

VEZETŐI PÁLYÁK - VEZETŐI MAGATARTÁSOK

LAKY TERÉZ

A számítógépek vállalati alkalmazásának társadalmi feltételeivel kapcsolatos, több éve folyó vizsgálataimhoz folyamatosan készülnek interjúk a vezetőkkel, egyebek között annak megállapítására, hogy az adott szervezetben milyen vállalati, részleg- és egyéni ösztönzők játszanak szerepet a vezetők magatartásában, az új technikai eszközök igénylésében vagy elutasításában.

A számítógép alkalmazásának igényét mindig úgy tekintjük, mint az egyik legkorszerűbb technikai eszköz, eljárás igénylését a szervezet hatékonyabb működése érdekében. Együttal minden szervezetben részletesen tájékozódunk az egyéb technikai fejlesztési törekvésekről, már csak azért is, mert számos szervezetben jelentős véleménykülönbség van akörül, hogy milyen technikai fejlesztést kellene preferálni: az irányítást és az ügyvitelt, vagy pedig a közvetlen termelést szolgáló eszközökét.

A különféle iparágakhoz tartozó üzemekben készült, mintegy 150, vezetőkkel lefolytatott interjú alapján ezuttal ezt a kérdést kíséreljük meg nyomunkövetni:

A vezetőknek a jelentős vállalati koncepciókkal (ezesetben a jelentős technikai fejlesztéssel) kapcsolatos aktív vagy passzív magatartását hogyan befolyásolja az egyéni szakmai pályafutás perspektívája, a várható karrier lehetősége?

A kérdésre válaszoló fejtegetések - a felhasznált adatok, tények ellenére - még csak hipotézisek, a további vizsgálat jól-rosszul megfogalmazódó kiinduló tételei. Sokoldalú megvitatásuk, cáfolatuk vagy megerősítésük nagy segítséget adhat az összefüggések további vizsgálatához.

Bevezetőként röviden utalunk a jelentős technikai fejlesztést kiváltó ösztönzőkre.

1. AZ ÖNÁLLÓ VÁLLALATPOLITIKÁT ÖSZTÖNZŐ TÉNYEZŐK

Az új technikai eszközök (témánk szerint elsődlegesen a számítógépek) alkalmazását ösztönző tényezőkkel kapcsolatban már többféle jelenséget leírtunk a téma korábbi publikációiban.¹ A korábbi - távolról sem teljes - megállapításokat kívánjuk ezuttal néhány, újabb regisztrálható jelenséggel kiegészíteni. Ezzel kapcsolatban két korábbi megállapításra utalunk:

¹ L. pl.: A számítástechnika hazai elterjedésének társadalmi feltételei és várható hatása; 1. A szervezet és az új technika viszonya. Elemző tanulmány, OMF, 1972, továbbá: Számítógépek a szervezetekben, Valóság, 1972/2.

a) Kétféle ösztönzőt különböztettünk meg: a szervezet környezetéből a szervezetre ható (külső) ösztönzőket, s az elsődlegesen a szervezetben megjelenő (belső) ösztönzőket. A kétféle ösztönzőt mindig csak az elemzés kedvéért, hipotetikusán választjuk szét, tudva, hogy a legtöbb tényező szorosan összefonódik; pl. a vállalat munkaerő-helyzete rendszerint az országos állapot tükröződése; a vállalat fejlődési törekvései, céljai számos közvetlen és közvetett környezeti tényezőtől függenek stb.

b) Általában a külső ösztönzők (az adott gazdasági környezet - pl. a piaci helyzet - változása, a népgazdaság szabályozó rendszerei stb.) a meghatározóak; ezek adnak erős impulzusokat a szervezetnek - illetve a szervezet tagjaiként cselekvő embereknek; úgy is, mint az aktív magatartások kiváltói, s úgy is, mint fékező, visszafogó hatások.

A korábban már regisztrált ösztönzőkön túl (7 jellegzetes külső, környezeti és 10 jellegzetes belső, szervezeti ösztönzőt találtunk) az újabb esettanulmányokban általánosan érzékelhetővé válik néhány erős hatású környezeti ösztönző. A vizsgált vállalatoknál - illetve a vezetők magatartásában - szorongató követelményként kezd megjelenni a technikai fejlődés problémája, mint a vállalat fejlődésének, szinten tartásának, fennmaradásának feltétele.

Pontosabban: ilyen szempontból a vállalatok - és vezetők magatartása - két csoportba sorolható. Az egyik csoport: a központi fejlesztési programokban részvevő vállalatok, amelyek fejlődéséhez az állam biztosítja a megfelelő alapokat. A továbbiakban ezekkel a vállalatokkal nem foglalkozunk, mert a technikai fejlődésre vonatkozó kezdeményezést nem vállalati elhatározásnak tekintjük, mint-hogy elsődlegesen nem a vállalat, hanem a kormány döntött, amely a vállalat adott helyzetétől függetlenül az ágazat fejlődését kijelölte.

A másik - és az ipar egészét tekintve a nagyobb - csoport: azok a vállalatok, amelyeknek ma-guknak kell gondoskodniuk továbbfejlődésük feltételeiről. Anélkül, hogy a kérdés közgazdasági összefüggéseire itt kitérhetnénk, annyit megállapíthatunk, hogy ezeknél a vállalatoknál tulajdonképpen most kezd kialakulni az önálló - jellegében rendszerint defenzív - vállalatpolitika.

Ez konkrétan minden vállalatnál másként fogalmazódik meg. Az egyiknél az állami támogatás csökken. A másikonál rossz állapotban van a géppark, s felújítását-fejlesztését csak saját erőből re-mélhetik. Másutt a fő termékből telítődik a hazai piac, s mind a bel-, mind a külföldi piacbővítéshez jelentős gyártmány- és gyártásfejlesztés kellene, s itt is csak saját erejükre számíthatnak stb.

Mindez jellegzetesen defenzív magatartást vált ki, védekezést a helyzet romlása ellen, a már elért pozíciók megtartását (a már elért termelés-volumen, nyereség, az iparágban, a piacon elfoglalt hely, presztizs, stb.) A vállalatpolitika még kevés offenzív elemet tartalmaz; a védekezés, a pozíciók megtartása viszont nagyon erős ösztönzőnek látszik; úgy tűnik, ez ma az egyik legerősebb ösztönző a jelentős technikai fejlődést kezdeményező vállalatok körében.

Kisebb súlyú és kevésbé általános, de többhelyütt megjelenő ösztönző a szocialista piacon helyenként kibontakozó verseny is.

Megjegyezzük, hogy a technikai fejlődéssel elérhető munkaerő-megtakarítás - az országos munkaerő-helyzet ellenére - még mindig nem jelenik meg a jellegzetes ösztönzők között. (Talán a textilipar az egyetlen kivétel.) A fizikai munkát helyettesítő eszközök közül elsősorban olyanokra van igény, amelyek betanított munkával helyettesítik a szakmunkát; az ügyvitelben pedig olyanokra, amelyek segítségével létszámnövelés nélkül érhető el többletmunka, de egyik esetben sem az emberi munka helyettesítése az elsőrendű cél.

2. A SZAKMAI PÁLYAFUTÁS ÉS A VÁLLALATI CÉLOKKAL AZONOSULÁS NÉHÁNY ÖSSZEFÜGGÉSE

A vállalat törekvései, céljai elsősorban a vezetők magatartásában manifesztálódnak. Természetesen a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely messzemenően meghatározza a cselekvési lehetőségeket; a jelentős döntésekre jogosító jogkörök, s a végrehajtáshoz szükséges eszközök feletti rendelkezés a felső szinteken összpontosul; elsősorban a felső szintekhez tartozók képviselhetnek sulyal, hatalommal koncepciókat, ellenezhetnek másokat, stb. Nem foglalkozhatunk ezuttal a szervezetben elfoglalt helytől függő érdekütközésekkel; a vállalat különböző részlegeinek (a gyártmányfejlesztésért, a napi termelésért, az eladásért stb. felelős részlegek és vezetőik) eltérő preferenciáival, amelyek természetesen kiéleződnek a jelentős fejlesztési koncepciók körül. Ezuttal minden koncepciót jogosultnak tekintünk, függetlenül attól, hogy az adott szervezetben mekkora táborra vagy ellenzéke van. Csak azt tekintjük lényegesnek, hogy - ha ezuttal egyoldaluan is - összefüggést keressünk a kezdeményezésekkel kapcsolatos vezetői magatartások - feltételezésünk szerint meghatározó - tényezők között.

Azt a vezető-réteget, amely koncepciókat dolgoz ki, küzd elfogadtatásukért, érvényesítésükért, úgy tekintjük, mint a szervezet érdekével azonosulókat, akiknél összefonódott, egyéni, személyi érdekké transzformálódott a részleg, a vállalat érdeke. A továbbiakban őket nevezzük aktiv kezdeményezőknék.

A másik jellegzetes magatartás-típus: a segítők. Magatartásukra talán az a legjellemzőbb, hogy bár nem ők kezdeményeztek, készek azonosulni a tervezett programmal; munkaköri kötelességükön felül is segítik, a maguk posztján mindent megtesznek megvalósításáért. Ezuttal is azonosulásról van szó, bár ez kevésbé intenzív, mint az aktiv kezdeményezőknél.

A harmadik típus: a közömbösök. Számukra mindegy, hogy mi lesz a koncepció sorsa. Amit el kell végezniük, elvégzik, anélkül, hogy az adott vagy bármely koncepcióval azonosulni kívánnának.

Mindhárom csoportnál azt vizsgáljuk: hogyan függ össze magatartásuk eddigi szakmai pályafutásukkal, s perspektíváikkal?

Az elemzésekhez mintegy 15 üzem 150 vezető beosztású dolgozójával (vezérigazgatóktól csoportvezetőig) folytatott interjúból 112-nek az anyagát dolgoztuk fel, amelyekből mind a szakmai pályafutás adatai, mind a magatartások jól értelmezhetőek.² Valamilyen módon valamennyien közreműködtek egy adott fejlesztési koncepció kidolgozásában vagy végrehajtásában, részt vettek vitákban, adatokat szolgáltatottak, többletmunkát végeztek miatta stb.

Az interjúk során közölt véleményük, a megismert magatartások alapján az alábbi csoportokat kaptuk:

	Aktiv (a csoporthoz tartozók % -ában)	Segítő	Közömbös	Együtt (fő)	%
I. Vezér/igazgató	42	29	29	(7)	100
II. Vez/ig. helyettes	75	25	-	(12)	100
III. Főoszt. vez.	41	23	36	(22)	100
IV. Osztályvez.	16	58	26	(52)	100
V. Csop. vez.	11	42	47	(19)	100
Együtt	27	43	30	(112)	100

A szervezetben elfoglalt hely - mint közismert - nagymértékben meghatározza az aktív kezdeményezés vállalásának lehetőségét is. Ezért - bár az alsó vezetői szinteken is találunk aktív kezdeményezőket, a kezdeményező szerep lényegében a felső szinteken - ott is elsősorban a II. szinten, a viszonylag nagy önállósággal rendelkező műszaki, gazdasági igazgató helyetteseknél - koncentrálódik. Az osztályvezetők zöme készséges segítő, a legalsó szinten azonban már több a passzív, s a fejlesztési programokkal nem azonosuló vezető.

A magatartások indítékai nagyon sokfélék. A lehetséges tényezők sokaságából ezuttal csak egy ragadunk ki: a pályafutással kapcsolatos összefüggést, mégpedig a szakmai pályafutás várható alakulását. Ehhez feldolgoztunk minden formalizálható tényezőt: életkor, iskolai végzettség, eddigi pályafutás története és spektruma (csak az üzemben dolgozott vagy más üzemben is, nemcsak a gazdasági szférában, hanem politikai, államigazgatási, tudományos stb. pályán is); a vezetői poszton töltött évek arányát, a jelenlegi poszton eltöltött éveket stb. Meghatároztuk a karrier típusát) stagnáló, monoton csökkenő, hullámzó stb.); figyelembe vettük dinamizmusát. Vizsgáltuk az adott szervezeten

² A minta semmiféle reprezentációra nem alkalmas; nem tudatos kiválasztás, hanem az esettanulmányok adottságai szerint állt össze. A vizsgált üzemek közös jellemzője, hogy erőteljesen törekedtek technikai fejlődésre. Elsősorban a számítógép alkalmazása iránt érdeklődtek, de a mintában másirányú technikai fejlesztést tervező vállalatok is szerepelnek.

kivüli, szakmai "láthatóságát" (mennyire ismerik a saját üzemén kívül, van-e szakmai rangja); objektív és szubjektív kötődését az adott üzemhez, stb.

A rendelkezésre álló tényezők alapulvételével négyféle "várható" karrier-típust konstruáltunk. A nagyon sok tényezőt egyelőre csak szubjektív mérlegeléssel tudtuk felbecsülni. A cél azonban nem karrier-jóslás, hanem a tipizálás, az összevethetőség. Azt is tudjuk, hogy az egyéni pályák "extrapolálása" még bizonytalanabb vállalkozás, mint pl. a gazdasági eseményeké. A módszert azért éreztük megengedhetőnek, mert valójában nem az egyéni pályák extrapolálása történt (nem is ez a cél) hanem a jelenlegi állapotban érzékelhető karrier; ami a mai magatartásokat határozhatja meg. Tulajdonképpen abból a trivialitásból indultunk ki, hogy valószínűleg nem azok lesznek a kezdeményezők, akiknek életpályája már zárt (pl. nyugdíjazás előtt állnak) hanem akiknek még céljaik, ambícióik vannak.

A négyféle karrier-típus:

- Zárt: már elérte a képzettségének, képességének megfelelő maximumot; sem a szervezetben, sem a szervezeten kívül nem várható előrelépése. A szervezetből távozva csak hasonló szintű vezetőposztra mehetne. A nyugdíjkorhatárt már elért, vagy közvetlenül a nyugdíjazás előtt álló vezetők.
- Szűken nyitott: csak a saját üzemében számíthat még egylépcsős előmenetelre. Különböző objektív tényezők nagyon erősen kötik az adott vállalathoz (speciális munkakörben szerzett nagy rutin; vidéki üzemhez fűződő szakmai pályafutása; hosszú, 20 évnél régebbi munkaviszonya stb.).
- Közepesen nyitott: az életkor, a képzettség, a szakma adottsága, a szakmai rutin még többféle mozgásteret nyithat meg, a vállalatnál is, a szakmában is. A szakmában rangosabb vállalatnál, magasabb beosztásban is dolgozhat, de a szakma (ágazat) körén szakmai kötöttségei miatt nem léphet túl. (Ez elsősorban számos műszaki szakember kötöttsége).
- Teljesen nyitott: noha a szakmában szerzett hírnevet, s az ágazat jelenti természetes mozgásterét, karrierje tulajdonképpen sok irányban nyitott: az állami irányítás vezetőposztjaira, politikai pályára, tudományos intézetbe, egyetemre stb. még egyaránt vezethet.³

3

A karrier-típusokat néhány példával illusztráljuk:

- Zárt: pl. egy nagy gyár főkonstruktőrének pályája, aki husz éve tölti be ugyanezt a munkakört, már tul van a nyugdíjkorhatáron, de amíg a körülmények engedik, a gyárban marad.
- Szűken nyitott: Vidéki üzem 46 éves osztályvezetője. A gyárban kezdte pályáját, fizikai munkásként, A több mint husz éves üzemi pályafutása során fokozatosan került magasabb beosztásokba, közben felsőfoku technikumot végzett. Nagy szakmai rutinja a gyárhoz köti, amely egyébként az ágazat legnagyobb üzeme. Itt még van előmeneteli lehetősége. Kötődik a környékhez, itt született, itt él egész családjával. Maga a gyár segítségével épített családi házat, az üzem közelében.
- Közepesen nyitott: 47 éves mérnök, termelésirányítási poszton. Husz éves speciális szakmai gyakorlat; az iparágban 3-4 helyre mehetne, de csak szakmai rutinja jó részének feláldozása árán. Közepesen nyitott körhöz, az iparág egyik szakágához kötődik, de ezen belül szóbajöhet kutatóintézet, másutt irányító tevékenység is.
- Teljesen nyitott: magas szakmai képzettséggel, tudományos ranggal rendelkező vezető. A pályát egyetemi oktatóként kezdte, ma is tanít. Dolgozott az államigazgatásban is. Mindig volt politikai funkciója. Szakmai pályafutása: kis, közép, majd nagyüzem vezetőposztja. 43 éves; szakmai, vezetői, tudományos képességeiről már egyaránt tanúságot tett. További pályája - a körülményektől függetlenül - bárhova vezethet.

A 112 vezetőt a fentiek segítségével soroltuk be a négyféle karriertípus valamelyikébe. A karriertípus, a magatartásokkal összevetve, az alábbi összefüggést mutatja:

	Zárt		Szűken		Közepesen nyitott pálya		Teljesen		Együtt	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
aktív kezdeményező	2	9	4	12	18	36	7	100	31	28
segítő	4	18	20	61	25	50	-	-	49	44
közömbös	16	73	9	27	7	14	-	-	32	28
	22	100	33	100	50	100	7	100	112	100

Azaz: az aktív kezdeményezők 80 %-a a közepesen vagy a teljesen nyitott pályával rendelkezők közül kerül ki. A jelenlegi beosztását tekintve a mintában szereplő igazgatók 40, a helyettesek 75, a főosztályvezetők 40, az osztály- és csoportvezetők 16, illetve 10 %-a tartozik az aktív kezdeményezők közé.

Ezt úgy is megfogalmazhatjuk: ma a "tulajdonosi magatartást", a vállalat sorsáért, jövőjéért a felelősséget - ha rendszerint nem is tudatosan, de a gyakorlatban, cselekvően - zömmel a második vezetői szinten lévőek, az igazgatóhelyettesek vállalják, képviselik. Elsősorban ők kezdeményezik a vállalat fejlődéséhez, helyének, szerepének fenntartásához szükségesnek vélt vállalati politika kialakítását, keresik az ehhez szükséges eszközöket. Ez, a hivatásszerűen manager-réteg veszi át leginkább a vezetőkörön belül a tulajdonosi kompetenciákat.

Ismételjük: a kezdeményezés lehetősége mindenekelőtt a szervezetben elfoglalt helytől függ, s a felső szinten összpontosulnak azok a jogkörök, amelyek egy-egy kezdeményezést az ötletből a konkrét program szintjére emelnek. De - mint a táblázat is mutatja - a szervezetben elfoglalt hely nem az egyedüli meghatározó. Az elvileg, jogilag a vállalat sorsáért első helyen felelős, formailag a legnagyobb hatalommal rendelkező vezetők, az igazgatók kevesebb mint fele aktív kezdeményező. Nem sokkal jobb az arány a főosztályvezetők körében sem.

Viszont: a kezdeményezés vállalása eléggé összefügg a pályák perspektíváival. Minden nyitott életpályával rendelkező vezető aktív kezdeményező. (Az összefüggés nyilvánvalóan nem ok-okozat jellegű; hanem sokkal inkább egy személyiség-típust jellemez: a sokirányú érdeklődés, a magas szakmai képzettség, a széleslátókörűség stb. együttjár a kezdeményező-készséggel, újat kereséssel is, s nyilvánvalóan kihat a karrier típusára is.)

Az aktív kezdeményezők motivációjáról nagyon sokféle - bár nem egységes rendszer szerint gyűjtött - adalékunk van. Ezuttal csak a karrier-elvárással kapcsolatos, két jellegzetes motívumot idézzük.

Az egyik: a személyi-szakmai presztizs növelésének szándéka a vállalaton túl, a szélesebb szakmai szférában. Ezt így fogalmazta meg valaki: "ahhoz, hogy az embert a szakmában észrevegyék, a saját vállalatánál kell produkálnia". A szakmában ismertté válás igénye azonban nem feltétlenül az elkívánczolás jele - a kezdeményezők legtöbbször a saját vállalatánál képzelel el további jövőjét, bár nem zárja ki a továbblépés esélyét sem. A szakmai presztizs növelése esetükben rendszerint mégis a pálya nyitottan tartásának egyik tudatos, vagy ösztönös eszköze.

Az előző motivum a jövővel, a másik, ezzel szorosan összefonódó a jelennel kapcsolatos: a szakmában megszerzett rang számos közvetlen előnnyel is jár. Visszahat a saját vállalaton belüli szerepre: növeli a súlyt, a tekintélyt. Rendszerint anyagi előnyökkel is jár: a szakmában ismert embereket kéri fel a szakbizottságokba, szakértőként, stb. Ugyyszólván minden kezdeményezőnek rendszeres mellékjövedelmet jelentettek az ilyen tevékenységek; volt, aki többet keres így, mint a vállalatánál fizetésével, prémiumával együtt. A sokféle módon összefonódó szervezeti-, részleg- és egyéni érdekszövetében a fenti két motivum eléggé általános és jellegzetes.

Némileg mások a fő motivációk a segítőknél. 40 %-uk a szűken, 50 %-uk a közepesen nyitott pályával rendelkezők közül kerül ki.

Mindkét csoportra a kötődés jellemző; részben az adott gyárhoz, részben a szakmához. A kötődés részben az objektív tényezők következménye: minél speciálisabb a szakmai tudás, a rutin, annál inkább köt az adott üzemhez, mert ezek csak ott értékesíthetők igazán jól. Az objektív tényezőket nagyon gyakran szubjektív kötődés is erősíti: a szervezetben töltött évek, a baráti kör, a megszokás, stb. Ezért - bár az érintettek máshonnan is kapnak néha ajánlatokat, s volna számukra mozgási lehetőség, kis előnyökért nem, csak jelentősekért cserélnék fel helyzetüket; ilyen azonban már ritkán kínálkozik. A vizsgált körben rendkívül csekély a mozgás; az életpályák nagyobb része az adott üzemben zajlott. A legtöbben - és elsősorban a szűken nyitott pályával rendelkezők - határozottan deklarálják, hogy az adott üzemben kívánnak maradni; jövőjük további alakulását annak boldogulásától remélik. Az objektív és szubjektív kötődés miatt azonosulnak a szervezettel, s elsősorban azért vállalják a közreműködést, a kezdeményezések aktív segítségét.

A kezdeményezés iránt közömbösek, a szervezet sorsával nem azonosulók zöme a zárt pályával rendelkezők közül kerül ki. Sok közöttük a nyugdíjba készülő, illetve a szervezetben már további előmenetelt nem remélő vezető. Akadnak köztük megtört, illetve monoton csökkenő (magasról induló, s fokozatosan alacsonyabb posztra kerülő) pályafutásuak is. E réteg zöme nem kíván azonosulni a szervezet céljaival, bár köztük is akad a kötődés miatt segítő, kezdeményező.

* *
*

A fentieket nagyobb mintán, s esetleg más módszerekkel kell ellenőrizni, mielőtt következtetésekre használhatnánk. Ha a hipotézisek helytállóak, akkor nemcsak utólag válik mérhetővé, hogy kik milyen mértékben azonosultak a szervezet céljaival, hanem minden szervezetben előre felbecsülhető a vezetők körében várható azonosulási készség. Erre akkor lehet szükség, ha az ösztönzők hatására kialakulnak az önálló vállalati programok, a szervezet erőfeszítéseit követelő célok, amelyek végrehajtásához nem közömbösek az azonosulási készség belső erőviszonyai.

És túl a fentiekén: úgy látjuk, hogy a változó ösztönzők hatására most kezd formálódni, számban gyarapodni az az ipari vezetőréteg, amely már nem az utasítások végrehajtását tekinti egyetlen feladatának, hanem önállóan, felelős vezetőként cselekszik. A leírt módszer talán használható e réteg kialakulásának, domináló típusainak meghatározásához is - ami a következő években a szociológia egyik legérdekesebb kérdése lehet.

0066

MTESZ SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI TUDOMÁNYOS TÁRSASÁG

III. SZOCIOLÓGIAI KONFERENCIÁJA

**NAPJAINK MŰSZAKI FEJLŐDÉSÉNEK
TÁRSADALMI FELTÉTELEI ÉS VÁRHATÓ HATÁSA**

1972. SZEPTEMBER 26-28.

BALATONFÜRED