

Érdekeltség és vállalati struktúra

FLEISCHER TAMÁS

A teljesítményarányos bérezés követelménye igen gyakran az *igazságosság elve* alapján kerül előtérbe. A rendelkezésre álló javak — többnyire az érdekeltségi alap — felosztása úgy igazságos, ha a dolgozók hozzájárulásuk, teljesítményük arányában részesülnek belőlük az *elosztási* folyamatban. A vállalat vezetése számára ugyanakkor a bér az ösztönzés eszköze: a teljesítmény-nyel arányos díjazás *ösztönöz* a jobb munkateljesítményre, így az egész közöségnek is érdeke a nyíltan ilyen típusú kereseti rendszer.

E tételek igazsága látszólag független a vállalati struktúrától, annak változásától. Az alábbiakban azt próbáljuk igazolni, hogy mégis milyen fontos, alapvető kapcsolat van ezen érdekeltségi rendszer és a struktúra lemeredése vagy továbbfejlődése között.

A DOLGOZÓK ÁBRÁZOLÁSA A TELJESÍTMÉNY-MEGBECSÜLTSEG MEZŐKÉBEN

E tétel szemléltetésére egy egyszerű diagramot mutatunk be. (1. ábra) Tegyük fel, hogy sikerült kialakítani olyan skálát, amely a dolgozók teljesítményét tükrözi. Egyelőre képzeljünk el ide egy pontrendszert, ami egy sokdimenziós minősítés eredményeit összesíti (vízszintes tengely). A függőleges tengelyen, ugyancsak egy hierarchizált skálán az egyes dolgozók jövedelmét, keresetét, áttételesen a *megbecsültségét* tüntetjük fel.

Az így kialakított diagram egy keresztábra (ún. portfólióábra), amelyben az egyes dolgozók abba a mezőbe kerülnek, amely teljesítményüknek, illetve megbecsülésüknek megfelel.

A teljesítményarányos bérezés megvalósulása esetén az egyes dolgozók teljesítménye és megbecsültsége egymással arányos, vagyis az egyes dolgozókat jellemző pontok a főátló közelében helyezkednek el.

A diagram segítségével egy gondolat kísérletet hajtunk végre, tehát az ábrázolást attól függetlenül hasznosítjuk, hogy valójában előállítható-e a dolgozók egységes teljesítményskálán való besorolása.

A DIAGRAM EGYES SZEGMENSEIBE KERULT DOLGOZÓK JELLEMZÉSE

Ha a valóságos helyzetben sorra feltüntetjük az egyes dolgozókat, nyilván azt fogjuk tapasztalni, hogy azok többé-kevésbé a teljes mezőt beborítják, jut belőlük a jobb felső és a bal alsó sarokba is (2. ábra).

Az átló kezdetén (A—1 mező) azok helyezkednek el, akik keveset teljesítenek, és ezért kevés megbecsülést is kapnak. A vállalat számára feltételezhetően nem kulcsfontosságú munkát végeznek, általában gyakran cserélődnek, és helyettük újak jönnek. Sem e dolgozók nem kötődnek szorosan a vállalathoz, sem a vállalat e dolgozókhöz.

Az átló másik részén (B—2 mező) olyan dolgozókat találunk, akikről mindezek ellenkezője mondható el. Létük, munkájuk kulcsfontosságú a vállalat számára, amely ezért megbecsüli e dolgozóit. Ennek oka lehet a nehezen pótolható szakma, nagyfokú helyi tapasztalat, de adott esetben a külső munkaerőhiány, a munkaerőpiaci verseny ide juttathat más, például szakképzetlen rétegeket is. (Ilyenkor ők is nehezen pótolható szakma birtokosává válnak: teljesítményüket a piaci pozíciójuk felülértékeli.)

Az átló fölött (B—1 mező környékén) olyan dolgozókat találunk, akiknek a megbecsültsége elmarad az általuk nyújtott teljesítménytől. (Fiatal pályakezdők, akikről most derül ki, hogy mire képesek. Naiv teljesítményhajszolók, akik hisznek abban, hogy a jó teljesítményre a vállalatvezetés felfigyel és ezzel előbbre kerülhetnek pozícióban és anyagilag.)

Ezzel szemben az átló alatt (A—2 mező) olyanokat találunk, akiknek megbecsültsége felülmúlja a teljesítményüket. Ide kerülnek azok, akiket múltjuk (korábbi teljesítményük) miatt, vagy *nem* a teljesítményskálán elért pozíciójuk miatt (személyes kapcsolat, támogató, vélt érdemek, téves teljesítményértékelés, korábbi besorolás azóta feleslegessé vált feladatba, magasabb pozíció, mint amit el tud látni stb.) a vállalat érdemeik felett becsül meg.

Az egyes mezőkbe eső dolgozói szegmenseket az egyszerűbb utalás kedvéért elnevezzük a vállalati munkaerőpiac szegmentálásakor létrejövő részpiacokra kialakított fogalmakkal (Ld. Kertesi Gábor — Sziráczi György: Munkás magatartások a munkaerőpiacon. Valóság, 1983/7.) bár az átfedés nem teljes. Így a fentebb írt jellemzésnek megfelelő kategóriákat röviden belső vendégmunkás (A—1); hajtós vagy túldolgozó (B—1); túlértékelt vagy túldotált (A—2); és kulcs helyzetű (B—2) dolgozóknak nevezzük el.

Mind az átló alatti, mind az átló fölötti rétegekről az mondható el, hogy teljesítményük és megbecsülésük között aránytalanság („diszkrépancia”) van, s ennek mértéke a szó szoros értelmében *lemérhető* az átlótól való távolságon. (Alá kell húzni, hogy az átló az adott teljesítményhez az adott vállalat lehetőségei szerint járó arányos megbecsülést jelöli ki. Amennyi eltérés található ettől az egyik irányban — alulfizetettek száma súlyozva alulfizettségük mértékével — ugyanannyi eltérés kell legyen a másik irányban is. Ha pl. a túlfizetettek száma kevesebb, akkor *jobban* túl kell hogy legyenek fizetve.)

AZ EGYES MEZŐKBE ESŐ DOLGOZÓK VÁRHATÓ STRATÉGIÁJA ÉS A VÁLLALAT ÉRDEKEI

Látjuk tehát, hogy a vállalat által megbecsült dolgozók az A—2, B—2 mezőkben helyezkednek el; viszont a vállalat számára leghasznosabb dolgozók ezzel csak részben átfedésben a B—1 és B—2 mezőkben.

Most arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az egyes mezőkbe került dolgozók várható *személyes* stratégiája (amit a szakszervezettel kellene képví-

seltetniük) — illetve, hogy ez mennyiben esik egybe egy célszerű — a vállalat szakmai-üzleti célrendszeréből célszerű — *vállalati* stratégiával (amit a vállalati tanácsnak kell képviselnie).

Ha a túldolgozók (B—1) mezőjét nézzük, a vállalatvezetés rövidtávú érdeke így fogalmazódhat meg: ha ezek ilyen kis megbecsülésért is jól teljesítenek, nem kell többet adni nekik. Ennél veszélyesebb, hogy ez a gondolkodás hosszú távon is megegyezik azok érdekével, akik a maguk céljai szerint hatni tudnak a belső jövedelemelosztásra: ők lesznek a túldotáltak, hiszen éppen ezt a többletet szerzik meg maguknak (lásd alább). Hosszabb távon nyilvánvaló, hogy a B—1 kategóriába került túldolgozó réteg tagjai, ha a teljesítményükkel tartósan nem sikerül megbecsülést elérniük, akkor előbb-utóbb a megbecsülésükhöz igazítják a teljesítményüket (teljesítményvisszatartás; vállalat belüli látszattevékenység fenntartásával máshol keresnek pénzt, vagy pedig elmennek a vállalattól). Nyilvánvaló, hogy az ebből adódó teljesítménycsökkenés a vállalat egészét sújtja, az összes termelés csökken. Ez a réteg tehát magától is meg fog mozdulni, és ez a mozgásirány az összteljesítményt csökkenti, szemben áll a vállalat célszerű stratégiájával.

Ha az átló túlsó oldalán, a túldotáltak (A—2) stratégiáját nézzük meg, belátható, hogy ők elégedettek lehetnek a pillanatnyi helyzettel. Mivel a teljesítménnyel alá nem támasztott megbecsülésük épp a fennálló elosztási viszonyokon nyugszik, e csoport tagjai nem mennek el a vállalattól, sőt érdekük az is, hogy strukturális átrendeződés *ne* következzen be, mert azon csak veszíthetnek. Emellett sajátos módon az is érdekük, hogy a túldolgozók jövedelme ne növekedjen, hiszen ez a csoport épp azokat zsákmányolja ki. Ez az erőfeszítés azonban — ha sikeres — a fentebb már leírt teljesítmény-visszatartáson lemérhetően végül is épp a túldolgozók demoralizálására, majd a vállalati struktúra válságára, ezen keresztül a vállalat leépülésére, szétesésére vezet. E folyamattal szemben a vállalat védekezése csak a *határozott, hosszú távú stratégia* lehet, az ezt szolgáló elvárások világos megfogalmazása, illetve a teljesítmények, korrekt, nyílt és az elvárásokkal összhangban lévő értékelése. Látszólagos teljesítményértékelésekkel rövid távon ugyan fenn lehet tartani a teljesítményarányos megbecsülés látszatát, de ha a valóságban a teljesítmények értékelését a dolgozók hamisnak *érik*, a fentebb említett mozgások bekövetkeznek. (Nyilvánvaló, hogy a dolgozók lépéseit nem valami teoretikus objektivitású teljesítményskála vezérli, hanem éppen a közhangulat, s az önmaguk által elismert teljesítményértékeléshez való viszony objektivizálódik a dolgozók lépéseiben. Ebből persze az is következik, hogy ha valaki személyiségéből fakadóan túlértékeli saját magát, akkor még reális teljesítményértékelés esetén is úgy fog viselkedni, mint akit alulértékeltek!)

Egy ilyen típusú, közmegegyezésen nyugvó értékelést tehát *nem* valamely „szuperobjektív” *teljesítmény-pontrendszer* segít elő, *hanem a belső vállalati munkaerőpiac nagyfokú mobilitása*, a gyakori pozícióváltoztatási lehetőség, sőt az erre való késztetés. Nyilvánvaló, hogy egy nagyfokú és gyakori mobilitás az alulértékelték pozíciószerezési esélyét növeli, így a reális perspektíva miatt kevésbé érdemes teljesítmény-visszatartáshoz folyamodniuk. A túlértékelték táborát viszont — a maguk szempontjából joggal — a pozícióféltés, a változástól való félelem jellemzi. Ha a mobilitás nem mindennapos, akkor a változás hiánya éppen ezen túlértékelt pozícióba jutottakat engedi betokosodni, lemerevedni és tartósan haszontalanná válni. Ezzel szemben egy mobil struktúrában aki vállalkozik valamire, az kipróbálhatja képességeit, s a próba nem évekre szól; ha nem felel meg egy adott helyen, vagy az neki, könnyen más pozícióba kerül stb. (Csak utalunk itt az ún. belső vállalkozási rendszerek technikáira (Ld. Siklaky István: *Belső vállalkozás. Ipargazdasági Intézet, 1984.*) mint egy lehetséges irányra a mobilitás megteremtéséhez).

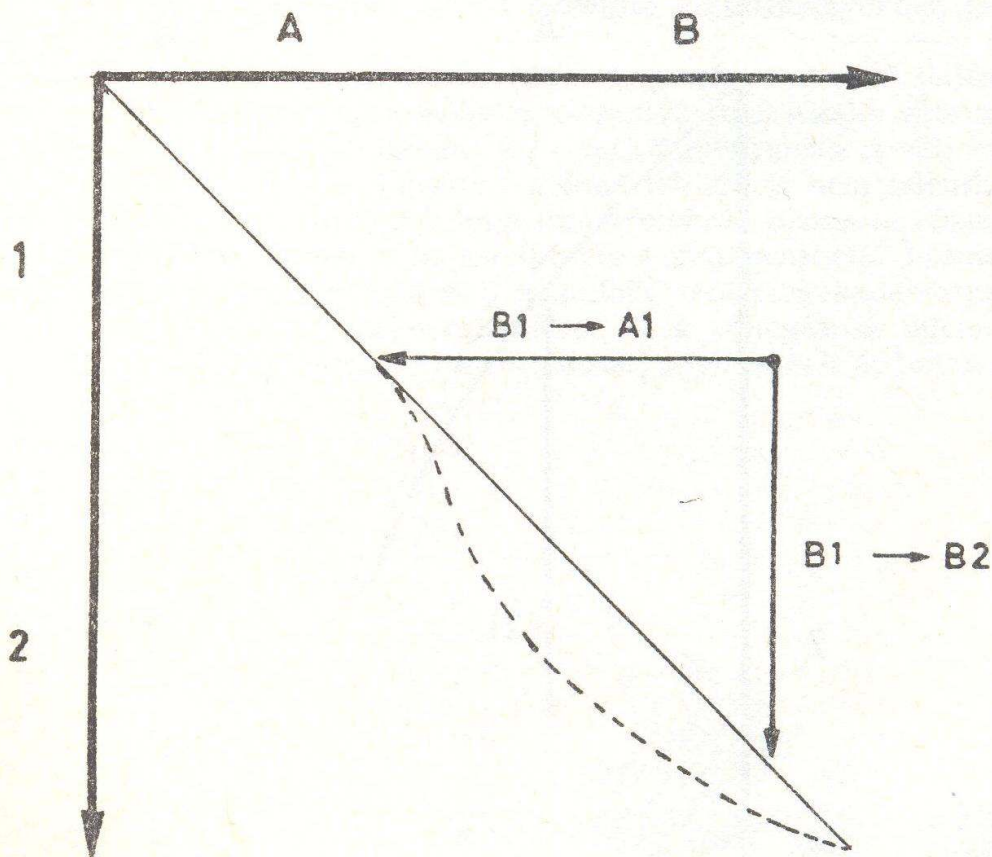
Még nem foglalkoztunk a két átlón fekvő mező tagjainak strukturális változással kapcsolatos viselkedésével. Az átlóra jutás egyrésztől következője annak, hogy a vállalat igényei és lehetőségei, illetve az itt elhelyezhető egyének elképzelései és képességei összhangban vannak egymással, fedik egymást. *Ebből az egybeesésből azonban nem következik automatikusan, hogy ez az együttműködés stratégiailag is előrevivő!*

MOZGÁSOK ÉS ÁTRENDEZŐDÉSEK A MEZŐK KÖZÖTT. LEHETSÉGES VÁLLALATI ÉLETPÁLYÁK

E kijelentés magyarázatára valamelyest tovább kell pontosítanunk az eddig használt „átló” fogalmat. A dolgozók által érzékelhető viszonyítási vonal ugyanis nem szükségképpen a legkisebb megbecsülés — legkisebb teljesítmény, illetve a legnagyobb megbecsülés — legnagyobb teljesítmény szélső pontjai között kifeszített *egyenes vonal*, hanem a mindenkori viszonyok szerinti átlagos „megbecsülési lejtő”. Nem létezik egy „örök” teljesítmény/megbecsülési hányados: a választóvonalat a mindenkori helyzetnek megfelelően — első közelítésben — a pontok súlyvonalában húzhatjuk meg, egyelőre az origón keresztül.

Korábban már a *teljesítményértékelésben* elszakadtunk az „objektív”, mindenkor érvényes, egyetlen lehetséges teljesítményértékelés hitétől, és elfogadtuk, hogy minden pontrendszer csak követni próbál egy — ha úgy tetszik, szubjektív ítéletekből összeépülő (de ez szükségszerű, hiszen *értékelés-*

A STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK:
KIMOZDULÁS A B1 MEZŐRŐL ÉS A KÖZÉPVONAL ELMOZDULÁSA



3. ÁBRA

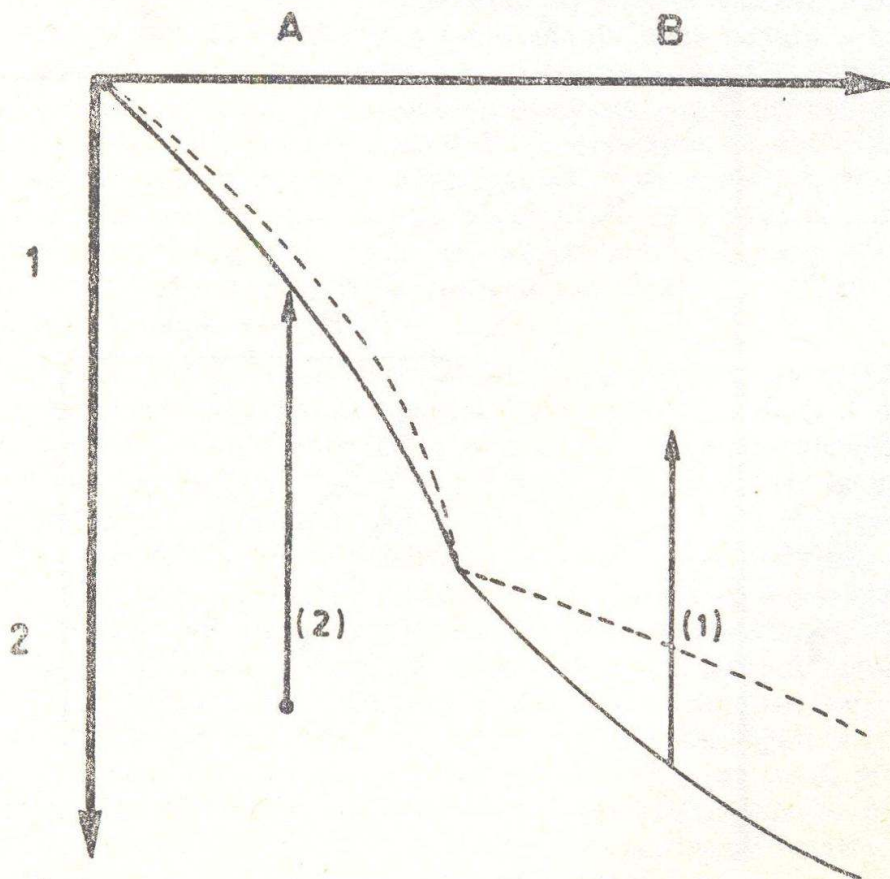
ről van szó) —, belső kollektív értékítélet által elfogadott, szentesített soktényezős minősítési skálát. Ezzel összhangban a merev és kívülről bevitt *viszonyítási alap* — az átló — helyett is indokolt figyelmünket a középvonalra irányítani: ami tehát továbbra is elválasztja egymástól a kollektív értékelés szerint alulértékelteteket, illetve túlértékelteteket; de ami nem is feltétlenül egy *egyenes* vonal.

Ha most már az e vonalhoz képest alulfizetett dolgozók jövedelmét a vállalat felemeli (3. ábra B1 → B2 nyíl), akkor megőrzött, változatlan, vagy esetleg növekvő összvállalati teljesítmény mellett történik a jövedelmek újraelosztása. Ha viszont — ahogy fentebb láthattuk — a vállalat nem becsüli meg a B—1 dinamikus rétegét (vagyis a teljesítménnyel való előrejutás lehetősége kicsi, a kulcspozíciók zártak), akkor a dinamikus, újat akaró emberek teljesítménye előbb-utóbb visszaesik. Ezzel a teljes vállalati teljesítmény csökken, vagyis a továbbiak csökkenő összteljesítmény mellett következnek be (3. ábra B1 → A1 nyíl).

Mi történik? B—1 mezőből a dolgozók mindkét esetben közelebb kerültek a középvonalhoz, vagyis az eddigi átlag alatt fizetett dolgozók száma csökkent. Ha más változás a jövedelmekben nem történt, akkor is ezzel szükségképpen megváltozott a középvonal helyzete: lejjebb tolódott (3. ábra), hiszen csak így képviseli az átlagos viszonyokat. Úgy is mondhatjuk, hogy most már — mivel a szélsőségesen alulfizetettek tábora csökkent — a túlfizetettek jövedelmüket részben pl. a kulcspozíciójuk rovására tudják csak biztosítani, a közepes teljesítmények relatíve felértékelődnek a magasabb teljesítmények rovására. Mivel a vállalat összes teljesítménye a fenti változás közben általában nem nőtt — sőt a teljesítményvisszatartással éppenséggel csökkent — ez a helyzet, vagyis a dolgozók általános túldotálása csak rövid ideig tarthat: utána vagy csődhöz vezet, vagy megindul az átrendeződés.

Lényegében kétféle lehet ez az átrendeződés (4. ábra): — vagy az eddig megfelelően értékelt teljesítmények egy része értékelődik le, és létrejön

AZ ÁTRENDEZŐDÉS LEHETSÉGES VÁLASZLÉPÉSEI



4. ÁBRA

újra egy alulértékelt kategória: újratermelődik a korábbi struktúra, de most már egy újabb réteg is demoralizálódik és megindul a teljesítmények további csökkenése (/1/ nyíl a 4. ábrán);

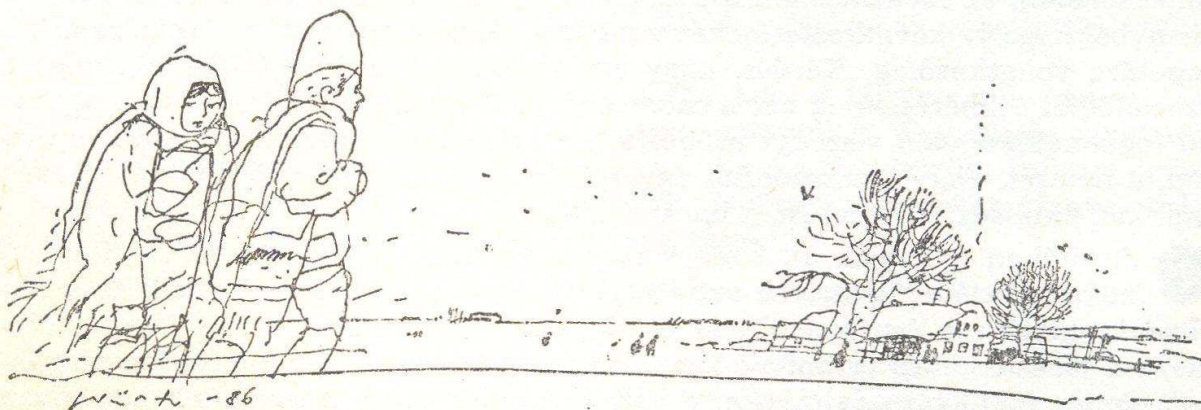
— vagy sikerül az eddig túldotált rétegek megbecsülését csökkenteni (ld. /2/ nyíl) és ebben — csak ebben az esetben a vállalat célszerű stratégiájával összhangban lévő teljesítményösztönzés alakulhat ki: B1 → A1 előzmény esetében már elkésve, a korábbi teljesítménycsökkenés árán, és jelentős feszültségekkel, B1 → B2 előzmény esetében viszont előrelépést ígérve.

Visszatérve a középvonalon lévő mezők érdekelttségére, ez a középvonal egy megmerevedett, mobilitást akadályozó, elkésett reakciókkal operáló vállalat esetében takarhat kontraszelektálódott rétegződést is: a kis megbecsülési (A—1) mezőben összegyűlhetnek kiábrándult, és tehetségüket másutt kamatoztató rétegek, akik a vállalattól független személyes érdekeik miatt kompromisszumot kötöttek egy túldotált, és a hosszú távú vállalati stratégiát ugyancsak nem képviselő (a meglévő struktúra változatlanságában érdekelt) réteggel.

Így létrejöhet egy belsőleg stabilnak látszó (labilis egyensúlyi struktúra, ami mindaddig stabil tud maradni, amíg a külső körülmények szorítását el tudja kerülni. El tudja hitetni a főhatósággal, a költségvetéssel, hogy *csak átmeneti* dotálásra szorul; vagy *formális megbízásokat* tud szerezni; lényegében ki tudja használni a vállalatok számára a puha költségvetési korlátok között meglévő manőverezési lehetőségeket, sőt ennek fenntartásában érdekelt. Ebben az esetben a vállalat belső teljesítménymércéje ehhez a külső elváráshoz igazodik, és a szakmai teljesítményekről a hangsúly és a pozitív értékelés áttevődik a külső kapcsolatok, a megbízás-kijárás stb. jutalmazására, értékelésére. Ebben az esetben, jóllehet (az éppen általunk a belső kollektíva döntési kompetenciájába utalt) teljesítményskálával arányos érdekeltség jöhet létre, — csak éppen ez struktúramerevítő, visszafogó hatású, és nem a hosszabb távú fennmaradást elősegítő struktúra kialakítása irányába mutat, hanem a kvázi-piaci körülményekhez (kontra-) szelektálódott rétegek számára kedvező viszonyokat megőrző jellegűvé válik, hiszen éppen az ezt elősegítő teljesítményekben teszi érdekeltté a dolgozókat.

Összefoglalva: a belső vállalati közmegegyezésen alapuló teljesítményskála és az ezzel arányos megbecsülés az előrevivő strukturális változásnak szükséges, de nem elégséges feltétele. Ez a teljesítményskála a változásnak ellenálló, retrográd irányba is mutathat. Ennek feloldását nem jelentheti valamilyen kívülről beavatkozó, központi teljesítményelvárás, hiszen az éppen a kontraszelektációt támogatja: hanem a teljesítményre vonatkozó belső közmegegyezésnek nagyfokú *belső mobilitáson* kell alapulnia, ami megakadályozza a dolgozók előnyös pozíciókba való belemerevülését, és a változásnak ellenálló merev struktúrákban érdekelt rétegek kitermelődését, növekedését és hatalomra jutását.

WÜRTZ ADÁM RAJZA



Würtz Adám - 86

E SZÁM SZERZŐI:

GÁSPÁR SÁNDOR,
a SZOT elnöke

BENDER KATALIN,
a Budapesti Műszaki Egyetem adjunktusa

DR. LÉVAI JÁNOS,
a KNEB osztályvezetője

DR. OROLIN ZSUZSA,
a Munkaügyi Kutatóintézet
tudományos osztályvezetője

FLEISCHER TAMÁS,
a VÁTI tervezője

KÖPECZI BÉLA,
művelődési miniszter

FÉJJA SÁNDOR,
a Filmintézet tudományos kutatója

SIMAI GÁBORNÉ,
a Csokonai Filmszínház vezetője

LOSONCI MIKLÓS,
a Budapesti Tanítóképző Főiskola docense

FORGÁCS IMRE,
a Társadalmi Szemle rovatvezetője

BORBÉLY SZILVIA,
a SZEKI munkatársa

STRASSENREITER ERZSÉBET,
az MSZMP KB Párttörténeti Intézetének
tudományos munkatársa

DR. VÁNYAI JUDIT,
a Munkaügyi Kutatóintézet
tudományos munkatársa

SZAKSZERVEZETI SZEMLE

Főszerkesztő:
SIKLÓS JÁNOS

Főszerkesztő-helyettes:
KÁRPÁTI SÁNDOR

A szerkesztőség
tanácsadó testülete:

ANCSEL ÉVA
ANDICS JENŐ
BIJZA MÁRTON
CSEPELI GYÖRGY
E. FEHÉR PÁL
ERÉNYI TIBOR
FARKAS JÁNOS
FOLKMAYER TIBOR
OROLIN ZSUZSA

Olvasószerkesztő:
SOMOSI SAROLTA

Rovatvezetők:

DÉRER MIKLÓS
FÓTI PÉTER
GÁBOR LUCA

Szerkesztőség:

1415 Budapest VI., Dózsa György
út 84/B. Telefon: 225-017
Kiadja a Népszava Lap- és Könyv-
kiadó,
1964 Budapest VII., Rákóczi út 54.
— Telefon: 224-810
Levélcím: 1553 Budapest, Pf. 43.
Felelős kiadó: KISS JENŐ igaz-
gató
Terjeszti a Magyar Posta. — Egy
szám ára: 15 forint
Évi előfizetési díj: 180 forint
A terjesztéssel kapcsolatos észre-
vételeket és az előfizetési díjakat
kérjük a Népszava Lap- és Könyv-
kiadóhoz eljuttatni.
Egyszámlaszám:
MNB 215-96430

VILÁG PROLETÁRJAI,
EGYESÜLJETEK!

SZAKSZERVEZETI SZEMLE

'87

2

A TARTALOMBÓL

Gáspár Sándor:
A munkásosztály ma

Köpeczi Béla
értékvita-zárója

Közösséglehetőségeink
— Bender Katalin

Fleischer Tamás:
Érdekeltségi taktikák

Féjja és Simai
a moziközönségről

A pártról
— Forgács Imre

Losonci Miklós:
Képzőművészetünk
mércéje