Termelésirányítás és személyiségformálás

Cikkem gondolatmenete akkor fogalmazódott meg bennem, amikor munkám során a következő véleményekkel találkoztam. „Nem tudjuk a százalékot hozni, akármit csinálunk, nem termelnek jobban!... Nem állhatok a munkaidő minden percében a háta mögött, hogy jobban dolgozzon!... Ezeket az embereket csak kemény kézzel lehetne munkára szoktatni... No lám, ilyen az elítéltmunka... Azért nincs rend, mert a termelés fontosabb... Termeljünk vagy rendet rakjunk?" Ha az elítéltekkel kapcsolatos problémák megoldására pedagógiai módszereket javasoltam, gyakorta jött a válasz: „Neveljen a nevelő, a termelés engem jobban érdekel!"

Ezek a megnyilvánulások számomra azt jelezték, hogy munkatársaim nem tisztázták magukban a munkájuk során felvetődő irányítási problémákat. Így volt ez az elítéltekkel közvetlenül foglalkozó vállalati és költségvetési művezetőknél, de hasonlót tapasztaltam középvezetők, sőt vezetők körében is.

Vajon milyen úton érhetjük el, hogy az elítéltek hatékonyabban dolgozzanak! Hajlandók-e egyáltalán tartósan és minőségi módon dolgozni? Reális követelmény-e mindezt elvárni tőlük? Összeegyeztethetők-e az elítéltek és a vállalat gazdasági érdekei? A bv. vállalatok büntetésvégrehajtási jellege milyen mértékben befolyásolja a termelés hatékonyságának érvényre jutását? Ezekre és ezekhez hasonló kérdésekre kerestem a választ, hogy segítsem a mindennapi munkában előforduló apró döntéseket, hogy ne feledkezzünk el a napi tevékenység rengetegében tényleges céljainkról.

A vállalati gazdálkodás hatékonyságát javítani kívánó törekvések immárom elodázhatatlan követelmények.* A gazdasági szabályozórendszer, különösen a nyolcvanas évek után, egyre kevésbé tűri a lazaságot, a szervezetlenséget, a költséges termelést a vállalati gazdálkodásban. E szakterület felelősei természetesen megteszik azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják, hogy a büntetésvégrehajtási vállalatok megfeleljenek a piac egyre szigorúbb követelményeinek. Ezt a folyamatot szeretném segíteni azzal, hogy néhány olyan dologra hívom fel a figyelmet, amely — megítélésem szerint — nem kap jelentőségének megfelelő hangsúlyt szervezési és vezetési tevékenységünkben.

Induljunk ki abból, hogy a munkás munkahelyhez, illetve munkahelyi viszonyokhoz fűződő kapcsolatának sajátosságai alapvetően meghatározzák munkájában tanúsított magatartását. Minden további tényező csak e sajátosságok által kijelölt határokon belül fejt ki módosító hatást. Amikor egy ember tagsági viszonyt

* A vállalati célok közgazdasági szempontú meghatározása a vállalati tevékenység egyetlen aspektusát, a gazdálkodási folyamat értékviszonyokban kifejezésre jutó oldalát vizsgálja. A szociológiai megközelítés dolga nehezebb, hisz e szempontból a közgazdaságtan által nem elemzett „tisztán" társadalmi természetű célok is lényegesek lehetnek. A kutatások dilemmáját a szervezeti célok körülhatárolásában épp ez a körülmény okozza. Véleményünk szerint e kényszerű választás úgy oldható fel, ha a szervezeti cél rendszerelméleti fogalmát pontosítjuk. Ha figyelembe vesszük a gazdasági szervezeteknek a társadalom egészéhez fűződő funkcionális kapcsolatát.

létesít a gazdasági szervezettel, nem azonosul automatikusan a vállalati funkciókkal.** Minimumteljesítményre hajlandó, de hogy mi ez a minimum, és mi lesz az elvárható maximális teljesítmény, az a viszony létesítése indítékainak, s egyéb szervezeten belüli feltételeknek lesz a függvénye.

A bv. vállalatoknál dolgozó elítéltek esetében nem mondható el, hogy önként vállalnak tagsági viszonyt, ezért a vállalati funkciókkal ők még nehezebben azonosulnak. Erre talán az serkentené őket, ha szándékukat figyelembe vennék a vállalaton belüli elhelyezésnél. Tudom, hogy az elítélteket számos egyéb, számunkra nem kedvező indíték is vezérli, amikor valamely munkakör betöltésére vágynak. Az is igaz, hogy a helyes választás előfeltétele a megfelelő mértékű, mélységű tájékoztatás. Mindezek ellenére úgy vélem, nem helyes, ha a fogvatartott MAB elé kerülésének pillanatában már eldöntött tény, hogy hová megy dolgozni. Legyen ez a döntés kompromisszum eredménye, kölcsönösen érvényesüljenek az érdekek. Ha meg akarjuk nyerni az elítélteket gazdasági céljainknak, akkor vegyük tekintetbe érdekstruktúrájukat! Milyen érdekek vezérlik az elítéltet? Szeretne ismerősök, barátok közé kerülni, szeretne a szakmájában dolgozni, szeretne jól keresni és nem unalmas, monoton munkát végezni. Ez a sorrend — úgy tűnik — nem véletlenszerű, hanem egyúttal fontossági sorrend is, mely alapvetően irányítja a fogvatartott megnyilvánulásait.

A munkahellyel mint szervezettel való azonosulás minden olyan esetben megvalósul, amikor a dolgozók által követett célok megvalósításának lehetősége folyamatosan biztosított. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a dolgozók különböző csoportjainak érdekei a gazdasági szervezetben általában és — a bv. vállalatoknál különösen — automatikusan érvényre jutnak. A vállalat gazdaságpolitikája, a konkrét munkakörülmények, a szociális ellátottság színvonala, a vezetők és a beosztottak viszonya mind-mind befolyásoló tényező. A dolgozók szükségleteinek és érdekeinek struktúrája rendkívül heterogén, de nem kevésbé differenciáltak a szervezeti viszonyok által kialakított lehetőségek sem.

Az objektív feltételek a különböző munkakörökben dolgozók szervezettel szembeni igényeinek különbözőképpen felelnek meg, ez pedig a legkülönbözőbb szervezeten belüli magatartásokat eredményezi, ami a szervezettel teljesen azonosuló, tartósan magas teljesítményeket nyújtó dolgozók csoportjától egészen a rosszul dolgozó renitensek csoportjáig terjedhet. A vállalat ösztönzési mechanizmusának hatékonysága attól függ, hogy a dolgozói teljesítmények mennyire állnak e mechanizmus centrumában.

A munkateljesítmény alakulásának kulcskérdése, hogy a dolgozó szervezeten belüli, realizálni kívánt differenciált szükségletei más módon ne elégülhessenek ki. Szándékosan említettünk differenciált szükségletet és anyagi javakra irányuló szükségletet. Dolgozóink korántsem csak jövedelmük növelésére törekszenek, érdekstruktúrájuk ennél sokkal összetettebb. Az ösztönzés mechanizmusának tehát minden olyan eszközt tartalmaznia kell, amely alkalmas a dolgozók szükségleteit kielégítő feltételek megteremtésére.

Ha a jövedelemkülönbség a teljesítménykülönbséghez igazodik, akkor a magasabb jövedelem egyúttal az érintett dolgozó tevékenységének nagyobb értékét, személyének nagyobb fontosságát is szimbolizálja a szervezet számára. Így a magasabb jövedelem a dolgozó, illetve elítéltmunkás presztízsszükségletének bizonyos részét is kielégíti.

Az anyagi és a nem anyagi ösztönzés közötti helyes arányok megválasztásában nem célravezető az olyan gyakorlat, amely kizárólag általános elvekből indul

** A vállalkozásjelleg hangsúlyozása azt jelenti, hogy a dolgozók egyetlen rétegének szükségletei sem esnek közvetlenül egybe a gazdasági funkciókkal, melyek teljesítése egy érdekegyeztetési folyamatban zajlik.

A labdavarrás nagy figyelmet igénylő munka

ki, s nem igazodik a konkrét helyzethez. Az ösztönzési mechanizmus csak akkor képes a vállalati dolgozó, illetve a bv. fogvatartott magatartását visszacsatolni a vállalat által betöltendő funkcióba, ha teljesítményelvű. Minden más ösztönzési kritérium csak az így kialakuló fő arányokon belül jelenthet finomító tényezőt.

A béreknek és a bérjellegű juttatásoknak az elítélt érdekstruktúrában elfoglalt második, harmadik helye tükrözhet olyan magánéletből adódó egyéni motívumot (tartásdíjfizetés, ha nem tartja magát apának, kilátástalanul jelentős tartozás a bűnelkövetéssel kapcsolatban stb.), amely a teljesítmény visszafogását eredményezi, de utalhat bérezési rendszerünk hiányosságaira is.

A jelenleg alkalmazott bérformák (időbér, darabbér, prémiummal kombinált csoportos darabbér) alapvetően ösztönző erővel hathat. De ezt a hatást meglehetősen csökkenti az a tény, hogy a bérek a polgári életben megszokott átlaghoz képest is alacsonyabbak nálunk. Márianosztrán a labdavarrók a szeletelés munkafázisánál 100%-os teljesítmény esetén 10,40 Ft órabért kapnak. Ha állítók, 14,60 Ft, ha befejezők 25,50 Ft lehet az órabérük. Ezzel szemben például a kaposvári Delta Ktsz labdavarró üzemében dolgozó férfiak átlagbére ennél jóval magasabb.

A csoportos elszámolásnál a művezetőkre van bízva, hogy a csoporton belül milyen formában és mértékben differenciálnak. Sajnálatos módon ezzel a lehetőséggel művezetőink nemigen élnek, az egyenlősdi pedig — jól tudjuk — nem segíti a teljesítményelv érvényre jutását.

Prémiumrendszerünket is inkább a mennyiségi ösztönzés, mintsem a minőségi kihozatalra való törekvés jellemzi. Egyenes darabbér esetén például 100%-tól 105%-ig 300 Ft, 106%-tól 110%-ig 500 Ft adható, a felső határ 800 Ft. Csoportos bérezésnél csak akkor fizetjük ki a prémiumot, ha a csoport eléri a 100%-ot. A kelleténél ritkábban írunk ki célfeladatokat.

A keresetek számos területen nagy szóródást mutatnak. Van, aki a tartásdíjat sem keresi meg, de van olyan elítélt is, aki 5000 Ft felett keres.

Az anyagi jellegű juttatások közül nálunk az úgynevezett bonrendszer váltotta ki a legmegfelelőbb hatást: az elítéltek azonnal megkapják elvégzett munkájuk után a pénzt, amit rögtön értékesíteni tudnak a boltban. Sajnos a túlóráért kifizetett bérpótlék nem minden esetben honorál többletmunkát. Előfordul, hogy a munkacsoport teljesítmény-visszatartással teremt olyan helyzetet, amely munkaidőn túli munkát tesz szükségessé.

Az anyagi jellegű és ösztönzést szolgáló juttatások belső struktúrája alapvetően rendezett, de számos dimenzióban (bérszínvonal, többletmunka, a jutalmak teljesítményhez kötött kiadása stb.) kívánnivalókat hagy maga után, ki nem használt tartalékot jelentve a vállalatok számára.

A művezetőnek, ha a munkavégzéssel kapcsolatban tartósan pozitív eredményt akar elérni, az anyagi ösztönzésen kívül még számos lehetősége van. De ehhez ismernie kell munkásait, tudnia kell, milyen motívumok befolyásolják cselekedeteiket, munkavégzéssel kapcsolatos belső késztetéseiket. Ehhez nem elég a bűncselekmény ismerete, ehhez információk széles köre, több ember munkája, a nevelő, a művezető, az őr együttműködése szükséges. Így jobban meg tudja választani a büntetés vagy jutalmazás nemét, mértékét is.

Fontos, hogy az elítélt mindig pontosan tudja, mit várnak tőle. Mi lesz a következménye, ha eleget tesz, és mi, ha nem tesz eleget az elvárásoknak. A munkaszervezeten belül növeli a vezető hitelességét és hatóerejét, ha a helyzethez és az emberhez igazítva közelíti meg a problémákat. Hiszen a rend és a fegyelem fenntartása, a napi feladatok elvégzése állandóan változó, alakuló körülmények között történik. Módszereinket és eszközeinket ehhez kell igazítani, ha azt akarjuk, hogy tevékenységünk hatása megfeleljen szándékainknak.

Ki kell emelnem a személyes példamutatásban rejlő lehetőségeket. Az elítélt számára a legtöbb társadalmi elvárás kezdetben közömbös. Ha azonban környezetének tekintélyes, kompetenciával rendelkező tagjai következetesen arra késztetik, hogy bizonyos követelményeknek mindig megfeleljen, hogy bizonyos normákat mindig betartson, akkor ez lassan belső kényszerré válik, és valószínűleg magától is azoknak megfelelően fog viselkedni. Ehhez a legjobb indíték, ha megfelelő modellt lát, vonatkozik ez külsőségekre (ruházat, ápoltság, irodai rend), de tartalmi megnyilvánulásokra is (beszédmodor, munkastílus, szeszfogyasztás). „A vizet prédikálok, bort iszom" közmondást, mint tevékenységünk negatív jellemzőjét egyelőre nem száműzhetjük tudatunkból.

Összefoglalva: olyan motivációs rendszert kell kimunkálni, amely igazodik az elítélt sajátos érdekstruktúrájához, és segít elérni azt, hogy a dolgozó saját érdekei közvetlen és tartós érvényesítésén keresztül egyidejűleg a vállalat gazdasági érdekeit is szolgálja.

A büntetésvégrehajtás nagy tettének tartom, hogy a fogvatartottak társadalmilag hasznos munkát végezhetnek. Az még nagyobb tett lenne, ha a körülmények, valamint érdekeik és motívumaik arra ösztönöznék őket, hogy mindezt a vállalat gazdasági funkcióival azonosulva tegyék. Így a börtön — a nevelés teljes hatásmechanizmusával együtt — komoly esélyekhez juttatná a reszocializációt.

Cserey Gábor

Felhasznált irodalom

Andics Jenő—Rozgonyi Tamás: A teljesítményelv érvényesítésének lehetőségei és korlátai. Vezetéstudomány, 1976. 10. szám.

R. Bang: A segítő kapcsolat. Tankönyvkiadó. Budapest, 1980.

Gazdag Miklós: Ösztönzés és motiváció. Szöveggyűjtemény. Könnyűipari Minisztérium Módszertani és Továbbképző Intézet. Budapest, 1977.

Nemes Ferenc: Érdekesség, magatartás, tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1976.

Rozgonyi Tamás: A döntések szociológiai problémái a gazdasági szervezetekben. Egyetemi jegyzet.

A szervezet, a struktúrák, a folyamatok és a szerepek szociológiája. (Szerkesztette: W. Worawski.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1979.