepette történik. Még a látszólag tisztán gazdasági akciók sem csupán gazdaságiak, hanem társadalmi-politikai kritérium-rendszereknek alárendeltek. Ezért a gazdaságossági szempontoknál gyakran erősebb és jogosabb érv lehet például az, hogy valamely fejlesztés "halaszthatatlan".

A szelekció szükségszerüen sokféle, nem csupán gazdasági, hanem társadalmi és időről-időre szükségképpen változó kritérium-rendszereinek létezése módot ad arra, hogy a vállalatok a szelekciót a saját érdekeik szerint befolyásolják.

Ez azonban csupán az egyik feltétel. A másik az, hogy a vállalatok az "alku" poziciójába kerüljenek, törekvéseiket el tudják fogadtatni a forrásokkal rendelkezőkkel, azaz valóban képesek legyenek befolyásolni a szelekciót, a források felosztását.

Látszólag a forrásokkal rendelkezők vannak domináló pozicióban: adhatnak vagy nem; elfogadhatnak javaslatokat vagy visszautasíthatnak, diktálhatják a feltételeket.

A vizsgált vállalatoknál tapasztaltak azonban azt mutatták, hogy az érintett vállalatok még e teljesen központi forrásokból fedezett fejlesztések esetén sem az eseményeknek kiszolgáltatott, passziv felek, amelyek tehetetlenül várják, hogy "fent"

mit döntenek, hanem a történések aktiv részvevői, az esemé-
nyek formálói. Minden egyes "felső" kikötést /az összeg nagy-
sága, a juttatás formája, a felhasználás módja stb./ külön
mérlegelnek, összevetnek saját érdekeikkel, s minden eszközt
igénybe véve alkusznak, vagy kötnek kompromisszumokat, érdeke-
iknek megfelelően.
S bár az "alku" gazdasági kérdésekről folyik, módszerei, esz-
közei, érvei között csak viszonylag kis szerepet kapnak a
gazdasági érvek, számitások. A fejlesztési forrásokkal ren-
delkező szervek ugyan egzakt számitásokat követelnek, de ők
is, a vállalatok is sokszor tudják, hogy ez csak "papirforma",
mert az adatok, számitások sokféle ok miatt mindig eléggé bi-
zonytalanok, továbbá, mert a társadalmi-politikai megfontolá-
sok gyakran szoritják háttérbe a gazdaságossági kritériumokat.
A többé-kevésbé bizonytalan értékü számitások papirjai mögött
érdek-ütközések zajlanak, a fejlesztési források felett rendel-
kező, s az össztársadalmi érdeket képviselni hivatott szervek,
illetve a forrásokért versengő parciális /vállalati, tárca,
lokális területei/ érdekek között.
A forrásokért versengő vállalatok pozíciója természetesen nem
egyenlő. A pozició erőssége számos tényezőtől függ, elsősor-
ban a vállalat általános helyzetéből, a népgazdaságban, az
iparágban elfoglalt helyétől, nagyságától. Az iparistruktura
adottságaiból következően a legnagyobb vállalatok, vagy a ki-
sebb, de kulcsfontosságunak tekintett vállalatok, a valamely
területen monopol-helyzetben lévők, az alapanyaggyártók stb.
általában eleve jobb pozicióból tárgyalnak, mint a többiek. De
a pozició erőssége függ attól is, hogy kinek milyen közvetlen,
személyes kapcsolatai vannak a felső párt- és a kormányszervek-
nél, a tárcánál.
A vállalat tárgyalási pozicióját erősiti vagy gyengiti, hogy
milyen - potenciális - eszközei vannak érdekei elfogadtatásá-
hoz. Az "alku" eredményességéhez néha elégségesek a személyi
kapcsolatok, de rendszerint több, együttesen alkalmazott esz-
közre van szükség. Ilyen eszköz például a szövetségesek mozgó-
sitása. A fejlesztési kérdésekben a vállalat első számu, termé-

szetes szövetségese az ágazati minisztérium, amelynek parciális érdekei egybeesnek a vállalati érdekkel. De természetes szövetségesek a területi párt- és államigazgatási szervek, amelyeknek a területükön lévő vállalatok fejlődéséhez ugyancsak sokféle érdek fűződik: az ott lakók életszinvonalának biztonságos növekedésétől az iparosodással, az iparfejlődéssel együttjáró városiasodásig, a szinvonalasabb infrastrukturális ellátottságig. Számos fejlesztési akciónál "természetes szövetségesek" a szakszervezeti szervek, mert ugyszólván minden jelentősebb beruházás hoz valamelyes javulást a munkakörülményekben, a szociális létesitmények helyzetében. Ezért - mint a vállalat minden illetékes vezetőjének - az SZB titkároknak is lehet szerepük - kinek-kinek a saját vonalán - a szövetségesek mozgósitásában. /Ha némi önirónia van is abban, amit az egyik vállalati négyszög tagja a saját szerepükről, illetve a vállalat és a szövetségesek viszonyáról elmondott, azért az igazságtól nem jár messze: "A rekonstrukciót, illetve az ehhez szükséges pénzt nem a vállalat teremtette elő, hanem a minisztérium. Hogy ezen belül mennyit kapott a vállalat, ebben elég nagy szerepünk volt, a következők miatt: hogy mennyit kell termelni, azt nem a vállalat határozza meg, hanem egy csomó más tényező. A vállalatnak megmondják, hogy mennyi kötelezettsége lesz szocialista exportra, változatlan áron, illetve szubvenció mellett, ennyi lesz a tőkés export, ennyi alapanyagot kell termelni és átadni más vállalatoknak, stb. Ekkor elkezd sírni a vállalat, hogy a létszám csökken, géppark nincs, stb. A vezérigazgató és a helyettese sírt a miniszternek, a miniszterhelyettesnek, sírtak az igazgatók, sírt mindenki mindenkinek. A beruházási terv első változata a kerületi PB előtt is szerepelt, ott is ment a sírás. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően kérni tudjon, ahhoz minden vezetőnek a saját vonalán megfelelő mennyiségü könnyet kell elejtenie. A vállalat vezetőinek ebben van a legnagyobb szerepe"./

A "sírástól" a személyes kapcsolatok, a személyi befolyás igénybevételéig, az ellátásban okozott zavaroktól a szövetségesek

szetes szövetségese az ágazati minisztérium, amelynek parciális érdekei egybeesnek a vállalati érdekkel. De természetes szövetségesek a területi párt- és államigazgatási szervek, amelyeknek a területükön lévő vállalatok fejlődéséhez ugyancsak sokféle érdek fűződik: az ott lakók életszinvonalának biztonságos növekedésétől az iparosodással, az iparfejlődéssel együttjáró városiasodásig, a szinvonalasabb infrastrukturális ellátottságig. Számos fejlesztési akciónál "természetes szövetségesek" a szakszervezeti szervek, mert ugyszólván minden jelentősebb beruházás hoz valamelyes javulást a munkakörülményekben, a szociális létesitmények helyzetében. Ezért - mint a vállalat minden illetékes vezetőjének - az SZB titkároknak is lehet szerepük - kinek-kinek a saját vonalán - a szövetségesek mozgósitásában. /Ha némi önirónia van is abban, amit az egyik vállalati négyszög tagja a saját szerepükről, illetve a vállalat és a szövetségesek viszonyáról elmondott, azért az igazságtól nem jár messze: "A rekonstrukciót, illetve az ehhez szükséges pénzt nem a vállalat teremtette elő, hanem a minisztérium. Hogy ezen belül mennyit kapott a vállalat, ebben elég nagy szerepünk volt, a következők miatt: hogy mennyit kell termelni, azt nem a vállalat határozza meg, hanem egy csomó más tényező. A vállalatnak megmondják, hogy mennyi kötelezettsége lesz szocialista exportra, változatlan áron, illetve szubvenció mellett, ennyi lesz a tőkés export, ennyi alapanyagot kell termelni és átadni más vállalatoknak, stb. Ekkor elkezd sírni a vállalat, hogy a létszám csökken, géppark nincs, stb. A vezérigazgató és a helyettese sírt a miniszternek, a miniszterhelyettesnek, sírtak az igazgatók, sírt mindenki mindenkinek. A beruházási terv első változata a kerületi PB előtt is szerepelt, ott is ment a sírás. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően kérni tudjon, ahhoz minden vezetőnek a saját vonalán megfelelő mennyiségü könnyet kell elejtenie. A vállalat vezetőinek ebben van a legnagyobb szerepe"./

A "sírástól" a személyes kapcsolatok, a személyi befolyás igénybevételéig, az ellátásban okozott zavaroktól a szövetségesek

mozgósitásáig minden eszközzel folyik az "alku" a parciális érdekek érvényesitéséért, ez esetben a fejlesztési összeg megszerzéséért.
Kétségtelen, hogy sem az információ-szerzésben, sem a beruházási összeg megszerzéséért folytatott akcióban nem az SZB-titkárok a főszereplők. Lehetőségeikhez mérten részt vesznek mind a kettőben, de inkább csak "szoritanak a csapatnak". A vállalati csoportérdekekkel, /s a vállalati vezetők személyi érdekeivel/ összefonódott egyéni érdekeik ugyanakkor a vezetőgárdával azonos magatartást diktálnak nekik is. Ennek lényege az, hogy másfajta, a vezetők által deklarált érdektől eltérő, azt keresztező részérdeket ne képviseljenek akkor sem, ha azt egyébként ismerik és jogosnak tekintik, nehogy a közös érdeket - a beruházási összegek megszerzését - ezzel veszélyeztessék. Minthogy a saját vállalat érdekeinek érvényesitése a cél, s a beruházások esetében az alku az esetek zömében nem a vállalaton belül, a forrásokért küzdő részlegek között folyik, hanem más a vállalatokkal versengve a külső források megszerzéséért /a vizsgált 24 fejlesztési akció közül 20 történt kisebb-nagyobb külső segitséggel/, vizsgálataink eredményei szerint a külső szervekkel folytatott alkunak van alárendelve a vállalaton belüli döntési eljárás egész intézményesitett rendszere. Anélkül, hogy a vizsgálatunk gerincét képező vállalati döntési eljárás rendszerét itt ismertethetnénk, csupán néhány, a szakszervezeti vezetők részvételére vonatkozó megállapitásra térünk ki.
A fejlesztési akciók vállalati döntési eljárását 4 szakaszra tagolva vizsgáltuk. Abból indultunk ki, hogy a négy fázis négyféle tevékenység fajtát jelent, s ilymódon felmérhetővé válik, hogy a vezetők közül ki milyen szakaszban, milyen módon vett részt a döntési eljárásban.
Adataink szerint a 24 fejlesztési döntésnél a vállalatok vezetői - beleértve a párt-, a szakszervezet és a KISZ vezetőjét is - átlagosan az alábbi arányban vettek részt:

- az akciót kezdeményezte	1,5 %
- előzetesen véleményt kértek	7,2 % x/
- résztvett a tervezetek kidolgozásában	5,4 %
- a tervezeteket véleményezte	2,8 % x/
- többféle módon is közremüködött	3,4 % x/
együtt:	20,3 %

Azokat a fázisokat, amelyekben a szakszervezeti vezetők is részt vettek x/-el jelöltük.

A szakszervezeti vezetők mindig mint a legfelső vezetőkör tagjai vettek részt a vállalati koncepció kialakitásában. Természetszerüen a vállalatok legfelső vezetői körében - ahol elvileg minden fontos kérdés a napirendre kerül - alakulnak ki a fontos fejlesztési akciók is. Ez a kör - adataink szerint általában 6-10 tagu volt. Állandó - bár nem egyenlő súlyu - részvevői a vezérigazgató /illetve vállalati igazgató/, a helyettesei, a pártbizottság, a szakszervezet és a KISZ titkára, azaz a vállalati négyszög tagjai. A legfelső vezetői kör többi állandó tagja már a belső hatalmi viszonyok szerint választódott ki. A részvétel nem függött a funkcionális szerepkörtől; állandó részvevő lehet a személyzeti vezető csakugy, mint a közgazdasági részleg vezetője; valamelyest függött a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől /a harmadik vezetői szintnél alacsonyabban lévő vezető gyakorlatilag nem került az állandó részvevők körébe/, s nem utolsó sorban a legfelső vezetéshez füződő személyi kapcsolattól. Ez a 6-10 vezető határozta meg - elsősorban a müszaki fejlesztési vonalhoz tartozó vezetők közremüködésével - a fejlesztéssel kapcsolatos "vállalati érdeket", fogalmazta meg az alku során elérendő törekvéseket, kötötte meg a szükségessé váló kompromisszumokat a forrásokkal rendelkező szervek kikötéseikor. A deklarált - vagy csak a gyakorlatban érvényesitett - "vállalati érdek" egyúttal a belső, parciális és személyi érdekek szelektálójaként müködik: bizonyosakat érvényesit, másokat háttérbe szorit, ily módon uj feltételeket szabva az érdek-érvényesitési törek-

véseknek, meghatározóan alakitja a belső érdekviszonyokat.
A szakaszokat áttekintve: egy-egy fejlesztési akció "kezdeményezése" tulajdonképpen két összekapcsolódó, egymást kiegészitő információ szintéziséből kinálkozó lehetőség. Az egyik bázis a vállalati belső igények ismerete, amit elsődlegesen a müszaki részlegek állitanak össze, munkaköri kötelezettségként. A másik az éppen kinálkozó pénzügyi lehetőségek ismerete, amit elsődlegesen a szervezeti hierarchia felső szintjén lévők szerezhetnek meg, külső kapcsolataik révén.
A vizsgált fejlesztési döntésekben a vállalatok vezetői közül az egész eljárásban - mint jeleztük - 3,4 % vett részt; rajtuk kivül a vezetők további 1,5 %-a kapott kezdeményező szerepet. A kezdeményezők köre jellegzetesen a gazdasági vezetőket foglalta magában; a szakszervezeti vezetők - érthető módon - nem tekintették magukat "kezdeményezőnek".
Az előzetes véleménykérés tulajdonképpen a kezdeményezők által javasolt lehetőség realizálásának felmérése; egyuttal a döntéshez füződő, különféle érdekek első konfrontációja. A vezetés, attól függően, hogy ütköztetni kivánja-e a véleményeket, vagy pedig viták nélkül kivánja keresztülvinni a saját elképzeléseit, határozza meg az előzetes konzultációk mértékét, a megkérdezettek körét. Az előzetes véleménykérés többnyire kötetlen beszélgetések formájában történik.
A vizsgált vállalatoknál az elképzelt akcióról két, jól körülhatárolható csoport tagjai mondhattak véleményt: a vállalat legfelső vezetői, s többnyire a müszaki részlegek kiilönböző szintü vezetői. Lényegében ebben a körben alakul ki a vállalati koncepció, itt határozódik el, hogy megkiséreljék-e az ötlet realizálását, vállalati érdeknek tekintsék-e a többnyire a müszaki részlegek által kezdeményezett akciót.
Az előzetes véleménykérés azonban - amely történhet értekezleteken és magánbeszélgetéseken egyaránt - nem szükségképpen terjed ki a felső vezetőkör minden tagjára. /A KISZ titkártól például jellegzetesen nem kérnek véleményt. A szakszervezeti titkárokkal kapcsolatban megoszlottak tapasztalataink: voltak,

akiktől egyenranguként kérték és vártak véleményt, másokat csak "tájékoztattak". /Az, hogy a legfelső vezetők közül kik vesznek részt a vállalati koncepció, stratégia kialakitásában, elsődlegesen a tényleges hatalmi viszonyokra utal. Nyilvánvaló, hogy azok a felső vezetők, akiktől nem kérnek véleményt egy koncepció kialakitásához, vagy funkciójuk, vagy személyük, esetleg mindkettő miatt hivatalos rangjuk ellenére nem tartoznak a vállalat tényleges hatalmi csoportjához./

A vizsgált vállalatoknál a döntési eljárás intézményesitett rendszerei lehetővé teszik, hogy a vállalat legfontosabb kérdései - köztük a jelentős fejlesztési akciók e szakaszban - ne kerüljenek a legfelső vezetői fórum /pl. az igazgatótanács/ elé, illetve, hogy ezekről csupán az érintett vezetők 4-6 szemközti beszélgetésen tárgyaljanak. Jellemző, hogy a legnagyobb beruházási akciók egyike sem szerepelt - mint a legfelső vezetői kollektiva állásfoglalását igénylő kérdés - az érintett vállalatok intézményesitett, legfelső vezetői fórumán. Annak ugyanis, hogy elinduljanak különböző főhatóságoknál lévő, a forrásokért folyó valamelyik versenyben, tulajdonképpen nincs kockázata; ha nem sikerül, semmit sem vesztettek. Ezért a "bátran belevágni" és "ragadjuk meg az alkalmat" az egyik vezérlő elv úgyszólván minden vállalatnál. Az előzetes elhatározást rendszerint a vállalati négyszög is szentesiti. A téma nemcsak azért kerül a vállalati négyszög elé, hogy tagjai "hivatalosan" is tudjanak róla, hanem azért is, hogy - ha szükséges lesz - ki-ki a maga vonalán megfelelően képviselhesse a vállalat törekvéseit.

Miután a vezérkar az információk birtokában eldöntötte, hogy elindul valamely, megszerezhetőnek igérkező forrásért folyó versenyben, a vállalatnál megkezdődik a konkrét tárgyalások, a különféle tervezetek készitésének időszaka. A gyakorlati teendők - viszonyaink közepette - elsődlegesen a müszaki- fejlesztési részlegnél koncentrálódnak. /Nem ez az egyetlen lehetséges forma. Ma pl. már a legtöbb tőkés vállalatnál arra törek-

szenek, hogy előbb készüljenek el a vállalat érdekeit és kockázatait felmérő tervezetek, amelynek alapján eldöntik, hogy a szükséges és lehetséges beruházások közül melyiket inditják. Továbbá: a tervezetek készitésében résztvesz a vállalat ugyszólván minden részlegének szakember-gárdája, a piackutatóktól a gyártmány- és gyártásvezetőkön, a termelőrészlegeken át a reklám-szakemberekig. A vezetésnek eközben kell megalkudnia a szakszervezet követeléseivel is./

Viszonyaink közepette a vállalat felső vezetőinek érdeke azt diktálja, hogy a tervek készitésében csak meghatározott, zárt kör vegyen részt; s ne ütközzenek meg az eltérő részleg-érdekek; ne kerüljenek felszinre a tervezett akció bizonytalan, gyenge pontjai. A vezetésnek ez az érdeke egybeesik a müszaki részlegek érdekeivel, akik meghatározó szerepüket, a vállalatoknál kialakult helyzetüket óvják más - például a gazdasági - részlegek beleszólásától. Ebben a helyzetben a müszakiak képviselik - ha képviselni lehet - azokat az elsősorban egészségvédelmi, munkavédelmi törekvéseket is, amelyek képviseletére a szakszervezet hivatott. Ha van pénz, a müszakiak mindent "beterveznek", ha nincs, vagy ha csökken a kért és várt összeg, akkor többnyire a szociális- és munkavédelmi létesitmények esnek először áldozatul. /Az ilyen "lefaragásokra" úgyszólván minden beruházásnál találunk példát. Arra azonban egyet sem, hogy a tervezett termelőberendezések valamelyikéről mondtak volna le a kivánt mennyiségü öltöző, a drágább munkavédelmi berendezés kedvéért./

Az SZB titkárok - akik, mint a felső vezetőkör tagjai folyamatosan tájékozottak az akció során változó lehetőségekről, s az ezeket követő módositásokról, újabb tervezetekről, - együtt sírnak vagy együtt nevetnek a gazdasági vezetőkkel. Ezért, noha minden egyes beruházásnál a szakszervezet a saját szakértőivel kidolgozhatná az érvényesiteni kivánt munkavédelmi, szociális követelményeket, ezek a gyakorlatban esetenként éppen úgy érvényesithetetlenek, mint az egyes részlegek igényei, pl. az új berendezések összes tartozékának, a kisgépek, tartalék alkatrészek, szerszámok egyidejü megvásárlására.

A döntési folyamat egyik legfontosabb szakasza a készülő és elkészült rész-tervezetek vitája, egyeztetése, konfrontálása. Ez a döntési eljárás során többször is szükségessé válhat, a részletek összehangolása, az ellentmondások felfedése, a további korrekciók kijelölése érdekében. A tervezetek véleményezése - nézőpontunkból - a részlegérdekek ütközésének és az ütköző érdekek közötti alkunak intézményesitett, formalizált rendszere. Az elvetések, bíráló észrevételek ugyanis nemcsak a technikailag jobb, pontosabb megoldások, hanem egyuttal meghatározott egyéni és részlegérdekek - például a tervezők, gyártók vagy a kereskedelmi részlegek érdekeinek - kifejezői is. Az érdekek nyilt szembesitésének a korszerü döntési eljárásokban az a valóságos célja, hogy a felső vezetés tisztában lássa és felmérhesse a részlegérdekeket, s ezek ismeretében hatalmi eszközeivel vehessen részt az általa képviselt "vállalati érdek" szempontjából kivánatosnak tartott kompromisszumok kialakitásában, tudatosan kiválasztva a megfelelő /egyuttal bizonyos részlegek és személyek érdekeivel közvetlenül egybeeső, másokéval pedig ellentétes/ megoldásokat.

Az érdekek céltudatos ütköztetése helyett gyakran vállalatainknál a viták előli kitérést, a viták mellőzésének törekvését találtuk. Adataink szerint ebben a periódusban igénylik a legkevesebb vezető részvételét: a fejlesztési döntések tervezeteinek véleményezésében a vezetők átlagosan 2,8 %-a vett részt /a tervezetek készitésében a vezetők 5,4 %-a, zömmel a müszaki igazgató alá rendelt, különböző részlegek vezetői./

A külső forrásokat igénylő fejlesztéseknél a széles körü szakértői vélemény-nyilvánitás szervezett rendszere ellen mindenekelőtt az a tény hat, hogy a vállalatnak nem önmaga, hanem a forrásokkal rendelkezők számára kell bebizonyitania a fejlesztési akció szükségességét, előnyeit. A tervezetek szélesebb körü és érdemi vitája már csak azért sem kivánatos, mert az - a tisztázatlan pontok, hiányzó belső feltételek felfedésével - a vállalat alkupozicióit gyengitheti. Emellett az eszközök megszerzéséhez füződő közös vállalati érdek olyan nyilvánvaló, hogy feleslegessé teszi az ellenvélemények kifejtését, az egyező és eltérő - köztük

a szakszervezet által képviselhető - részlegérdekek tisztázását. A vállalati felső vezetés ezért - ösztönösen - nem is kíváncsi a részleg érdekek közötti ellentétekre; nem is kívánja konfrontációjukat, különösen ha /pl. a gazdaságossági számitások/ a fejlesztés létét veszélyeztethetnék.
Az ilymódon, a belső döntési eljárással is érvényesiteni kivánt "vállalati érdek" azonban, mint már utaltunk rá, ugyancsak kompromisszumok terméke, mégpedig nemcsak a külső körülményekhez alkalmazkodás, hanem a belső hatalmi erőviszonyok szerint lefolytatott "alkuk" eredménye. A vállalati érdek megfogalmazásában résztvevő, különböző beosztásu vezetők ugyanis a valóságban elsősorban nem "homo eoconomicusok", hanem sokkal inkább egyéni és csoportérdekké integrálódott céljaik, törekvéseik által vezérelt emberek, akik saját érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. Hogy az ilyen módon állandóan konfrontálódó érdekek közül melyeket és milyen mértékben sikerül érvényre juttatni, az a hatalmi csoporton belüli erőviszonyok függvénye.

3. Erdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén

Mint már utaltunk rá, vállalatainknál is, csakugy mint a világon mindenütt, a legfelső vezetői körnek a fejlesztési döntésekkel a vállalat jövőjét is meghatározó, állandó tagjai alkotják a vállalat tényleges, vezető hatalmi csoportját. E csoporthoz tartozás lehetősége elsősorban a hivatalos, hierarchikus "piramis" felső szintjein lévő státuszokhoz kapcsolódik, bár nem feltétlenül követi a hierarchia szerinti "szabályos" vonalakat. Találkoztunk olyan igazgatóval, aki helyett a tényleges jogköröket a müszaki igazgató gyakorolta; olyan igazgatóhelyettessel, akinél egy-egy főosztályvezetőnek nagyobb hatalma volt.
Bár a különböző csoportokhoz tartozás többé-kevésbé pontos felmérésének ismertek a módszerei, magunk a jelenlegi vizsgálatban megelégedhettünk a körvonalak megállapitásával.
A vállalati vezetőkkel folytatott interjuk, beszélgetések során a körvonalak ki is rajzolódtak. A kérdőivben is tettünk fel erre vonatkozó kérdést: a válaszadó szerint a vállalat fontosabb

kérdéseiben általában kinek van meghatározó szerepe? A vezérigazgatón kivül mindenki öt személyt /illetve a személy által betöltött munkakört/ sorolhatott fel.
Az esetek több mint harmadrészében tartalmilag semmitmondó, formális válaszokat kaptunk, olyan általánosságokat, mint pl. "a gazdasági és politikai vezetők", jelezve, hogy a vezetők jó része nem tudta vagy nem kívánta közölni, hogy szerinte kik tartoznak a tényleges hatalommal rendelkezők csoportjába. A megkérdezettek többsége azonban tényszerüen válaszolt. Minden vállalatnál 3-5 vezető kapta a legtöbb szavazatot, azaz a legtöbben őket ismerik ugy, hogy a felső hatalmi körhöz tartoznak. A válaszadók 14 %-a jelölte meg első helyen a pártbizottság titkárát, de az összesen 594 vezető közül /akik a vizsgált vállalatok teljes vezetőgárdájának mintegy 90 %-át képviselték/ mindössze egy jelölte meg az SZB titkárt az első helyen /az arány százalékban ki sem mutatható/, mintegy 10% a második, 6 % a harmadik, s kb. 4 % a negyedik helyen; néhányan az ötödik helyen is; az SZB titkárokat a vezetők összesen 20 %-a sorolta az öt hely valamelyikére. /Összehasonlitásképpen: a párttitkárokat a vezetők 1/3-a, a KISZ-titkárokat mindössze 7 %-a sorolta a meghatározó szereppel rendelkezők közé. A KISZ titkárt az első és a második helyen senki nem jelölte./ Nyilvánvaló, hogy ezt a "besorolást" sok körülmény befolyásolja a vezetők személyi elismertségétől a vállalati négyszög tényleges súlyáig, szerepéig.
A vállalati vezetők kisebb hányada tekinti csak az SZB titkárt a vállalat életében meghatározó szerepet játszó személynek; az SZB titkárok a felső hatalmi körhöz tartozónak tekintik önmagukat.
E hatalmi csoport kifelé úgyszólván mindig egységes. Mint az egyik SZB titkár megfogalmazta: "A müszaki igazgatónknak van egy elmélete, a lóhere-elmélet. Ha felrajzolok ide egy lóherét, annak minden levele együtt van középen. Belül szorosan összetartanak, s minden levél a szélesebb oldalával fordul kifelé, védjük a vállalatot." Általában gondosan ügyelnek is az egység látszatára.

A látványos egység mögött azonban nem egyenlőek az erőviszonyok; egyesek tényleges, mások formális hatalommal rendelkeznek. A belső erőviszonyok változhatnak is - mindenekelőtt a vállalattal szembeni külső követelmények változásának hatására, de a vezérigazgató, a párttitkár vagy más felsőszintü vezetőposzton bekövetkezett cserélődés hatására is - amelynek következtében egyeseknek nőhet, másoknak csökkenhet a befolyásuk, meghatározó szerepük.

Tapasztalatunk szerint az SZB titkárok kivülmaradnak a gazdasági vezetők közötti, a hatalom, a meghatározó szerep, a tekintély növelését célzó vetélkedésekből. Helyzetük a felső vezetőkörben stabil, s nincsenek konkurrenseik. Személyük, tulajdonságaik, magatartásuk természetesen kiváltja a rokon- vagy ellenszenvet, a funkciójukból következő szerepük azonban nem, /miközben például a müszaki- és a gazdasági igazgató közötti, rendszerint személyi sérelmekként megjelenő ellentét jellegzetesen a kétféle vállalati funkció változó társadalmi-gazdasági elvárásaiból fakad/.

A müszaki, illetve a gazdasági igazgató és az alájuk tartozó részlegek tevékenységének "fontosságával" kapcsolatos társadalmi elvárások változása jól nyomonkövethető. /Ez nagyon röviden abban foglalható össze, hogy a korábban úgyszólván kizárólagos müszaki szemléletet, a gazdaságosság szemléletmódja váltsa fel, azaz a tervteljesités százalékaival, a kapacitások kihasználásával legalábbis egyenrangu legyen a termelés gazdaságosságának kérdése./ A szakszervezet tevékenységével kapcsolatosan azonban nem változott a társadalmi-politikai elvárás, különösen nem az érdekvédelmi tevékenységet illetően. S minthogy a dolgozók érdekeit számos alapvető kérdésben a pártbizottság, s az igazgató legalább olyan céltudatosan képviseli, mint az SZB titkár, e kérdésekben nem alakulhat ki köztük érdekellentét. A szakszervezeti titkárokat politikai elkötelezettségük, /s egyéni érdekeik egyaránt/ meggátolják abban, hogy egy-egy részleg vagy munkacsoport érdekében a gazdasági vezetéssel összeütközésbe kerüljenek. Hiszen maguk is tudják, hogy nem a gyártulajdonossal állnak szemben, hanem az ország éppen adott, mindig szükös forrá-

saiból követelnének többet. Jól tudják, hogy a gazdasági vezetők épp úgy szeretnének változtatást a nem kielégitő munkahelyi körülményekben, szociális létesitményekben, mint saját maguk, s e kérdésekben nem ellenfelei, hanem tartósan szövetségesei egymásnak. Éppen ezért nem követelőznek, s ilymódon a hatalmi szférában el is kerülik az érdekkonfliktusokat. Ugyanezek a körülmények eredményezik egyuttal azt, hogy a dolgozók jórésze nem eléggé tekinti a szakszervezetet érdekvédelmi szervezetnek. Ugy vélik a szakszervezet sajátos szociális "részlege" lett a vállalatoknak: meghatározott feladatokat ellát, csakugy, mint az igazgatási osztály vagy a bérelszámolás.

4. Az érdekérvényesités lehetőségei

Az előzőkben felvázoltunk néhány olyan szervezeti és személyi tényezőt, amelyek mind a szakszervezeti, mind a KISZ titkárok esetében a vállalaton belüli parciális érdekek képviseletének vállalása ellen hatnak.

A különféle tényezők hatására kialakult helyzet következménye az, hogy a dolgozók különféle rétegei nem is tekintik érdek-képviseleti, érdekvédelmi szervezetnek sem a KISZ-t, sem a szakszervezetet eléggé.

A két általunk vizsgált réteg, a fizikai munkás fiatalok és a vezetők erre vonatkozó, - eléggé egyértelmü - véleményét ismertetjük a következőkben. Az interjuk során közölt véleményeken túl mindkét vizsgálat kérdőivében szerepeltek olyan kérdések, amelyek válaszaiból közvetlenül vagy közvetve kiolvashatók a szakszervezet és a KISZ-szervezet tevékenységére vonatkozó vélemények.

A vállalati vezetőknek - egyebek között - feltettünk olyan konfliktus-szituációra utaló kérdéseket, amelyekben az, aki ilyen helyzetbe kerül, rendszerint valakitől orvoslást, segitséget kér. A közvetlenül a munkára vonatkozó kérdéseket itt mellőztük, csupán azokat ismertetjük, amikor a vezetők egyéni és

részleg-érdekeik védelmében a szakszervezethez /vagy ahhoz is/ fordulhatnának segitségért. A válaszok szerint azonban még ilyenkor is alig fordulnak a szakszervezethez.
A kérdés igy hangzott: "Ön, mint vezető, általában kihez fordul az alábbi esetekben?" A válaszok százalékos megoszlása szerint:[x/]

	Senkihez	Legalább egy főrumhoz	Ebből a szakszervezethez	Több főrumhoz	Ebből a szakszervezethez is
- ha úgy érzi, részlege teljesitményét nem birálták el igazságosan, nem méltányolták a szokásosnál nagyobb erőfeszitéseket	14	58	1	28	2
- a vállalati körülményekből származó egyéni sérelmeivel, pl. az anyagi, erkölcsi elismerés hiánya miatt	41	36	1	18	2

Ezt a képet egészitik ki az információs kapcsolatok felmérését célzó kérdésre kapott válasz is. A kérdéssel elsődlegesen azt kivántuk megtudni, hogy a vezetők közötti kapcsolatok mennyire követik a "szolgálati út" vonalait, illetve mennyire térnek el attól. A kapott válaszokból egyuttal kiolvasható az is: mekkora szerepe van a szakszervezeteknek a vállalaton belüli információ-áramlásban.
A kérdést szándékosan szélesen értelmezhetően tettük fel: "Ha a vállalat életével kapcsolatban valamilyen kérdés érdekli, amiről többet szeretne tudni, megkérdezi-e valakitől?" A kérdésre nem válaszolt a vezetők 4 %-a, 12 % pedig közölte, hogy nem szokott kérdezni; általában megvárja, amig hivatalosan tájékoztatják, vagy alkalmilag több információhoz jut. További 14 % ha érdeklődik is, csak baráti alapon, olyan vezetőtársától, akivel szivélyesebb, baráti kapcsolata van. A többiek azonban kér-

---

x/ A sor összege a nem válaszolókkal együtt 100.

deznek; a zöm a közvetlen felettesétől. A szakszervezeti titkártól mindössze 1 % kérdez, jelezve ezzel is, hogy a vezetők számára érdekes információk nem a szakszervezethez kapcsolódnak, illetve, hogy nincsenek- vagy nagyon ritkák - az együttes akciók.

A vezetők és a szakszervezet viszonya, a szakszervezetnek a vezetőkkel kapcsolatos érdekvédelmi tevékenysége valójában nem is egyértelmü kérdés. A vezetők egyfelől - vezetői minőségükben - a vállalat hatalmi struktúrájához tartoznak, akikkel elvileg számtalan kérdésben kerülhet szembe a szakszervezet, a túlóráktól a munkavédelmi eszközök használatáig, a beosztottak érdekeit védve. Másfelől maguk a vezetők is munkavállalók, akik egyéni sérelmeikkel vagy részlegük érdekében ugyancsak igényelhetik a szakszervezet segitségét. Ha nem igénylik - mint a példák is mutatják - annak oka nemcsak a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységének gyengeségeiben, hanem a vezetőknek a hatalmi pozicióból következő sajátos helyzetében is keresendő.

Egyértelmübb azonban a helyzet a <u>munkásfiatalok</u> esetében; bár mint közismert, a munkásfiatalok érdekvédelme a KISZ és a szakszervezet közös feladata. Közös feladataik főbb elveit a két szervezet vezető testületének megállapodása rögziti. Azt az általános elvet, hogy a vállalatoknál a fiatalok érdekvédelmét általában a szakszervezet látja el, külön is hangsúlyozzák az Ifjusági Törvény végrehajtása tárgyában kiadott ágazati, illetve vállalati végrehajtási utasitások.

A kívánatos gyakorlatot megalapozó helyes elv számos ok miatt nem tud kellően érvényesülni. A KISZ szervezetek gyakran mintegy felmentve érzik magukat a konkrét érdekvédelmi tevékenység alól, hiszen azt "hivatalból" ellátja a szakszervezet. E kibúvó azonban csak a felszinen megjelenő formai ok - az előzőekben utaltunk azokra az összefüggésekre, amelyek a KISZ vezetőket nem a fiatalok, hanem a vállalati érdek képviseletére késztetik. Emiatt a szakszervezettel nem, vagy csak nagyon ritkán kezdeményeznek közös akciókat, noha maguk is érzékelik, hogy a fiatalok sajátos érdekében a szakszervezet sem tesz túl sokat.

Melyek lennének a fiatalok érdekképviseletének főbb területei?
a/ a munkahelyi körülmények, elsősorban az egészségvédelem,
b/ a munkahelyi konfliktusok és c/ az "egyenlő munkáért egyenlő bért" elvének érvényesitésével összefüggő érdekvédelem.

Az első szimptoma: a munkahely-változtatások körülményei. Az 1200 fiatal 57,3 %-a dolgozik első, további 27 %-a a második munkahelyén, és csupán mintegy 15 %-nak volt kettőnél több munkahelye.
/A munkahely-változtatás mértékét csak a munkaviszonyban töltött évekkel összevetve lehet minősiteni, ezek az adatok azonban még nem állnak rendelkezésünkre. Addig nem lehet megitélni, hogy pl. kedvező vagy kedvezőtlen jelenség-e az, hogy a fiatal szakmunkások 90 %-a első vagy második munkahelyén van, csak azzal összefüggésber, hogy hány éves munkaviszonnyal rendelkeznek./
Összességében e mintában szereplő fiatalok több mint 40 %-a az 1199-ből 511 fő legalább egyszer cserélt már munkahelyet. Az eltávozás okaként 392-en egy, legfontosabb okot, 99-en többet, egyformán fontos okot jelöltek meg. Az összesen 491 válaszadó által megjelölt okokat három fő csoportba vontuk össze. A munkával kapcsolatos elégedetlenségek közé scroltuk a monoton, érdektelen munkát, a nem szakmának megfelelő munkát, a rossz, egészségtelen munkakörülményeket, stb. A második csoportba a jövedelemmel kapcsolatos elégedetlenség, a harmadikban pedig a személyi, családi okok kerültek, tehát mindazok az esetek, amikor a távozás nem elégedetlenséggel, sérelemmel függött össze. A munkahelyről távozásokat az adatok szerint elsősorban a munkával, /munkakörülményekkel/ és a jövedelemmel kapcsolatos elégedetlenségek váltották ki:

	fő	a csoporthoz tartozók %-ában
a munkával kapcsolatos ok	144	29
a jövedelemmel kapcsolatos ok	138	29
a munkával és a jövedelemmel	59	12
együtt:	341	70
személyi, családi okok	150	30
összesen:	491	100

A többségénél tehát a távozás oka az, hogy az adott vállalatnál egyéni érdekeik, törekvéseik nem voltak érvényesithetők. S, hogy a többségnél nem jogtalan igényekről, túlzó törekvésekről van szó, azt számos adalék tanúsitotta.
A kérdőivben az egyszer már munkahelyet változtatott fiataloktól megkérdeztük: az elhagyott munkahelyen volt-e valamilyen konkrét panaszuk, sérelmük, amit orvosoltatni szerettek volna? Az 511 fiatal közül 34 %-nak volt egy vagy több konkrét, alkalmi vagy tartós panasza. Ezek zöme ugyancsak a munkával, munkakörülményekkel, s a jövedelemmel volt kapcsolatos, de előfordult a tanulási szándék nem engedélyezése, szociális kérelem elutasitása,stb. is.
A nagy többség, 113 fő, a konkrét panasszal, sérelemmel rendelkezők 65 %-a legalább egyszer szóvátette valakinek, 21 fiatal több fórumon is.
A többség - a 113-ból 64, azaz a panaszával orvoslást keresők fele - legfeljebb a közvetlen munkahelyi felettéséig ment /csoportvezető, müvezető/. Jellemző, hogy a segédmunkások kivétel nélkül csak a közvetlen felettesükig mentek; a szakmunkások és a betanitott munkások közül azonban többen a mühely feletti szintekre is elmentek panaszukkal. Bár közülük is csak kevesen; a fiatalok ritkán keresnek meg magasabb fórumot, ha közvetlen munkahelyi vezetőjük nem intézkedik. A felettes gazdasági vezetői szintekhez /üzemegység, gyáregység, vállalati felső vezetés/ hasonlóan egészen elenyésző a KISZ és a szakszerve-

zet igénybevétele; mégpedig nemcsak felső szinten, hanem műhely-szinten is.
Azokkal együtt, akik kívánságukkal, panaszukkal többekhez is fordultak /közvetlen vagy felettes gazdasági vezető; párt-, szakszervezeti-, KISZ vezető bármely szinten/ a 113 panasztevő összesen 134 fórumhoz fordult.
Mégpedig:

	Eset-szám
- gazdasági vezetőhöz	100
- pártszervekhez	10
- szakszervezethez	4
- KISZ-hez	4
- nem konkrét személynek, hanem nyilvános értekezleten tette szóvá	13
- egyéb	3
együtt	134

Azok, akik szóvá sem tették panaszukat, megindokolták, hogy miért nem szóltak. A legtöbben - az 51-ből 33-an - <u>felesleges-nek</u> érezték, hogy szóljanak, maguk vagy mások korábbi tapasztalatai alapján. Tízen nem tudták, hogy kinek, hogyan kellene szólni: heten tudták, hogy hova kellene fordulni, de nem volt elég bátorságuk, tapasztalatuk, s egy fiatal adott "egyéb" választ.
A képhez hozzá tartozik, hogy végülis az elmondott, s az el nem mondott panaszoknak, igényeknek csupán 1/3-a oldódott meg /56 eset/; 21 eset részlegesen, 91 pedig egyáltalán nem.
A helyzet - mind az érdekérvényesitési törekvések adott utvonalai, fórumai, mind pedig a szakszervezet és a KISZ adott szerepe - szükségessé tesz néhány, a számszerü adatokból egyértelmüen kiolvashatókon túlmenő következtetést.
Mindenekelőtt: minthogy a panaszok zöme a munkával, a munkahelyi körülményekkel, a jövedelemmel kapcsolatos, nyilvánvaló,

hogy azokban a gazdasági vezetés hivatott intézkedni. A probléma ott van, hogy ha a gazdasági vezetés valamilyen oknál fogva nem intézkedik, akkor már nincs hol orvoslást keresni, a fiatalok nem számithatnak sem a KISZ, sem a szakszervezet érdemleges beavatkozására. S ha nincs fórum, ahova a gazdasági vezetéssel szembeni panaszukkal fordulhatnának, akkor a legegyszerübb megoldás a kilépés, a nem kielégitő körülmények otthagyása. /Végülis az 1200 fiatalból 240, azaz a 20 % távozott így!/

S minthogy az elégedetlenek elmennek, rögtön kevesebben is sürgetik a panaszolt körülmények megváltoztatását, tehát a gazdasági vezetést kevésbé szoritják rá, hogy orvoslásukra törekedjer. E hibás kör létének következménye azután, hogy tartósan fennmaradhatnak a valójában tarthatatlan körülmények is./Az évekig megoldatlan hő-, por-, zajártalom változatlansága, a cementportól kisebesedett bőr, a hütőfolyadéktól felmart kéz, a gépkezelő munkásnőknél a 20-25 kilós ládák cipelése, emelgetése tulajdonképper az azonnali - kérés és panasz nélkül is sürgető - beavatkozást igényelné./

Erdekkonfliktusok azonban nemcsak a "régi" munkahelyen voltak hanem szükségképpen kialakultak az éppen adott munkahelyer is. Rendezésükhöz - mint látni fogjuk - a fiatalok épp ugy nem veszik igénybe a KISZ és a szakszervezet segitségét, mint a "régi" munkahelyen.

A kérdőivben azt kérdeztük: "Ha munkahelyén valami sérelme van /vagy lenne/ kihez fordul/na/ elsősorban? A felsorolt, legáltalánosabb konfliktus-helyzetekben a fiatalok a következő arányban fordulnának a különböző fórumokhoz:

A válaszok az összes megkérdezett fiatal %-ában /a sorok összege az egyéb fórumhoz fordulókkal és a nem válaszolókkal együtt 100./:

	Gaz-dasá-gi	Szak-szerv.	KISZ bármely szinten	Sen-kihez
bérpanasszal	71,2	0,9	0,8	13,7
ha igazságtalanul osztják el				
- a munkát	66,5	1,1	0,5	18,9
- a prémiumot	52,3	2,7	1,6	27,2
- a jutalmat	49,3	2,5	2,2	29,9
ha munkatársai igazságtalanok	44,7	1,6	1,8	34,2
ha főnöke igazságtalan	42,2	4,5	5,2	28,9
egészségtelen munkakörülmények	50,5	8,8	0,6	17,1
egyéb konkrét panasszal	22,2	1,5	2,9	21,9

Holott a KISZ a hozzá fordulóknak a körülményekhez képest segit is.

Vannak esetek, - például a lakáskérés, óvodai, bölcsődei hely kérése, a továbbtanulási szándék - amikor a fiataloknak "hivatalból" is meg kell keresniök a KISZ-t, mert a kérelem elbírálásához - előírásosan - a KISZ szervezet állásfoglalása, javaslata is kell. /Hasonló a helyzet a szakszervezettel, erre vonatkozóan azonban nem kérdeztük a fiatalokat./

Ezekben a kérdésekben a megkérdezett fiatalok a következő arányban fordultak a KISZ-hez, illetve kaptak is segitséget:

	Az összes megkérdezett %-ában	Az összes esetből eredményes
lakáskérelemmel	9,6	117- 34
bölcsődei elhelyezésért	3,0	37- 12
óvodai elhelyezésért	2,5	32- 8
továbbtanulási szándékkal	11,8	143-107

Amikor nem "előírásosan", hanem önként fordultak a KISZ-hez:

	Az összes megkérdezett %-ában	Az összes esetből eredményes
a továbbtanulással kapcsolatban valamilyen segitségért /pl. müszakbeosztás, stb./	7,7	94 - 63
a munka, a munkakörülmények miatti panaszokkal	6,6	80 - 53
bérproblémával	8,3	101 - 60
a felettesek nem megfelelő magatartása miatt	5,7	69 - 34
a munkatársak viselkedése miatt	4,9	60 - 35
egyéb panasszal, kéréssel	3,8	47 - 24

Az egyedi ügyekhez, alkalmilag nyujtott segitség azonban nem elegendő ahhoz, hogy a fiatalok érezzék: a KISZ mellettük áll, számithatnak arra, hogy vállalja érdekeik védelmét. A többség azonban egyértelmüen arra tart igényt, hogy a KISZ a fiatalok valóságos érdekvédelmi szervezete legyen. A kérdőivet kitöltőket arra kértük: az alábbi két válasz közül válasszák ki azt, ami véleményükkel egyezik:

"Véleménye szerint a fiatalok munkahelyi sérelmeivel /akár KISZ-tagokról, akár KISZ-en kivüliekről van szó/ mikor, hogyan kellene foglalkoznia a KISZ-szervezetnek?"

	Válasz az összesen %-ában
- A KISZ elsősorban politikai szervezet, tehát nem kell beleszólnia a munkával kapcsolatos olyan ügyekbe, mint a bérezés, müszakbeosztás, munkaszervezés, stb. Ezt az arra illetékesek, a müvezető, az üzemvezető ill. a szakszervezeti bizalmi intézze	12,8
- A KISZ a fiatalok érdekvédelmi szervezete is. A fiatal először forduljon sérelmeivel a főnökéhez, de ha elutasitják, akkor a KISZ vegye kezébe az ügyet és járjon el minden fórumnál.	77,4

A tipikus munkahelyi konfliktusok esetében az egyik alapvető probléma az, - mint annyi tapasztalattal egybehangzóan adataink is tanusitják - hogy a dolgozók egyedül állnak szemben a vállalattal. Érdekeik, panaszok és sérelmek formájában megjelenő törekvéseik, mindig mint egyéni érdekek ütköznek össze a deklarált vállalati érdekkel.
Az érdekérvényesités adott, többnyire a mühelyszinten lezáródó útvonalai, a felfelé továbbitó információs csatornák elvben meglévő, gyakorlatilag nem müködő rendszere miatt rendszerint a legjogosabbnak tekinthető érdekek érvényesitéséhez sem találnak a dolgozók intézményesen támogatást. S ha az intézményesitett rendszer nem müködik, tör utat esetenként nem kivánt módon /szélsőséges esetekben vadsztrájkok, munkavisszatartás stb. formájában/ az érvényesithető egyéni és csoportérdek, a fiataloknál pedig a konfliktusok megoldásának jellegzetes formája, a kilépés.

5. Az üzemi demokrácia, mint az érdekegyeztetés intézményesitett rendszere.

Anélkül, hogy az "üzemi demokrácia" sokféle nézőpontból megfogalmazott különféle meghatározásainak jogosságát kétségbevonnám, fejtem ki a saját álláspontomat; nem az ismertek helyett, hanem egy további, lehetséges nézőpontként.
Magam szociológiai szempontból az "üzemi demokráciát" a szervezeten belüli egyéni és csoportérdekek érvényesitési lehetősége intézményesitett rendszerének tekintem, amiben nyiltan - más csoportok által ellenőrizhetően - zajlik le a parciális /a vállalaton belüli egyéni és csoportérdekek/ egyeztetése a gazdasági vezetés, azaz a hivatalos "hatalmi" struktura által képviselt vállalati érdekkel.
Ez a felfogás merőben eltér a korábban sokak által képviselt, de ma már ugyancsak sokak által bírált olyan felfogástól, amely

szerint az üzemi demokrácia "a hatékonyság növelésének eszköze" vagypedig "a vezetés javitását szolgáló eszköz".
Egyezik viszont azzal az egyre erősödő véleménnyel, amit például Pozsgai Imre így fogalmazott meg: "Meg kell adni az állampolgároknak azt a lehetőséget, hogy mind az üzemekben, mind pedig a közéleti intézményekben mint meghatározott érdekcsoport lépjenek fel." Másutt kifejti: "... a szocializmusban az érdekkonfliktusok nyilt kezelése és megfelelő politikai szabályozása a társadalmi haladás egyik hajtóereje lehet".
Kétségtelenül túl vagyunk azon a korszakon, amikor az "érdek" és a "konfliktus" negativ tartalmat hordozott, amikor a "népgazdasági érdek" féltése húzódott meg a parciális és egyéni érdekek létének elismerése mögött. Ma már a legfelső pártszervek ösztönzik az érdek-kutatást, amelynek fontosságát hangsulyozta a Társadalmi Szemle szerkesztősége által rendezett ankét.
Ennek megfelelően vált sürgetően időszerüvé az üzemi demokrácia számos kérdésének ujraértelmezése is, A tisztázásra váró kérdések sokaságából emlitek néhányat, annak reményében, hogy a ma még nagyon is bizonytalan közelitések a további viták során majd tisztábban körvonalazódnak.
Elsőként kivánt említést a politikai és a szociológiai fogalom elhatárolásának követelménye.
Ma úgyszólván mindazok, akik az üzemi demokrácia kérdéseivel foglalkoznak, elsődlegesen mint "demokráciát" értelmezik, s azt ösztönzik-sürgetik, hogy a dolgozók "szóljanak bele" az őket érintő kérdésekbe. Sokan azt igényelnék, hogy a dolgozók a vállalat fő tevékenységeibe is szóljanak bele, de minthogy ennek érezhetően kicsi a realitása, legalább a legközvetlenebb munkahelyi kérdések eldöntésében szeretnék a dolgozók sokkal szélesebbkörü és sokkal aktivabb részvételét.
Az aktivabb részvételt elsődlegesen a demokratikusabb légkör igénylése váltja ki. E legáltalánosabb felfogás képviselői az üzemi demokrácia mértékét, milyenségét a közéleti demokrácia függvényének tekintik: az üzemi demokrácia erősödésével a közéleti demokrácia fejlődik és viszont.

Ez a felfogás lényegét tekintve az üzemi demokrácia politikai felfogása, nézőpontjában az üzemi demokrácia a társadalom politikai-hatalmi rendszerének egyik eleme.
A politikai értelmezés nélkülözhetetlen, már csak azért is, mert a társadalom egyik állandóan időszerü törekvését, a demokratikus viszonyok minden területen történő, folyamatos fejlesztését tartja szem előtt. Nem lehet azonban kizárólagos értelmezés, mert a politika szférájában számos kérdés megközelithetetlen marad. A politikai demokrácia problémájaként alig, vagy csak rosszul értelmezhetőek például a bérkonfliktusok, az elégedetlenségek a munkahelyi körülményekkel. /A rossz értelmezésre saját történelmünk is mutat példát: ha az elégedetlenség, bérnövelési törekvés "politikai cselekedetnek" minősül, akkor az "a dolgozók államával szembeni" cselekedeteknek kijáró retorziókkal sújtható./
Azoknak a kérdéseknek jelentős része, amelyek a politikai "demokrácia" fogalommal nem értelmezhetőek, megközelithetővé válnak a szociológiai fogalmakkal, mindenek előtt az érdekfogalommal. Az üzemi demokrácia ebben az értelemben nemcsak a beleszólás, a döntésekben való részvétel lehetőségeként és mértékeként kezelhető, hanem a szükségképpen különböző érdekek nyilt egyeztetési folyamataként.
Mint arról már szó volt, az érdekek csak sajátos társadalmi viszony-rendszerként értelmezhetőek: más egyénekkel vagy csoportokkal azonos, vagy azoktól eltérő, alkalmanként ütköző törekvésekként. Az érdekek az egyéneknek a társadalmi és szervezeti helyzetükben gyökerező szükségleteiből származnak; az érdekkülönbségek objektiv alapja a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyzet különbözősége.
Az "üzemi demokrácia" szociológiai értelemben mindazoknak a feltételeknek, eszközöknek, fórumoknak együttes müködése, amelyek lehetővé teszik a különböző érdekü csoportok közötti nyilt érdekegyeztetést. Természetesen ez az értelmezés sem "politikamentes", de a hangsúlyt nem a "demokráciára", hanem az érvényesités lehetőségeire helyezi, s a politikai hatalmat ugy tekinti, mint amelynek meghatározó szerepe van abban, hogy a társadalom

milyen osztályainak, rétegeinek milyen érdekeit engedi és segiti érvényesülni, s melyeket szoritja vissza; az érdekütközések esetén milyen eszközök használatát tekinti legitimnek s melyeket nem, stb.

A politikai és a szociológiai fogalom elhatárolása - a találkozó pontok fenntartása mellett - lényeges segitséget adhat az üzemi demokrácia továbbfejlődését segiteni kívánó törekvésekhez.

További, tisztázásra váró kérdés a szakszervezet szerepe az érdekegyeztetés folyamatában.

A vállalati érdekviszonyokat tanulmányozó szociológia felfogása szerint a vállalaton belüli, egyszerre létező igen sokféle egyéni és csoportérdek - a termelés napi problémáitól a fejlesztési koncepciók kialakulásáig, a jövedelem növelésétől a munkafeltételek javitásáig - állandóan az egyeztetés, az "alku" állapotában van /Az alku eredményeként létrejövő "megállapodás" mindig csak kvázi-megoldás; a kompromisszum után az "alku" - most már az új helyzet szerint - tovább folytatódik/.

Az érdekegyeztetés számos területe szervezetileg szabályozott /például a döntési jogkörök elhatárolásával, azaz annak meghatározásával, hogy kinek milyen üggyel kihez kell fordulnia, stb/ de természetesen az érdekegyeztetés nem-szabályozott módon is zajlik, a baráti kapcsolatok igénybevételével, adatok, információk eltitkolásával, hatalmi eszközök igénybevételével, stb.

Számunkra az érdekegyeztetéseknek ezuttal azok az esetei lényegesek, amikor a vállalaton belüli egyéni és csoportérdekek a vállalat felső szintü vezetői által képviselt vállalati érdekkel ütköznek, s amelyekben - tradicionálisan - a szakszervezet, mint a dolgozók érdekképviseleti szerve hivatott az érdekegyeztető "alku" lefolytatására.

Az érdekegyeztetés -a mi viszonyaink között jellegzetesen békés eszközökkel, tárgyalások keretében folyhat - azonban semmiképpen sem egyszeri, a kollektiv szerződés megkötésére korlátozódó aktus, minthogy a különböző csoportok érdekérvényesitési törekvései, s az ebből származó ütközések is állandóak. A szakszervezeteknek ezért állandóan ismerniök kell az éppen érvényesiteni kivánt

csoportérdekeket, s tudatosan választania, hogy melyek képviseletét vállalja.

Tapasztalatunk szerint egyébként a szakszervezeti szervek általában elég pontosan ismerik a különböző csoportok napirenden lévő, fő törekvéseit. A probléma sokkal inkább az, hogy a vállalati szakszervezeti szervek csak a vállalatvezetés által képviselt vállalati csoportérdek képviseletét vállalják; a vállalaton belüli érdekütközések azonban részvételük nélkül zajlanak. A szakszervezeti vezetők vagy eleve nem vállalják képviseletüket, vagypedig a sikertelennek bizonyuló ügyeket az első tárgyalások után feladják, elfogadva a "vállalati érdek" elsődlegességét. Ennek legnyilvánvalóbb következménye az, hogy a dolgozók nem is tekintik eléggé a szakszervezetet érdekképviseleti szervüknek, s úgy érzik; hogy sok esetben egyedül állnak szemben a vállalatvezetéssel.

Ezért az érdekegyeztetés nagyon gyakran társadalmilag nem kívánt eszközökkel történik: munkavisszatartással, baráti kapcsolatok igénybevételével stb.

Az egyik legfontosabb, tisztázást kivánó kérdés ebben az összefüggésben az, hogy miért nem vállalja eléggé a szakszervezet a dolgozók biznnyos érdekeinek képviseletét?

Az egyik visszatartó tényező kétségkivül e tanulmányban is tárgyalt személyi érdek; a KISZ- és a szakszervezeti vezetőknek az adott vállalathoz kötődése, életpályájuknak, perspektiváiknak függése az adott vállalat sorsától, illetve felsőszintü vezetőiknek személyükről alkotott véleményétől.

A cselekvéseiket meghatározóan alakitó további tényező gazdaságirányitási rendszerünk adottságaiból következik: mégpedig a vállalati önállóság mértékéből. Minél szigorubb előirások határozzák meg a béralapokat, minél inkább központi keretekből történnek a beruházások, minél inkább közvetlenül avatkoznak be a vállalat feletti irányitó szervek a vállalat müködésébe /pl. a munkás-alkalmazott arány meghatározásával, az export-előírásokkal stb./ annál kevésbé várható, hogy a szakszervezeti szervek az előírásokkal szembekeriilő, azokat keresztező törekvéseket képviselje-

nek, akárcsak egy-egy vállalat esetében is. A vállalaton belüli érdekek képviseletéhez, a vállalat vezetésével szembeni "alkuhoz" az egyik szükséges feltétel az önállóbb vállalati irányitás, amikor a szakszervezet valóban a vállalat vezetőinek elképzeléseivel, s nem a központi elhatározásokkal ütközik. Csak abban az esetben lehet szó "alkuról", s lehetne az alku hatékonyabb eszközeit is keresni, a vétójog érvényesitéséig, a munkavédelem szempontjából elégtelen üzemek leállitásáig. Az üzemi demokrácia kibontakoztatásának egyik alapfeltétele tehát az önállóbb vállalati müködés, amelyben tágabb teret kaphatnak a társadalmi különbségekből eredő feszültségeket folyamatosan kiegyenlitő érdek-egyeztetések. E meghatározó tényezőn túl természetesen számos további feltétel szükséges ahhoz, hogy a vállalati léttel összefüggő egyéni és csoportérdekek egyeztetése más csoportok által ellenőrizhető, nyilt folyamattá váljon, s az egyeztetés során a szakszervezet vállalhassa a dolgozók meghatározott érdekeinek képviseletét.

Számos, a továbblépést segitő törekvés fogalmazódott már meg. Ilyen például a munkások müveltségének növelése, annak érdekében, hogy gyarapodjék a szélesebb látókörü, a saját termelési feladataikon túllátó munkások száma, akik érdemben és konstruktív módon képesek hozzászólni az általánosabb, a munkaszervezést, a vezetést, a vállalati müködést érintő kérdésekhez. Ilyen az a törekvés, ami a munkásoknak a mai, az adott keretek között érdemlegesebb bevonását szorgalmazza a közvetlen munkakörülményeiket érintő döntésekbe, s legalább ebben a szférában tenné gyakorlattá a nyilt érdekegyeztetést. E törekvések azonban, bár hasznosak és szükségesek, csak részleges eredményekre vezethetnek. Lényeges változást az alapvető feltételek létrejötte igér.