

Bódis Lajos

Privatizáció, munkaszervezet és bérelosztási mechanizmusok egy nagyüzemi varrodában, II. rész

A szerző az új intézményi közgazdaságtan néhány alapvető megállapítása nyomán a vállalati szervezetben keletkező jövedelem forrásait és elosztásának szabályait vizsgálja egy vidéki textilipari nagyvállalat varrodájában. Az esettanulmány első részében arra a megállapításra jutott, hogy a munkáscsoport által végrehajtott informális jövedelem-újraelosztás – a privatizált vállalat gazdálkodási feltételei következtében – a szervezeti járadék egyik forrása. Ebben a részben bemutatja a munkamegosztás szabályait alakító egyéni járadékszerzési törekvéseket, majd megvizsgálja, hogyan befolyásolja a két munkáscsoport teljesítményét a munka- és jövedelemelosztási mechanizmusaikban tapasztalható különbség.*

Járadékvadászat és munkamegosztás

A munkaszervezetben keletkező jövedelem elosztása a varroda munkásnői között darab-bérrendszer közvetítésével történik. A darabbérek értelemszerűen csak abban az esetben tükröznék hűen a munkásnők közötti teljesítménykülönbségeket, ha a látszen elkülönült három munkakör „portfóliói” (az egy-egy munkakör „értékét” meghatározó különböző tényezők együttese) mindkét blokkban mindig pontosan ugyanannyit érnének. A teljesítménynormák szorosságában és a munkaellátás biztonságában azonban – mint láthattuk – a három fő művelettípus között számottevő különbségek alakultak ki. A munkakörök „értéke” között tapasztalható tartós eltérések két fő okra vezethetők vissza: a „portfóliók” összetevőinek értékelési nehézségeire¹ és a munkaszervezeten belüli mobilitás különböző korlátaira. E tartós eltérések következtében az egyéni teljesítményektől független jövedelemforrások jönnek létre, amelyeket a munkásnők egymással versengve igyekeznek kisajátítani. A kollektíve kedvezőtlen helyzetben lévő munkáscsoportok tagjai is javíthatnak egyénileg a helyzetükön, ha társaik rovására ki tudják kerülni az átlagosnál előnytelenebb feltételeket.

A munkafajták erőfeszítés-igénye közötti különbségek tartós fennmaradása és az előnyös munkák kisajátítása a munkáltató számára összességében költségmegtakarító hatású lehet. A munkáscsoport ugyanis informális támogatást nyújt a hosszú szervezeti tagsággal rendelkező tagjainak azzal, hogy elsősorban a rangidősség alapján dönti el, kiket

* A tanulmány a *Csontos László* által vezetett Hierarchikus gazdasági szervezetek gazdaságszociológiai vizsgálata című kutatási program keretében készült, az Országos Tudományos Kutatási Alap támogatásával. A kutatás ismertetése az esettanulmány első részéhez fűzött jegyzetekben található.

¹ Különösen nehéz folyamatosan értékelni egy adott műveletfajta szervezeten belüli „piaci pozícióját” meghatározó számos összetevő (például a termékszerkezet, a technológia, a vállalatától való kilépések, a rövidebb-hosszabb ideig tartó megbetegedések és a gyermekvállalás ideje stb.) gyakori változásait.

támogat és kiket akadályoz az előnyös munkafajták kisajátítására irányuló törekvéseikben. Így a biztonságot preferáló munkásnők nem lépnek ki a vállalattól, és hajlandók egymással együttműködni. Az adott technológiai és munkaszervezeti feltételek mellett ez csak úgy lehetséges, ha az egységnyi bér eléréséhez szükséges erőfeszítés (illetve az egységnyi erőfeszítésért járó bér) tekintetében hosszabb időn át fennmaradnak a munkafajták közötti különbségek.

Biztos-e, hogy a támogatási szándék helyett nem valami más áll annak háttérében, hogy a hosszabb vállalati munkaviszonnyal rendelkező dolgozókat kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafajtákkal bízzák meg? Ha a kisebb erőfeszítéssel végezhető munkafajták a szervezetben felhalmozott nagyobb tapasztalatot igényelnének, akkor az idős munkásnők határtermelékenysége és bére – az emberi tőkájukbe történt korábbi beruházásaik eredményeként – elérhetné, sőt meghaladhatná a hajtósabb, de specifikus tapasztalatokkal kevésbé rendelkező fiatal munkatársnőikét. Ez esetben az emberi tőke elmélete szerint a munkafajták efféle elosztása hozzájárul a szervezeti járadék keletkezéséhez. A mi esetünkben viszont a munkatapasztalatok hatása a termelékenységre – egy viszonylag rövid betanulási időtől eltekintve – igen korlátozott. Az egyéni termelékenység elsősorban a munkatempó fokozásával, emellett nagyobb gondossággal, odafigyeléssel növelhető valamelyest.

Biztos-e, hogy a munkáscsoport által a rangidősség alapján nyújtott támogatásnak ez az egyetlen lehetséges formája? Mivel a bérforma megváltoztatása természetesen kívül esik a munkásnők illetékességén, az esetleges alternatíváknak – legalábbis formálisan – a darabbérrendszer keretében kell maradniuk. A darabbérrendszer fellazulása vagy – elvi lehetőségként – a munkásnők közötti megállapodás lehetővé tehetné, hogy a támogatásra szánt jövedelmet nyíltan központosítsák, és a vezetők vagy maguk a munkáscsoport tagjai „adminisztratív” úton osszák újra.² A darabbérrendszer elszámolási kérdéseiben azonban következetesen érvényesül a munkásnők törekvése rövid távú jövedelmük maximalizálására,³ ami kizárja a gyengébb teljesítményűek *explicit* támogatását, ugyanakkor nem gátolja a járadékforrások beépülését a munkamegosztásba.

Mivel a támogatás a mindenkori kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafajták kisajátítása révén történik, forrása csakis a szervezet tagjai által közösen előállított jövedelem lehet.⁴ S mivel a két blokk a termelésben gyakorlatilag nem működik együtt, és önállóan számol el, a jövedelemátcsoportosítás *blokkon belül* megy végbe. A zavartalan együttműködés feltétele, hogy az adott blokk dolgozói közül legalább annyian vállalkozzanak a viszonylag kedvezőtlen munkafeladatok elvégzésére (egyesekek legalább akkora jövedelemről mondjanak le), mint amennyien ragaszkodnak a viszonylag kedvező munkafeladatokhoz (amekkora támogatásra mások igényt tartanak). Esetünkben a munkáscsoport ezt úgy próbálja elérni, hogy a kedvezőbb munkafeladatok kisa-

² A darabbérrendszer esetleges fellazulása tényleges lehetőséggé vált néhány éve, amióta a költségek rugalmasságának növelése céljából nem a darabbérek emelésével, hanem (elvileg bármikor visszavonható) „mozgóbér” útján adnak béremelést. Kutatásunk során arra a kérdésre is igyekeztünk választ kapni, vajon ennek az új és viszonylag jelentős bérelemnek a megjelenése nem jár-e azzal a következménnyel, hogy garantált jövedelmekre ezentúl a bérelosztási döntések közvetlen befolyásolásával is szert lehet tenni. A mozgóbér elosztását ugyanis a vezetők elvileg „egy tollvonással” megváltoztathatják. A terepmunka időszakára vonatkozó adatok azt mutatják, hogy a géptípusok szerint összesített mozgóbérek aránya majdnem pontosan megegyezik a darabbérekével, tehát a mozgóbér bevezetése *nem* változtatta meg a járadékszerzés hagyományos módját.

³ Ez az egyik oka annak is, hogy a munkásnők nem képesek taktikai célú kollektív teljesítmény-visszatar-tásra sem.

⁴ Ebben az értelemben a támogatás még akkor is a csoporton belülről származik, ha *részben* azoknak a gépeknek a magasabb termelékenységéből eredő hasznát engedik át, amelyek kisajátítása révén a csoport kollektíve előnyhöz jut a többi telephez képest.

játítását csak a hosszú vállalati munkaviszonyal rendelkezők esetében támogatja, az újabb dolgozókat pedig igyekszik rábírní a hajtásra. E szabállyal elvileg biztosítható, hogy minden dolgozó pályafutása során kiegyenlítődjenek a támogatásként felvett és a mások támogatására fordított összegek, és a munkásnők éppen akkor jussanak támogatáshoz, amikor a korral járó elfáradás és teljesítmény-visszaesés miatt a legnagyobb szükségük van rá.

A blokk tagjai által egymásnak nyújtott támogatást eszerint sajátos biztosításként értelmezhetjük, amelynek tárgya a bér, káreseménynek pedig (a munkamegosztás tanulmányozásából és az interjúinkban elhangzott véleményekből ítélve) azt tekintik, ha egy hosszú szervezeti tagsággal rendelkező dolgozó „önhibáján kívül” alacsony teljesítményű,⁵ vagy családi okokból anyagi nehézségei támadnak.⁶ Emellett jogcím lehet a támogatásra, illetőleg a támogatás fedezéséhez való hozzájárulás alóli kibújásra, ha valaki a normálisnak tekintett mértéknél lényegesen nagyobb konfliktust vállal társaival.⁷ A biztosítási díj az a bér, amennyivel a rövid szolgálati idővel rendelkező, illetve a magas teljesítményű és kirívó családi problémákkal nem küszködő munkásnők többet kapnának akkor, ha nem volna biztosítás (vagyis ha a kedvezőbb erőfeszítés–bér viszonyt képviselő munkafeladatok megszerzésére minden dolgozónak egyenlő esélye volna). A munkafeladatok elosztásának három területe közül, amelyet ismertetni fogok, egy esetben teljesen egyértelmű és a másik kettőben is elfogadható feltételezésnek tartom, hogy a biztosítási díj és a kártérítés a bérral arányos, és mértéke minden dolgozó esetében azonos. Az említett káresemények bekövetkezésének kockázata szempontjából ugyanakkor a dolgozók jelentősen különböznek egymástól.⁸

A biztosítón belüli elszámolást nehezíti, hogy nem lehet pontosan összehasonlítani egymással a különböző munkafeladatok erőfeszítés–bér viszonyait.⁹ Ezen kívül, miután az egyéni bérek a munkafajták erőfeszítés-igénye mellett az egyének termelékenységétől, ezen belül igyekezetétől is függenek, a munkáscsoport tagjai csak hallgatólagosan és hozzávetőlegesen állapodhatnak meg egymás között előzetesen arról, ki jogosult kártérítésre. Az említett információs problémák és az egységes biztosítási díj következtében két okból is ellehetetlenülhet a szervezet: 1. A biztosítás az átlagnál magasabb kockázatú (alacsonyabb teljesítményű, fáradékonyabb, nehezebb családi helyzetű és/vagy összeférhetetlenebb) munkavállalók számára teszi vonzóvá a vizsgált varrodát (fordított szelekció). 2. Mivel nehezen ellenőrizhető, hogy a káresemény (például az alacsony

⁵ A korábban magasabb teljesítményű dolgozók mellett bizonyos szolgálati idő után azoknak is jár kártérítés, akik mindig is alacsony teljesítményűek voltak. Az újabb dolgozóktól elvárt hajtás nem jelenti azt, hogy a kezdettől alacsony teljesítményű munkásnőket elbocsátják. Az utóbbiak egy része – a nagyon alacsony kereset, illetve a munkahelyi vezetők és a munkatársak szemrehányásai és élcéldése hatására – magától kilép, vagy elfogad egy nem varrómunkás munkakörre vonatkozó ajánlatot. Más részük viszont periférikus helyzete ellenére sem tágít, és sok év elteltével maga is igényt tarthat kártérítésre.

⁶ Ilyen például a férj keresőképtelensége, vagy az a – jelek szerint gyakrabban előforduló s éppen ezért kisebb kártérítésre jogosító – eset, ha valaki egyedül neveli gyermekeit. A kisebb kártérítés ugyanakkor a járadékforrások oszthatatlansága következtében azt jelenti, hogy az egyedülálló anyák egy része ugyanakkorra kártérítést kap, mint az, akit kisebb kockázatú káresemény ért, más részük viszont semennyit.

⁷ A varroda mindennapjaihoz hozzátartoznak az egész kollektíva szemé előtt zajló kisebb-nagyobb konfliktusok, amit a dolgozók nem egyformán viselnek. Számos példát ismerek arra, hogy a valamilyen előnyös szervezeti pozíció megszerzésével kapcsolatos (zsörtölődéssel, szűrés megjegyzésekkel, sírással, kiabálással, egy esetben szó szerint hajtépéssel is) kísért veszekedések legkitartóbb szereplői általában elérik céljukat.

⁸ Meg kell említeni, hogy ahhoz, hogy a munkásnők közötti biztosítási megállapodásról beszélhessünk, fel kell tételeznünk, hogy a blokk összjövedelme kevésbé van kitéve az említett káresemények kockázatának, mint az egyéné.

⁹ Így fordulhat elő, hogy egy adott munkaszervezeti pozícióval – oszthatatlan járadékartalma révén – valaki aránytalanul nagy mértékű kártérítéshez jut. A különböző járadékforrások közötti átváltások révén ugyanakkor a munkáscsoport elvileg kísérletet tehet ennek mérséklésére.

teljesítmény) miért következett be, fennáll a kísértés, hogy a biztosítottak maguk idézzék elő, például lazálással (erkölcsi kockázat).

A tranzakciós költségek elméletének fogalmaival ehhez még hozzátehetjük, hogy mivel a munkáscsoport tagjai között létrejött, biztosítás jellegű megállapodás értelmében azoknak a dolgozóknak a járadékszerzési törekvései, akiket a csoport kártérítésre jogosultnak ítélt, sokkal könnyebben érvényesülnek, sajátos helyettesítési hatás következhet be. Mások is úgy ítélik meg, hogy egyéni jövedelmüket könnyebben növelhetik, ha teljesítményük fokozása helyett a közösen létrehozott jövedelemből való részesedésüket igyekeznek növelni. A munkáscsoport tagjai közötti biztosítási megállapodás így kettős lehetőséget rejt magában. Tartós együttműködést és a csoport együttes teljesítményének növekedését eredményezheti, de a konfliktusok elharapózásához és a szervezeti járadék csökkenéséhez is vezethet. Mindezek következtében a munkáscsoport megfelelő működése szempontjából alapvető fontosságú a kialakult feladat- és bérmegosztás elfogadottsága. A szervezett teljesítménye olyan ellentmondó (de kutatási eredményeink szerint bizonyos feltételekkel mégis összeegyeztethető) követelmények teljesülésétől függ, miszerint legyenek az egyéni teljesítményektől független jövedelemforrások, ám ezeket a munkások közül kevesen és alacsony intenzitással akarják kisajátítani.

A munkaszervezeten belüli mobilitás különböző korlátai tartósan összezárnak egymással kisebb-nagyobb csoportokat, és megakadályozzák az egyes munkafeladatokhoz tartozó erőfeszítés–bér viszonyok kiegyenlítését. A mobilitási korlátok három típusát fogom ismertetni, amelyek kulcsfontosságúak az említett biztosítási forma szempontjából. E mobilitási korlátok (zárójelben a költségfajta, amelynek csökkentését lehetővé teszik): a termelékenyebb gépek kisajátítása a simatűző gépek körében (műhelyszintű termelésirányítási költségek); az egyetlen géptípuson való begyakorlottság (betanítási költségek); valamint az állandó simatűző–összevarró párosok kialakítása (minőség-ellenőrzési költségek).

A munkaszervezeten belüli mobilitási korlátok e három típusával szemben a blokkok összeczártságának, az erőfeszítés–bér viszonyok ennek következtében kialakult blokkonkénti különbségeinek a két műszakos munkarend megszűnése óta semmilyen szerepet nem tulajdoníthatunk a szervezetben keletkező összes jövedelem növelésében. E különbségek függetlenek az egyes blokkok tagjai között létrejött, biztosítás jellegű megállapodástól is. A munkahelyi vezetők nem törekednek e különbségek felszámolására – a munkások átcsoportosításával, esetleg a blokkok megszüntetésével –, sőt a belső munkaerőmozgás korlátozásával az erőfeszítés–bér viszonyok spontán kiegyenlítését is akadályozzák. Egyrészt tartanak attól, hogy a munkaszervezeti változások következtében fel kellene mondani az addigi biztosítási megállapodást, illetve hogy megélnék a járadékvadászat. Másrészt nem ismerik fel a blokkok összeczártságának kedvezőtlen hosszú távú kihatásait.

Ha például megvizsgáljuk a „portfóliók” összetevőinek egyensúlyát, általában jelentős különbséget tapasztalunk a két blokk dolgozóinak helyzete között. Kivételt képeznek a fedősök, akiknek a gépesítettségből fakadó normaelőnyt nem tartalmazó, szigorú teljesítménykövetelményeket, ugyanakkor stabil „piaci pozíciót” egyesítő, kiegyensúlyozott „portfóliója” mindkét blokkra jellemző. Ennek szintén kiegyensúlyozott ellentéte (viszonylag laza, normaelőnyt tartalmazó teljesítménykövetelmények, de bizonytalan piacok) viszont már csak a váltóblokk összevarróira jellemző. Halmozódnak a kedvezőtlen elemek az anyablokk nem automata simatűző gépeinek „portfóliójában”. A laza normák nem tudják ellensúlyozni bizonytalan piacaikat, s hogy – az ugyanazt a munkát végző automatásokkal ellentétben – ők nem élveznek normaelőnyt. A legérdekesebb az anyablokkbeli összevarrók esete, akiknek „portfóliója” (biztos piacok és viszonylag laza

teljesítménykövetelmények, amelyekeken még a telep összes gépén megtalálható kiegészítő felszerelés is könnyít) az előnyöket látszik halmozni, mégis feltűnően elégedetlenek a helyzetükkel. A laza normák és a korszerű gépek előnyeit – egyedülálló módon – a varroda minden összevarrója élvezheti. Ez azonban csupán azzal a következménnyel jár, hogy többségük sem a vállalattól, sem munkaköréből nem kíván kilépni. Elégedettségüket és motivációjukat döntően az határozza meg, hogy (bár a blokkok közötti különbségeket is kifejező „portfóliók” értékeléséből az ellenkezőjét várnánk) az összevarrók a váltóblokkban lényegesen jobban keresnek, mint az anyablokkban. Ezt azzal magyarázzuk, hogy a dolgozók közötti megállapodással létrejött biztosítási forma a két blokkban eltérő eredményességgel működik, ami – mint részletesen visszatérünk majd rá – jelentősen befolyásolja a munkásnők teljesítményét.¹⁰

Az automata simatűző gépek kisajátítása

A munkavégzéshez szükséges erőfeszítés és az érte járó bér viszonya legszembetűnőbben a kétféle simatűző gépen dolgozók esetében különbözik. Az automata gépek termelékenysége körülbelül 20 százalékkal magasabb, mint a hagyományosaké, ezért az automata gépre kerülő munkásnők – azonos normák mellett – elvileg választhatnak, hogy azonos erőfeszítéssel magasabb bért kívánnak-e elérni, vagy megelégednek az addigi bérükkel, amelyért a korábbinál kevésbé kell hajtaniuk. Az automata simatűző gépen dolgozók kiválasztásának háromféle, lazán összefüggő szabályát azonosítottuk, amelyek közül időszaktól és bloktól függően vált egyik vagy másik uralkodóvá.

1. Mivel a varrodában a legnehezebb munkaszervezési feladatok közé tartozik, hogyan pótolják a kiszámíthatatlanul alakuló hiányzások miatt kieső kapacitásokat, kezdetben azok a simatűző gépesek jutottak automatához, akik a legkevesebbet hiányoztak. A termelékenyebb gépek révén – változatlan erőfeszítést feltételezve – növelhető azoknak a dolgozóknak a teljesítménye, akik a legnagyobb valószínűséggel vannak jelen. Ezzel pedig mérsékelni lehet a hiányzások ingadozásának hatását a rendelkezésre álló összkapacitás ingadozására.¹¹ Hasonló okból értékelődött fel a vezetők szemében az alacsonyabb termelékenységgű, de kevesebbet hiányzó és túlmunkavállalásra is inkább hajlandó váltóblokk a nagyobb erő kifejtésre képes, de a munkaidő-beosztáshoz kevésbé alkalmazkodó anyablokkhoz képest. Az automata gépek efféle elosztásának hatására ugyanakkor az anyablokkban is számítani lehetett a hiányzások csökkenésére. A két blokk ugyanannyi automata gépet kapott, amit azzal a sajátos egyenlőségelvvel magyarázhatunk, amely az erőforrások szervezeten belüli elosztása során az egyszerűen mérhető paramétereket tekintve általánosan érvényesül.

2. A keveset hiányzó teljesítményének növelése mint az automata gépek elosztásának szempontja idővel – főleg a váltóblokkban – úgy módosult, hogy elsősorban a hosszabb vállalati munkaviszonnyal rendelkező, idősebb dolgozókat kell előnyben részesíteni. A kettő között természetesen van átfedés, mivel az idősebb dolgozók egyedül éppen abban

¹⁰ Összevarró az a munkásnő is, akinek az elmúlt években egyedülként sikerült „átszöknie” az anyablokkból a váltóblokkba. A vele készült interjúban elégedetten számolt be arról, hogy új helyén annak ellenére magasabb a bére, hogy úgy érzi, nem hajt jobban.

¹¹ „Hiába teljesített valaki kilencven százalékot, ha csak tíz vagy tizenöt napot dolgozott. Jobban lehetett számítani arra az emberre, aki ugyan csak hetven vagy akár hatvan százalékos volt, de végigdolgozta a huszonegy napot” – mondta a telep előző vezetője, aki a kilencvenes évek változásait már nem kísérte figyelemmel. A jelenlegi vezető, aki viszont a varroda korábbi működését nem ismeri, az automaták jelenleg uralkodó elosztási szabályainak ismeretében meglepetéssel fogadta ezt az értelmezést.

versenyképesek a többiekkel szemben, hogy (a kisgyermekes anyákkal ellentétben) képesek és (a még családalapítás előtt álló fiatalokkal ellentétben) hajlandók sok időt tölteni a munkahelyen. Rá is kényszerülnek a munkaidő megnyújtására, mert csak így ellensúlyozhatják, hogy hajtani már kevésbé tudnak. Az eredeti szándék megvalósulása ellenében hat ugyanakkor, hogy az idősebb, hamar elfáradó munkásnők munkájuk erőfeszítés-igényének csökkenését általában inkább lazításra használják fel. Eredményes lehet viszont az említett sajátos biztosítási forma, mivel a dolgozók szívesen együttműködnek, arra számítva, hogy a blokk idősebb korukban az ő jövedelmüket is garantálja.

3. Az automata simatűző gépeken dolgozók lazítása a váltóblokkban jelent nagyobb veszélyt, ahol az utóbbi időben az a szabály érvényesül, hogy a termelékenyebb gépeket a kevésbé termelékeny dolgozók kapják. Ez végső soron arra vezethető vissza, hogy a váltóblokkból az elmúlt években nyugdíjba ment egy nagy létszámú vrosszta, amelynek jogát az automata gépek kisajátítására senki nem kérdőjelezte meg, s távozásuk után kevesebb olyan munkásnő maradt a blokkban, akinek a csoport addigi informális szabályai szerint egyértelműen joga volt automata gépen dolgozni, mint ahány automata gép volt. A nem automata simatűző gépeken között van néhány teljesítményorientált munkásnő, akik az automata gépekre kerülésük esetén bérük növelésére törekednének. Ez viszont azzal a következménnyel járhatna, hogy azok a dolgozók is versenyre kelnek a termelékenyebb gépekért, akik korábban csak azért nem szánták rá magukat erre, mert a kétféle gépen végzett munka erőfeszítés-igényének különbségei nehezen értékelhetők. Ezért a váltóblokkban az automata gépek elosztása során – csak hogy ne kelljen a gyorsabb dolgozóknak adni – az utóbbi időben még a hiányzások mértékénél és az életkornál is többet nyom a latban, ha valaki lassú.¹² Az automatákért folyó küzdelem kieleződésétől sokan azért tartanak, mert az anyablokk gyakorlatából világosan látják ennek teljesítmény-csökkentő hatását. Ha pedig a kapacitások legjobb kihasználása és a munkamegosztással kapcsolatos viták mérséklése végett azt a szabályt fogadnák el, hogy a termelékenyebb gépeket a mindenkori legtermelékenyebb munkásnők kapják, nem volna többé betartható a dolgozók közötti, biztosítás jellegű megállapodás, ami hosszú távon szintén visszavetetheti a blokk teljesítményét.

Az automata simatűző gépek kisajátításának blokkon belüli – egyértelműen a váltóblokk számára kedvezőbb – feltételei közül az automata simatűző gépek számának és az összes simatűzős dolgozó létszámának arányát, illetve a blokkok eltérő rekrutációját említettem. Vizsgáljuk meg részletesebben az utóbbit, közelebbről az életkornak és a vállalati munkaviszony hosszának szerepét az automata géphez jutás esélyében, az *1. táblázat* alapján!

¹² A váltóblokk – és a varroda – legtermelékenyebb dolgozója az automata gépek megérkezése után két évig ilyen gépen dolgozott, és jelentősen növelte bérét. A blokkösszevonáskor azonban át kellett adnia gépét idős és beteg váltótársának, amit az ő nyugdíjba vonulása után sem kapott vissza. „Az automatákért csak veszekedni van, és én nem szeretek veszekedni” – magyarázta visszafogottságát. Hasonló „érdektelenséget” mutat legtöbb munkatársnője is, ezért amikor a közelmúltban megüresedett egy automata gép, egyedül egy új dolgozó jelentkezett, hogy szeretne rajta dolgozni. Ő azzal tűnik ki társai közül, hogy a racionális cselekvésben nem korlátozzák a régi dolgozók szokásai és félelmei. Egyelőre az ő teljesítménye is magas, de középkorú lévén, elszántan keres olyan feladatokat, ahol kevésbé kell hajtani. A váltóblokk vezetője azonban rábeszélte egy harmadik, alacsony teljesítményű munkásnőt, hogy vegye át ő az automatát. Okkal remélte, hogy az illető bérenek növekedése nem lesz olyan látványos, hogy kiváltsa a többiek féltékenységét. Maga a blokkvezető azzal magyarázta lépését, hogy az első munkásnő „nem kívánczik” automatára, a második nem elég régi dolgozó, a harmadik viszont egyedül neveli gyermekét (ahogy egyébként a két másik munkásnő is). A kiszemelt dolgozó azonban húzódozott átvenni az automatát, mivel attól félt, hogy nem fogja tudni elsajátítani a kezelését, és kinevetik.

1. táblázat

Az automata simatűző gépekért folyó versengés feltételei blokkonként

Blokk és munkakör	Átlagéletkor (év)	Átlagos vállalati munkaviszony (év)	Legkisebb gyermek életkora (év)
Váltóblokk			
Automata simatűző gépesek	43	19	
Nem automata simatűző gépesek	34	7	
Az összes munkakör átlaga	35	13	
Anyablokk			
Automata simatűző gépesek	43	25	15
Nem automata simatűző gépesek	42	22	11
Az összes munkakör átlaga	41	23	

2. táblázat

A dolgozók létszáma a vállalati munkaviszony hossza szerint blokkonként

Vállalati munkaviszony hossza	Váltóblokk	Anyablokk
10 év alatt	10	–
10–19 év	5	4
20–25 év	5	11
25 év felett	2	7
Összesen	22	22

A két blokk automata simatűző gépes dolgozóinak átlagéletkora pontosan ugyanannyi, és abban is hasonlítanak, hogy hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkeznek (bár az anyablokk automatásainak átlaga évekkal magasabb). Jelentős különbséget találunk viszont a két blokk között abban, kik azok a simatűző gépes munkásnők, akiknek nem jut automata. A váltóblokk hagyományos simatűző gépes dolgozói átlagosan majdnem tíz évvel fiatalabbak az automatásoknál, a vállalatnál töltött éveik számában pedig még nagyobb a különbség. Az anyablokk hagyományos simatűző gépesei ezzel szemben mind életkorukat, mind vállalati munkaviszonyuk hosszát tekintve alig különböznek az automatásoktól, illetve blokkjuk átlagától.

A blokkok összesített adataiban (2. táblázat) mutatkozó különbséget is figyelembe véve, általános érvénnyel megállapíthatjuk, hogy a középkorú és sokszor egész addigi aktív életüket a vállalatnál töltött dolgozók a heterogén összetételű váltóblokkban akadálytalanul hozzájutnak az áhított kedvezőbb pozíciókhoz. Az anyablokkban viszont – ahol e pályája leszálló ágának kezdetén lévő korosztály tagjai vannak összezárva – meg kell küzdeniük társaikkal, akik ugyanúgy jogot formálnak a szóban forgó pozíciókra.

Mi dönti el akkor, hogy ki juthat automata géphez az anyablokkban? Úgy tűnik, a kiválasztás fő szempontja egykor a hiányzások mértéke volt, és mivel itt lényegében nem volt jelen a nyugdíj előtt álló korosztály, a nyolcvanas évek végén automata gépre került munkásnők jelenleg is ott dolgoznak. A hiányzásokat pedig főleg az határozta meg, hogy az adott időszakban kinek mennyi gondja volt éppen a gyermekneveléssel. Adatainkból kitűnik, hogy a nem automatások néhány évvel később születtek, így amikor az automata gépek megérkeztek, vagy éppen gyesen voltak, vagy kevéssel azelőtt tértek vissza a munkába, és kisgyermekes anyaként sokszor hiányoztak. Ezzel szemben az automatá-

soknak akkor már iskolás korúak voltak a gyermekeik. Nem meglepő tehát, hogy ezt a puzta véletlen alakította munkamegosztást a vesztesek sokkal kevésbé fogadják el, mint a váltóblokkban.

Az anyablokk automata simatűző gépesei éppen ezért nem lehetnek maradéktalanul elégedettek. A hagyományos gépen dolgozók támadásainak kereszttüzében nincs választási lehetőségük, hogyan használják ki gépük magasabb termelékenységet. Kénytelenek hajítani – igaz, ennek teljes hasznát zsebre tehetik. Ráadásul nem tanácsos sokat hiányozniuk, mivel ha csak egy-két órára is gazdátlanra válik egy automata, a hagyományos gépen dolgozók egymással versengve ajánkoznak helyettesítésre a blokkvezetőnél.¹³ A váltóblokkban rendkívül ritka az efféle fellépés, szinte csak a korábban említett új dolgozó veszi hozzá a bátorságot. Ott az a jellemző, hogy a vállalat legtermelékenyebb gépeit „tulajdonosaik” távollétében kihasználatlanul állni hagyják. Így lemondanak ugyan bizonyos – általában néhány napról, legfeljebb egy-két hétről lévén szó, nem túl nagy – jövedelemtől, megtakarítják viszont a járadékvadászattal járó költségeket.

A privatizáció óta a munkaszervezet életébe történt legkomolyabb külső beavatkozás a három automata simatűző gép elszállítása volt, amely az ezeken a gépeken dolgozó munkások teljesítményének mindaddig példa nélküli összehasonlítására kényszerítette a blokkokat. Megvizsgáltuk, hogyan választották ki azokat a munkásokat, akiknek vissza kellett ülniük hagyományos gépre, illetve hogy kik viselik a tényleges veszteségeket. A kiválasztás fő szempontja az volt, hogy ne keletkezzen konfliktus az alacsony és a magas teljesítményűek között. Az anyablokk vezetője azt a munkást jelölte ki, aki még csak néhány hónapja és helyettesítőként dolgozott automata gépen, egy olyan munkatársnője helyett, aki tartósan táppénzen volt, és rövidesen le is százelkolták. Egy-egy dolgozóról pedig (a váltóblokkban felmerült ötlet alapján) mindkét blokkban sorsolással döntöttek.¹⁴

A sorsolás eredményeként (amely nyilvános és manipulációmentes volt) mindkét blokkban a legalacsonyabb teljesítményű automata gépes dolgozónak kellett visszaülnie ha-

¹³ A varrodában érvényesülő sajátos egyenlőségelv következtében nem az a meglepő, hogy az automatakat nem osztják újra időről időre hatékonysági szempontok szerint (hiszen a dolgozók zöme legfeljebb a biztos jövedelemforrásokért, nem pedig a teljesítmények növeléséért szeret versenyezni), hanem hogy az anyablokk hagyományos simatűző gépesei nem kényszerítik ki például a rotációt. Kézenfekvőnek tűnik a feltételezés, miszerint az játszik az automata gépeket kisajátító dolgozók kezére, hogy vetélytársaik is kizárólag maguknak szeretnék megszerezni a gépeket, a csoportnak viszont ennél még az is jobb, ha minden marad a régiiben. A rotációnak feltehetően a blokkvezető is ellenállna, mivel tisztában van vele, hogy a blokk összetétele következtében egyedül a verseny növelheti az együttes teljesítményt. Ráadásul szívesen érezteti hatalmát, amire többek között éppen az ad alkalmat, hogy ő dönti el, kit ültet egy-egy alkalmilag megüresedő automata gépre.

Feltehetjük a kérdést, hogy miért nem indult el a simatűző gépesek automatához jutásának esélyében tapasztalható blokkközi különbségek kiegyenlítődése legalább abban az átmeneti időszakban, amikor a két műszak megszűnése következtében szertefoszlott az anyablokk korábbi vonzereje, de a vezetők még nem korlátozták a váltóblokkba történő átlépést. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a váltóblokkban akkor még jelen voltak a nyugdíjhoz közel álló dolgozók, ezért az anyablokk középkorú munkások úgy ítélték meg, hogy nagyobb eséllyel jutnak automatához, ha maradnak. Azóta a helyzet teljesen megfordult. Egy középkorú munkásnőnek a váltóblokkban annyival nagyobb esélye van egy automata gép megszerzésére és megtartására, hogy ezért talán még egy anyablokkbeli automatát is érdemes volna otthagynia.

¹⁴ Az automata gépét véglegesen elvesztő egy-egy munkásnő személyéről a váltóblokkban sorsolás, az anyablokkban a blokkvezető döntött. Ott *később* azt a munkást választották ki sorsolással, aki a központ ígérete szerint vissza fogja kapni gépét. Egyesek a váltóblokk iránti elismeréssel említették, hogy szerintük az anyablokk vezetőjét az ottani példa kényszerítette, hogy másodszor már ne maga döntsön. Döntése meg-hozatalakor az anyablokk vezetője lényegében ugyanarra törekedett, mint (az anyáskodó-manipuláló blokk-vezetővel a háttérben) a váltóblokk kollektívája. Keményebb vezetési stílusa következtében azonban – amely nélkül az anyablokkban talán teljes káosz uralkodna – képtelen kivívni beosztottjai elismerését.

gyománys gépre. A veszteséget az érintettek másokkal közösen viselik. A váltóblokkban kisorsolt munkásnő (a jelenleg röviddel nyugdíj előtt álló két dolgozó egyike) bizonyítani akar munkatársnői előtt, ezért kevesebbet áll le cigarettázni, és lassúságát fizetetlen túlórával ellensúlyozza. Bár mások ideiglenesen felszabaduló automata gépére nem hajlandó visszaülni, a korábbiánál is jobban kizsákmányolja összevarró párját, a blokkvezető pedig gyakran jó munkákat válogat neki. Az anyablokk javítás alatt álló gépét visszaváró munkásnőt azzal kárpótolják, hogy ha ott bármely automata hiányzás miatt ideiglenesen felszabadul, ő foglalhatja el, de bizonyítania kell azokkal szemben, akiket így megfoszt a helyettesítés lehetőségétől.

A varroda egyes gépeinek magasabb termelékenysége technológiai okokból annak a két automata simatűző gépes munkásnőnek jövedelmez legtöbbit, akik a vevőtájékoztató címkék felvarrására szakosodtak. A címkézők kiválasztása hasonlít a nem varró munkás munkakörben dolgozókéhoz, mivel ez is alacsony presztízsű munkának számít, amelyet egyes varrónő szégyellne vállalni. A váltóblokk címkézőse (a varroda másik nyugdíj előtt álló dolgozója) alkoholbetegségben szenvedett, és korábbi munkakörében, a simatűző gépen munkájának minősége tarthatatlanná vált. Munkatársnői a munkaköréről beszélve is a személyt értékelik, és magas fizetése dacára sem kíváncsiak a helyére. Az erőfeszítés és a bér kirívóan kedvező viszonya úgy értelmezhető, hogy a munkáscsoport tagjai közötti hallgatólagos biztosítási megállapodás alapján az olyan ritkán előforduló káreseményre, mint a női alkoholbetegség, nagyon magas kártérítést fizetnek. Az anyablokkban ezzel szemben nyíltan irigykednek a címkézősre, de ott sem ajánlják a helyére. Kirívó összeférhetlensége miatt még az ottani konfliktusos légkörhöz szokott dolgozók sem mernek vele ujjat húzni.

Az „át nem ülés”

A szervezeten belüli mobilitást az is korlátozza, hogy a dolgozók többsége egyetlen géptípuson rendelkezik megfelelő begyakorlottsággal, és arra törekszik, hogy munkaidejének minél nagyobb hányadát a megszokott munkafajták töltsék ki. Mivel az egyes termékek gyártási technológiája különböző arányban tartalmazza az egyes műveleteket, gyakran előfordul, hogy az egyik géptípuson begyakorlott dolgozók munkaidejét az ott végezhető munkafajták csak részben veszik igénybe, míg más géptípuson bőven van munka, sőt fennáll a veszély, hogy az ott dolgozók nem végeznek vele határidőre. Az egyoldalú begyakorlottsággal rendelkező dolgozók leállásuk idejére nem kapnak bért, a másik géptípusra átülő társaik viszont – természetesen csak az ott nyújtott teljesítményük után – igen. Még ha az utóbbiak keresete magasabb is, az egyéni erőfeszítés és az érte járó bér viszonyának egyenlőtlenségét jelenti, hogy az egyes munkások keresetük különböző hányadát szerzik a megszokott, illetve az attól eltérő munkafajtákkal.

Mivel az egyes munkafajták blokkon belüli „piaci pozíciója” különböző, az össz-munkaidőnek a megszokott gépen töltött hányada csoportonként eltér. Az adott szériából való részesedését azonban az egyén az ugyanott begyakorlott társai rovására is növelheti. Az átülési gyakoriság így kialakuló egyéni különbségei több okból nagy szerepet játszanak a járadékszerzési törekvések érvényesítésében. Miközben a gyarapodó munkatapasztalatok rendszerint néhány hónap után már nem növelik tovább a dolgozók termelékenységét, ezen az – egyéni szinten jelentősen szóródó – időtartamon belül a géptípus változtatása jelentős jövedelemvesztéssel vagy jóval nagyobb háttal jár. Miközben az át nem ülésből származó előnyöknek csak munkaszervezeti korlátai vannak, a termelékenyebb gépek kisajátításának emellett vannak technikai kor-

látai is. Miközben a gépek termelékenységében fennálló különbségek révén csak a simatűző gépesek egy része juthat a varroda többi dolgozójához képest előnyösebb pozícióhoz, az átüléssel szerzett bérhányad különbségei révén elvileg mindenki.¹⁵ Az át nem ülés az automata gépek kisajátításánál rugalmasabb jövedelemátcsoportosítást tesz lehetővé, mivel a pozíciók kevésbé stabilak, és az egyéni részesedések finomabban adagolhatók. Az át nem ülés révén átcsoportosított jövedelem nagysága az automata gépek kisajátításához képest nehezebben mérhető fel, ezért a járadékszerzési törekvések jobban leplezhetőek.

Az átülés elkerülését célzó egyéni teljesítménytaktikázást a váltóblokk összevarróinál figyeltünk meg. Amikor adott technológia mellett elfogy a munkájuk, a legtöbben akkor is leállnak (cigarettaznak, az udvaron beszélgetnek stb.), ha más géptípuson emberhiány van. Az összevarrók lemondanak bérüknek arról a részéről, amelyet más géptípuson kereshetnének, hogy ezzel elkerüljenek egy még nagyobb bérvesztéséget. Ha ugyanis valaki hajlandó átülni megszokott géptípusáról egy másikra – esetleg még hajt is, hogy bérvesztése minimális legyen –, akkor sajátos „csiki-csuki” játék áldozata lesz. Ennek lényege, hogy szükség esetén mindegyik géptípusról annak a dolgozónak kell átülnie, akinek ott komparatív hátránya van (az átülés miatt elszenvedett relatív bérvesztése a legkisebb).

A gyártási technológiák különbségei miatt keletkezett emberhiány általában jóval rövidebb ideig tart, mint amennyi időre egy új géptípuson a megfelelő begyakorláshoz szükség volna. Akik állandóan azon a gépen dolgoznak, általában még akkor is sokáig termelékenyebbek lesznek, ha dolgozónk rövidebb időszakokra rendszeresen átül. De még ha utoléri is a régebben ott dolgozókat, nem cserélhet velük helyet, mivel az állandóan ott dolgozók teljesítménye az ő gépén várhatóan visszaesne. Így ha a kevésbé megszokott géptípuson megszűnik az emberhiány – ami ráadásul gyakran együtt jár azzal, hogy a többi géptípust árasztják el munkával –, akkor az illetőt visszaküldik eredeti helyére. Amikor újra változik a helyzet, ismét őt ültetik másik gépre, mivel már bizonyította, hogy „máshol is tud keresni”. Munkatársnői egymásra licitálva bizonygatják, hogy a megszokott gépükön kívül ők ügyetlenebbek volnának, mivel az átültetést így lehet elkerülni.¹⁶ Emberünket mindaddig ide-oda dobálják, amíg nem „bizonyítja”, hogy ő sem tud más gépen dolgozni, esetleg amíg tartósan meg nem üresedik ott egy hely. Ha a másik gép vonzóbb a tartós munkavégzéshez, akkor az átülés vállalása az emberi tőkébe való beruházásnak minősül, még ha ennek nagysága csekély is. Aki viszont úgy ül át más gépre, hogy nem akar vagy nem tud tartósan oda kerülni, az vagy egészen rövid távon kívánja bérét maximalizálni, vagy egyszerűen balek. Dolgozónk mindenképpen kevesebbet keres vagy többet hajt, mint akiket kisebb gyakorisággal mozgatnak a gépek között.

Mindez még azokat az ambíciózus összevarrókat is visszariaszthatja az ideiglenes átüléstől, akik szeretnék végleg otthagyni gépüket a magasabb presztízsű és jobban fizető simatűző gépért. Az egyik munkásnő, aki egykor kezdőként került az összevarró gépre,

¹⁶ A közelmúltban nyugdíjba ment dolgozók némelyikéről például – okkal vagy ok nélkül – az terjedt el, hogy még befűzni sem tudtak más varrógépet.

¹⁵ Ugyanakkor az automata simatűző gépesek halmozzák az előnyöket, mivel mindkét blokkban legkevesebb ők ülnek át más gépre. Ezt a varrodában azzal magyarázzák, hogy az automaták kapacitását ki kell használni, de az érvelés a simatűző gépesek munkahiánya esetén természetesen csak a jövedelemelosztás módjának igazolására szolgál. A váltóblokk összjövedelmét ellenben valóban növelhetné, ha a hiányzó automatások gépét nem hagynák üresen még feszített termelési program esetén is. Igaz, mint láttuk, ezzel egy tartósan felmerülő költségtétel, a járadékvadászat költsége csökkenthető.

két évig hanyódott a két gép között, amíg végre sikerült állandó simatűző gépet szereznie. Az egyik legjobb jelenlegi összevarró is szívesen váltana, de mint elmondta, fiatal házasként nem tud várni egy-két évig, amíg az átülés hajtás nélkül is nyereségesse válik. Egy harmadik összevarrót is csak a kétségbeesés és az állandó gép gyors megszerzésének véletlen lehetősége kergetett másik géptípusra. Csak így szabadulhat meg ugyanis simatűző gépes párjától, attól az idős munkásnőtől, aki a sorsolás alapján elvesztette automata gépét, és azóta még kevésbé látja el összevarróját munkával. A simatűző gépen emberünk teljesítménye sokakat meglepő ütemben növekszik, bár korábban maga is elhitte ügyetlenségét. Mivel a blokk ebben a munkakörben éppen tartós emberhiányban szenved, néhány hónap elteltével várhatóan sikerül végleg géptípust váltania, az összevarró gépen pedig egy szorgalmas kezdő lép a helyébe.

Sok vezető és munkás szerint rátermettségtől és preferenciáktól függ, ki melyik gépen dolgozik. További kérdezősködés után azonban kiderül, hogy állítólag ez sokaknál már kezdőként és akár életre szólóan eldőli. A kezdők mindegyik géptípusba beleköszölnak, de csak a legegyszerűbb kezelési ismeretek és legfeljebb egy-két hét gyakorlat erejéig. A betanítást a sokszor feszes termelési program irányítása mellett végző blokkvezetők igyekeznek minél gyorsabban használható munkaerőt nyerni. A kezdő tehát ott jut sikerélményhez, arról a gépről „derül ki”, hogy „van érzéke hozzá” és „szereti csinálni”, ahol hagyják, hogy begyakorolja magát. Bármelyik géptípuson előfordulhat, hogy sürgősen pótolni kell a kilépés, tartós betegállományba kerülés, gyermekszülés stb. miatt kieső dolgozókat, mint ahogy kutatásunk idején is mindhárom géptípuson tanultak be kezdők. Ha nincs szükség sürgős pótlásra, akkor az új belépők általában az összevarró gépre kerülnek. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy olyan dolgozók foglalkoztatása, akiknek a munkahelyi magatartása egyelőre ismeretlen, abban a munkakörben jár a legkisebb kockázattal, amelynek a legkevésbé vannak határozott szervezetspecifikus jellemzői.

Mínde az azt jelenti, hogy a szervezet csak egyszer – a pályafutás elején – vállalja a betanítás költségeit, amikor nem is tehetne mást. Egy gyakorlott munkás új gépen való betanítása a kieső kapacitás miatt költségesebb, mint egy új dolgozó első betanítása. Ezért gyakran egy jól fizető géptípusra is inkább egy teljesen gyakorlatlan kezdő kerül, nem pedig – géptípusának változtatásával – egy régi dolgozó. Mint láttuk, ő csak akkor szabadulhat meg véglegesen gépétől, ha – sorozatos átülések révén – teljesen magára vállalja az újabb betanulás költségeit. Sokan nem vállalják ezt a beruházást, ezért véglegesen bennragadnak abban a munkakörben, ahová kezdőként véletlenül kerültek. Ebben közrejátszik, hogy bizonytalan a költségek nagysága, mivel – mint láttuk – az egyik munkásnő hónapokig, a másik akár évekig is arra kényszerül, hogy sorozatos átülésekkel keresse jövedelmét.

Nyilvánvaló, hogy a betanítási költségek efféle megtakarítása megnehezíti a szervezet alkalmazkodását a technológiai változásokhoz. Ennek ellenére kielégítő rugalmasság érhető el azoknak a dolgozóknak köszönhetően, akik keresetüket rövid távon maximalizálják, beruháznak emberi tőkájukba vagy társaiktól eltérő preferenciákkal rendelkeznek. Szükség esetén pedig akár a vezetői kényszerítés eszköze is bevethető. Az egyoldalú begyakorlottság következményeinek enyhítése (csakúgy, mint a dolgozók közötti hallgatólagos biztosítási megállapodás betartása) szempontjából előnyös tehát, ha a dolgozók életkorukat, preferenciáikat stb. tekintve sokfélék. A váltóblokk kedvezőbb helyzetben van, mivel itt inkább megtalálhatók az említett munkástípusok, és a vezetői beavatkozás módja az óvatos manipuláció. Az anyablokk többszörös problémája, hogy ott kevés olyan dolgozó akad, aki önként vagy legfeljebb enyhe nyomás hatására átülne más

gépre, a vezetői beavatkozás ezért keményebb formát ölt, ugyanakkor nem kellően következetes.¹⁷

A váltóblokk sikereinek egyik legfőbb tényezőjét többen a varroda legtermelékenyebb (az automata simatűző gépek elosztása kapcsán már megismert) dolgozójának átüléseiben vélik felfedezni. Mivel az átálláshoz – saját elmondása szerint – csupán fél órára van szüksége, egyes napokon mindhárom géptípuson dolgozik, és akár négy-ötféle terméket is varr. Ráadásul társai jelentős részével ellentétben nem szereti a „tucatmunkát”. Örül, ha minél többféle terméken dolgozhat. A blokk átlagát 30-40 százalékkal meghaladó keresetét így is csak intenzív hajtással érheti el. Kiemelkedő teljesítményéért szimbolikus elismerésben részesül. Ő varrja az első munkadarabot (ezzel részletes technológia hiányában ötleteket ad a többieknek), nyilvánosan elismerik, bevonják bizonyos döntésekbe. Emiatt sokan azzal támadják, hogy túl nagy a befolyása, holott erőfeszítés-bér viszonyán nincs módja javítani.¹⁸

A simatűző-összevarró párok

A technológia szerint a munkadarabon először felváltva összevarrást és simatűzést végeznek, majd a műveletsort a többiek közül viszonylag független fedősök fejezik be. Két évvel kutatásunk időpontja előtt állandó simatűző-összevarró párokat alakítottak ki, akik főleg egymás keze alá dolgoznak. Mivel az együttműködő dolgozók munkájuk minőségi és mennyiségi paramétereivel kölcsönösen befolyásolják egymás teljesítményét, a munkamegosztás leszűkítése két-két munkás kooperációjára szintén hozzájárul az erőfeszítés-bér viszonyok egyenlőtlenségeinek kialakulásához.

A vállalat csak a késztermék minőségét ellenőrzi (vevőtől függően, de általában elég szigorúan), a gyártásközi minőség-ellenőrzés és a figyelmetlen vagy hanyag dolgozók szankcionálása kizárólag informálisan történik, és költségeit az egymástól kölcsönösen függő munkások viselik.¹⁹ E sajátos minőségbiztosítás a munkáscsoport teljesítményének növekedése helyett az elosztási konfliktus elmélyüléséhez is vezethet. A kettesével összezárt dolgozók nem csak figyelmesebb és pontosabb munkavégzéssel javíthatnak helyeze-

¹⁷ A blokkvezető azzal utasítja beosztottjait a gépek váltogatására, hogy mindenkire sor kerül, valójában azonban egyeseknek itt sem kell átülni.

¹⁸ A dolgozók *szubjektív ráfordításainak* különbözősége alapján érvelhetünk amellett, hogy emberünk erőfeszítés-bér viszonya csak a többiek átüléssel kapcsolatos preferenciái szerint minősíthető kedvezőtlennek, ellenben a saját preferenciáinak megfelelő ráfordításokat számára is elismerik. Az automata gépek hasznából való kizárása azonban ezzel sem indokolható, mivel e tekintetben a preferenciái nem különböznek társaitól. Rajta kívül még három-négy dolgozót (összesen tehát a blokk egyötödét-egynegyedét) tudnak mozgatni a gépek között. Egyikük például egy automata simatűző gépes munkásnő, aki társához hasonlóan keresi a változatosságot, de vele ellentétben nem hajt. Férje ugyanis jól keres, ezért megengedheti magának azt a fényűzést, hogy – több munkafajta vállalva – ne unja el magát a munkahelyen.

¹⁹ A dolgozók minőségbiztosításban játszott szerepéről a telepvezető általánosságban így számolt be: „Elvileg sokkal egyszerűbb volna, hogy kivegyek két embert, akik nem tudnak varrni, és ők mindenkinek megvasalják. Van amikor egy ember tud előre vasalni ötnék vagy tíznek, de van, hogy a simatűző gépes nem engedi, hogy vasaljon neki más, csak saját maga, mert az övé a felelősség, hogy aztán hogyan varrja fel. Ez persze nem hatékony, mert mindenki naponta ötször föláll, annyiszor, ahány csomagot kap, ráadásul sorba is kell állni a vasalóért. Még csak nem is készíthet el magának egyszerre mondjuk három csomagot, mert amire a harmadikat varrná, kirugózik az anyagból a vasalás. Mégis, ez a fajta anyag olyan kényes, hogy senki nem vállalja, hogy neki előre a keze alá dolgozzon egy másik ember. Amikor nagy szériát varrtunk, és az anyag is jobban megtartotta a formáját, akkor volt külön vasalós, mert azzal nem tudta elrontani a másik munkáját. Most legfeljebb az összevarró vasal a simatűző gépesnek, mert kettesével az emberek még tudják ellenőrizni egymást.”

tükön, hanem úgy is, hogy erőfeszítésüket arra összpontosítják, hogy az általuk okozott hibákat is párjukkal javíttassák ki, illetve hogy mások rovására megszabaduljanak sokat hibázó párjuktól.²⁰ Erre sarkallhatja a termelékenyebb dolgozókat, hogy mindenki csak a párja által feldolgozott munkadarabokhoz juthat biztosan hozzá, ami a kevésbé termelékeny munkások előnyére alakítja az erőfeszítés és bér viszonyát. Ők ugyanis kapacitásuk egészét biztos forrásból lekötethetik, míg termelékenyebb párjuknak meg kell küzdenie hasonló helyzetű társaival a más párosoknál esetlegesen keletkező felesleg elosztásáért.

A két blokk között ebből a szempontból is lényeges különbségeket találunk. Az anyablokkban a párokon kívül két hármas is működik, a váltóblokkban ezzel szemben kivétel nélkül kettesével dolgoznak, és itt lényegesen nagyobbak az egymás keze alá dolgozók közötti kereseti különbségek. A munkásnők beszámolója szerint általában azok kerültek párba, akik rokonok, jó viszonyban voltak, éppen egymás mellett ültek, egy időben kerültek a vállalathoz; akad, aki az automata simatűző géppel együtt „örökölte” párját stb. A váltóblokk egyenlőtlen párosainak egy részében viszonylag új dolgozókat találunk, akiknek a teljesítménye – az összezártság ellenére – gyorsan felfutott régebben ott dolgozó, lassú párjukhoz képest. A párok közötti csere lehetősége attól függ, hogy az erőfeszítés–bér viszonyok kiegyenlítését vagy a csoport stabilitásának megőrzését tekintik-e fontosabb szempontnak. Az anyablokkban egymás keze alá dolgozóknak még a kevésbé egyértelmű munkamegosztási szabályok (párosok helyett hármasok) árán is nagyjából egyensúlyban kell lenniük, mert a termelékenyebb dolgozók nem túrnek meg maguk mellett lassúbb munkatársnőt. A váltóblokkban ezzel szemben azért nem bomlanak fel az egyenlőtlen párosok, mert – a változások előre nem látható következményeitől tartva – a termelékenyebb munkásnők inkább belenyugszanak helyzetükbe.

A váltóblokk idős – időközben automata nélkül maradt – simatűző gépesének és összevarrójának esetében tűnik a legvalószínűbbnek, hogy szándékosan az alacsonyabb teljesítményű dolgozó érdekében alakítottak ki párost. Az összevarró három éve még munkakörében a legjobban kereső dolgozó volt, azóta viszont – csaknem biztosan a lassú párja miatt – négyen is megelőzték. Ennek ellenére – mint láttuk – csak munkakörváltással sikerült megszabadulnia párjától. De még ha javítanak is a termelékenyebb dolgozó helyzetén – mint azt egy betegség miatt felbomlott egyensúlyú páros esete mutatja –, az illető nem új párt kap, hanem laza normájú munkákkal kárpótolják. A legtanulságosabb az egyenlőtlen párosok szempontjából is a varrodában csak néhány éve dolgozó középkorú simatűző gépes esete, aki egy éven belül kétszer indított akciót, hogy lecserélje lassú párját. Először hiába nézett ki magának egy jobb összevarrót, később sikerült ugyan elüldöznie a blokkból addigi párját, de majdnem ugyanolyan rosszat kapott helyette. A váltóblokk fontosabb közelmúltbeli – megvalósult vagy csak tervezett – szervezeti változásainak zöme valamilyen módon kapcsolódik az új dolgozó személyéhez. Még bizonyos cserékre is sor került, csak hogy járadékszerzési törekvéseit megfélezzék.

1. Az új dolgozó először átfogó – a saját szempontjából igen mértéktartó – javaslattal állt elő, amely a termelékenyebb munkásnők előnyére mérsékelte volna az egyenlőtlensége-

²⁰ Például a váltóblokk legtermelékenyebb dolgozójának sokáig a blokk „fekete báránya” volt a párja, de később – mint a körülményekre még visszatérünk – helyet cserélt valakivel. Ekkor azt tervezték, hogy megosztják a figyelmetlen munkásnő utáni javítanivalót azzal, hogy kivételesen mindenkinek bedolgozik. A másik egyedül maradt dolgozót pedig majd együttesen látják el munkával. Végül azonban ők ketten kénytelenek voltak összeállni, mivel az előbbiől származó munkadarabot senki más nem volt hajlandó átvenni, az utóbbinak viszont sokszor egyáltalán nem jutott munka.

ket. A merev párosok helyett olyan együttműködést javasolt, amelynek keretében három közepes és gyenge simatűző gépest két erős összevarró látott volna el. A blokk csaknem felének tervezett átrendezésével olyan munkamegosztást hozott volna össze, amelynek legalább annyi a nyertese, mint a vesztese.²¹ Az elképzelés közvetlenül annak a munkásnőnek az ellenállásán bukott meg (saját elmondása szerint), akinek összevarróját az új dolgozó kinézte magának. Az illető ugyan a javaslat szerint termelékenyebb összevarrót kapott volna, akivel elvileg jobban jár, egyéb megfontolások azonban arra készítették, hogy ne kérjen az előnyből. Kisgyermekes anyaként hálás azért, hogy – a többieknél másfél órával később kezdve – a váltóblokkban dolgozhat. A konfliktusokat rosszul viselő, csendes fiatalasszony jól tudja, mit veszítene, ha átküldenék „az anyákhoz”, ezért igyekszik meghúzni magát.²²

2. Az új dolgozó azonban nem adta fel, és – ezúttal mások bevonása nélkül – az előző jelöltjénél jobb (de még mindig csak közepes) összevarrót nézett ki magának. Újabb akciójának mérlege, hogy több embernek kikaparta a gesztenyét, maga viszont csöbörből vödörbe jutott. Addig hangoztatta, hogy erős simatűző gépesnek hasonló összevarró kell, amíg végül sor került cseréire, csak éppen a kiszemelt összevarrót nem ő kapta meg, hanem a legerősebb simatűző. (Az utóbbi addig azért tűrte el maga mellett a leggyengébb összevarrót, mert az illető a nővére. Feltehetően a blokkvezető ébresztett benne elégedetlenséget, mivel csak így tudta megakadályozni, hogy a méltányos igénnyel előálló új dolgozó elérje célját.) A blokkvezető egyáltalán nem arra törekedett, hogy a legtermelékenyebb munkásnő helyzetét indokolt mértékben javítsa, hiszen akkor a legerősebb összevarróval kellett volna összepárosítania.²³ Az új dolgozó párját is kénytelenek voltak kicserélni, de el akarták venni a kedvét a helyzete javítását célzó állandó kezdeményezéstől, és nem akartak más párokat megbolygatni. Ezt ismerte fel szemfülesen az anyablokk egyik leggyengébb munkásnője, és ügyesen felhasználta arra, hogy megszabaduljon blokkjától. Aligha tudott volna javítani a helyzetén, ha az új dolgozó megfékezésének szándéka nem teremt közös érdekeltiséget közte és a váltóblokk vezetője között abban, hogy a váltóblokk – az anyablokk vezetőjének felháborodott tiltakozása ellenére – egy alacsony termelékenységű összevarróval „gazdagodjon”.

²¹ Ezt a megállapítást a dolgozók előző évi darabbéres rangsorára és az interjúk során megismert vélemények mérlegelésére alapoztam.

²² Talán az sem volt számára lényegtelen szempont, hogy jelenlegi párjával – aki korabeli és szintén kisgyermekes anya – sok közös megbeszélőnivalójuk akad, míg az a termelékenyebb összevarró, akit az új dolgozó elképzelése szerint kapott volna, szinte még tünédzser. Ahhoz azonban, hogy emberünk meghiúsíthassa a számára bizonytalan kimenetelű kalandot, meg kellett szereznie párja támogatását. Az esetleges csere feltétele ugyanis – másvalaki szavaival – így összegeezhető: „Ha panasgom van a páromra, csak akkor cserélhetek, ha máshol is nézeteltérés támad. Különben honnan vennének el embert?” Így végső soron a kevésbé termelékeny, de – az összes szempontot figyelembe véve – alacsonyabb kockázatú dolgozó dönthet el a kérdést. Ráadásul még kérte is magát, holott teljesen egyértelmű, hogy a cserével ő csak rosszul járhatott volna.

²³ Amikor az új dolgozó elhintette a köztudatban a párosok egyensúlyának szempontját, majd szóba került a legerősebb simatűző gépes neve is, a legerősebb összevarró reménykedni kezdett, hogy végre megszabadulhat idősebb és lassú párjától. Ám csalódnia kellett, mivel párja kijelentette, hogy ragaszkodik hozzá, a legerősebb simatűző gépes pedig nem lépett fel önálló igénnyel. A legerősebb összevarrónak ezután még a gépét is áttolták a műhely másik végébe, idősebb párja mellé, mivel addig „túl közel ült” a legerősebb simatűzőhöz, és egyesek nem akarták, hogy nagyon összeszokjanak.

A járadékvadászat intenzitása és a munkáscsoport teljesítménye

Kutatásunk fő célja a szervezet belső jövedelemelosztási mechanizmusai és teljesítménye közötti összefüggés kvalitatív elemzése volt. Eddigi eredményeinket – amelyekre részben a blokkok közötti különbségek feltárásával jutottunk – az órabérek és keresetek munkakörök és blokkok szerinti összehasonlításával (3. táblázat) egészítem ki, majd összefoglalom. A munkakörök blokkátlaghoz viszonyított órabérének (egy munkában töltött órára jutó átlagos teljesítménybér) és keresetének (a blokk teljesítménybér-tömegből való átlagos részesedés) eltérése a hiányzások különböző mértékére utalhat.²⁴ Mivel a blokk együttes teljesítményéhez való hozzájárulás a jelenlét mértékétől is függ, általában a keresetekkel, és nem az órabérekkel számolok.²⁵ A kétféle béradat összehasonlítása megmutatja, feltehetően melyek azok a csoportok, amelyek alacsonyabb munkaintenzitásukat vagy rosszabb munkafeltételeiket az átlagosnál gyakoribb jelenléttel ellensúlyozzák, s mely csoportok azok, amelyek magas termelékenységük vagy kedvező munkafeltételeik mellett az átlagosnál gyakrabban maradnak távol a munkahelytől.

3. táblázat

Az egyes géptípusokon dolgozók átlagos órabére és keresete²⁶

Géptípus	Váltóblokk		Anyablokk	
	Átlagórabér	Havi átlagkereset	Átlagórabér	Havi átlagkereset
	<i>Blokkátlag = 100</i>			
Automata simatűző gépek (Automata simatűző gépek normaelőny nélkül)	97 (81)	96	118 (98)	120
Hagyományos simatűző gépek	108	108	98	102
Összevarrók	86	83	93	87
Fedősök	129	139	96	99
Blokkátlag (forint)	102	15 737	87	13 093
Legnagyobb/legkisebb egyéni órabér	2,6		1,9	

²⁴ A bértömeget emellett a vizsgált időszakban bekövetkezett ki- és belépések is befolyásolják. Az adatfeldolgozás jelenlegi szakaszában azonban a hiányzások mértékére csak így tudok következtetni.

²⁵ Hivatkozhatom a valamikori váltóblokkok középkorú és idősebb munkásaira, illetve magukra a váltóblokkokra, akik, illetve amelyek jelenlétük megbízhatósága révén jutottak fontosabb munkaszervezeti szerephez, mint az időegység alatt magasabb teljesítményű fiatalok, illetve az anyablokkbeliek.

²⁶ 1995. január–májusi összesített adatok. Mivel célunk, hogy a megfigyelt munkamegosztást a szervezetben ugyanabban az időszakban keletkezett jövedelem elosztásával vessük egybe, a számviteli értelemben vett munkabérből levontam a teljesítményváltozások bérikihatását késleltető ún. kiegészítő fizetést (a szabadságra és a fizetett ünnepekre járó – az utolsó négy negyedév átlagkeresete alapján számított – jövedelmet). Az eljárás kétségtelen gyengéje, hogy a szervezeten belüli munka- és bérmegosztási mechanizmusok elfogadását befolyásolja – az egyéni munkakínálaton keresztül – a munkahely által egyéb jogcímenen kifizetett jövedelem (a kiegészítő fizetésen kívül a – számvitelileg béren felüli juttatásként elszámolt – betegszabadság, táppénz, családi pótlék stb.), illetve az esetleges levonások is. Emellett a blokkok bérokeretének összege így is némi késleltetéssel követi a teljesítmények változását, mivel a mozgóbér havi összegét az előző havi normaóraszám alapján állapítják meg. A mozgóbérek elosztásáról korábban mondtak alapján azonban ennek nem tulajdonítottam jelentőséget a blokkon belüli munkamegosztás szempontjából.

A táblázatból kiderül, hogy a különböző géptípusokon dolgozók részesedése a közösen létrehozott jövedelemből jelentősen – és blokkonként különböző módon – eltérő. A *fedők* a váltóblokkban kimagaslóan jól keresnek – a blokk egészénél átlagosan csaknem 40 százalékkal többet –, az anyablokkban viszont az ottani átlagot is alig éri el a keresetük. Biztos munkaellátottságukat és nagy begyakorlási lehetőségüket tehát az anyablokk fedősei erejük kímélésére, váltóblokkbeli társaik pedig keresetük növelésére használják fel.

Az *összevarrók* összehasonlítása fontos tanulsággal szolgál. Mindenhol ők keresnek a legkevesebbet, de az anyablokk összevarrói a saját blokkjuk átlagához képest valamivel jobban keresnek, mint váltóblokkbeli társaik, az órabérekben pedig még nagyobb az előnyük. Az anyablokk összevarrói ennek ellenére szembetűnően elégedetlenebbek helyzetükkel, aminek okaként többen azt jelölték meg, hogy – szerintük – nekik többet kell átülniük, mint a váltóblokk összevarróinak. Az összevarrók átüléseinek gyakoriságáról a blokkvezetőkkel készítettett becslések²⁷ azonban ezt nem támasztják alá. Az pedig szinte bizonyos, hogy saját blokkjuk átlagához képest az anyablokk összevarrói ritkábban ülnek át. Mindez nem meglepő, mivel – mint tudjuk – ők kevesebben vannak, ezért blokkjukon belül biztosabban számíthatnak munkára, s így kevesebb átülésre kényszerülnek, mint a váltóblokkbeliek.

Mi akkor az elégedetlenség magyarázata? Az, hogy az anyablokk összevarrói nem saját blokkjuk többi munkaköréhez, hanem a másik blokk azonos munkaköréhez hasonlítják bérüket. A váltóblokk bértömegéből szerzett relatív részesedés – a magasabb közös teljesítmény miatt – 20 százalékkal többet ér, mint ha ugyanazt a bérpozíciót az anyablokkban éri el valaki. Így például a váltóblokkban minden szempontból kedvezőtlen helyzetű összevarrók keresete az anyablokk mércéjével átlagosnak számít, s csak néhány száz forinttal marad el az ottani hagyományos simatűző gépek keresetétől. Még egyértelműbb eredményre vezet az órabérek összehasonlítása. A váltóblokkban legrosszabbul fizetett összevarrók átlagórabére magasabb, mint az anyablokkban az automata simatűző gépek kivételével bármelyik munkaköré. Az anyablokk összevarróit mindez megerősíti abban a reményükben, hogy egyéni bérük növelését – többletjövedelem együttes létrehozása helyett – az elosztási szabályok (pontosabban a számukra egyedül elérhető át nem ülés lehetőségének) egymás rovására történő módosításától is várhatják.

Tanulságos az *automata simatűző gépek* összehasonlítása is. A váltóblokk automatáissai gépük magasabb termelékenységet kényelmesebb munkavégzésre használják fel – keresetük éppen csak megközelíti a blokk átlagát.²⁸ Az anyablokkbeli automatások viszont nem lazíthatnak, mivel nyomukban vannak nem automatás vetélytársaik. Itt az

²⁷ Az átülési gyakoriságokról – mint az erőfeszítés–bér viszonyokat meghatározó fontos tényezőkről – mindenképpen szerettem volna valamiféle átfogó képet kapni, a probléma természetéből adódóan azonban ez csak becsléssel – mégpedig a blokkvezetőkkel készítettett becsléssel – volt lehetséges. Arra kértem tőlük becslést (miután tanulmányozták a megfelelő időszak teljesítménykimutatásait), hogy az egyes dolgozók munkaidőjük hány százalékában ülnek át a megszokottól eltérő gépre, illetve hogy ott milyen teljesítményszázalékot érnek – vagy érnének – el. A kutatás időpontjára nézve mindkét blokkvezető az összes varrómunkásról adott becslést, ezen kívül saját blokkjuk dolgozóiról három évvel korábbi időpontra nézve is. A becslés nem okozott számukra nehézséget (rövid gondolkodással a másik blokk dolgozóira, illetve a korábbi időpontra vonatkozó becslés sem). A jelek szerint döntéseik előtt maguk is végeznek hasonlót. A kapott eredmények természetesen csak igen korlátozottan használhatók. Arra azonban szerintem alkalmasak, hogy hipotézisek alkotásához és értelmezési kísérletekhez – egyéb adatainkkal együtt – ezeket is felhasználjuk.

²⁸ A váltóblokk vezetője azzal a meglepő érveléssel próbálja lebeszélni az automata gépek felé tekintgető termelékenyebb dolgozókat, hogy azokkal „csak könnyebb dolgozni, de nem lehet többet keresni.” (Könnyebb munka pedig a blokk dolgozói közötti biztosítási megállapodás szerint – mint láttuk – az „önhibájukon kívül” alacsony teljesítményűeknek jár, vagyis – mondhatnánk – az „önhibájukból” magas teljesítményűeknek nem.) Láthatjuk, hogy a megfigyelhető béreket tekintve a blokkvezetőnek igaza van, csak éppen az automatások alacsony keresete nem oka, hanem következménye az általa alkalmazott szelekciónak.

automatások átlagos órábérére és keresete a blokk – és egyben a nem automatások – átlagánál egyaránt nagyjából 20 százalékkal magasabb.²⁹ A váltóblokk javára fennálló teljesítménykülönbség miatt azonban az anyablokk automatásainak magas részesedése blokkjuk jövedelméből csak néhány száz forinttal ér többet, mint a váltóblokkbeli automatások átlagosnál is valamivel alacsonyabb részesedése a saját blokkjukéból. Ha az automata gépekre a termelékenységüknek megfelelő külön normákat állapítanának meg – és mindenki ugyanúgy hajtana, mint addig –, akkor az anyablokk automatásai nagyjából a hagyományos gépen dolgozó társaik szintjén keresnének, a váltóblokkbeli automatások viszont blokkjuk összevarróinak szintje alá süllyednének.

A *hagyományos simatűző gépesek* mindkét blokkban jobban keresnek az átlagnál. Igaz, az anyablokkban alig (átlagos órábérük el sem éri a blokkét), a váltóblokkban valamivel nagyobb mértékben. Az anyablokk hagyományos simatűző gépeseinek jövedelmi részesedése így is tiszteletreméltónak tűnik, ha figyelembe vesszük, hogy csoportjuk túlnépesedett, ráadásul itt a hajtós automatások nagyobb szeletet szakítanak ki maguknak a simatűző gépes munkákból, mint a váltóblokk esetében. E csoport vártnál nagyobb blokkon belüli jövedelmi részesedése feltehetően az intenzív versenynek tulajdonítható. Mindkét blokkvezető becslése szerint gyakrabban ülnek át más gépre mind a váltóblokk simatűző gépeseinél, mind saját blokkjuk átlagánál. Ennek magyarázata, hogy saját gépükön hamar elfogy a munka, és blokkjuk összevarróinál inkább tudatában vannak, hogy nem számíthatnak mások támogatására. Mégis – mint említettük – alig keresnek többet, mint a váltóblokk alacsony presztízsű összevarrói. Hiába eredményes a hajtás az anyablokk feltételeihez képest, középkorúak számára már fárasztó, a váltóblokkal való összehasonlításban pedig értelmetlennek is tűnik.

Az egyéni órabérek szélsőértékeinek hányadosa a bérnövelési törekvéseket szigorúbban ellenőrző váltóblokkban nagyobb, mint a versengőbb anyablokkban, ami az erőfeszítés-bér viszonyok ellenkező irányú – jelentős – egyenlőtlenségeire utal. Ha „megvonjuk” az automata simatűző gépesek normaelőnyét (vagyis kiküszöböljük a bérarányokat a teljesítményarányoktól eltérítő tényezők közül a legkönnyebben mérhető), akkor az anyablokkban minimálisra csökkennek a munkakörök közötti órabérekülönbségek. A váltóblokk esetében viszont (mivel ott az automatások tényleges munkaráfordításai a legkisebbek) még nőnek is a különbségek, amelyek még akkor is nagyok, ha a kiugróan magas órabérű (és az együttműködésből is kicsit kilógó) fedősöket nem vesszük figyelembe.

Az órabér- és a keresetarányok eltérése általában nem jelentős. A legkevésbé szorgalmas bejáróknak az összevarrók tűnnek, különösen az anyablokkban. A helyzetükről, elégedetlenségük okairól mondtak alapján, s figyelembe véve, hogy majdnem mind egyiküknek már nagyobb gyermekei vannak, feltételezhetjük, hogy távolmaradásukkal az átülésből akarják kivonni magukat. Ha a saját gépükön időnként elfogy a munka, inkább otthon maradnak. Az anyablokk túlnépesedett csoportja, a hagyományos simatűző gépesek ezzel szemben – feltehetően éppen versengésük miatt – a blokk legszorgalmasabb bejárói. A váltóblokkban a fedősök töltenek a legtöbb időt a munkahelyen. Amellett, hogy szinte sosem hiányoznak, fizetetlen túlórában növelik darabbérüket.

Bár a munkaszervezet által fizetett bérek alatta maradnak a külső munkaerő-piacon másutt hasonló munkakörökben elérhető béreknek, a munkáscsoport által informális biztosítóként végzett bérarány-módosítás láthatóan ellensúlyozza a vállalat ebből fakadó munkaerő-piaci versenyhátrányát. Ha nem volnának blokkok, vagy az egyéni keresete-

²⁹ Az anyablokk automatás és nem automatás simatűző gépesei között folyó verseny miatt feltételezhetjük, hogy nagyjából egyformán hajtanak. Így a két csoport átlagbérének különbsége a gépek termelékenységének eltéréseiből származik, mértéke pedig pontosan megegyezik az interjúinkban elhangzott becslésekkel.

ket nem befolyásolná, ki melyikben dolgozik, a munkahelyválasztást és a motivációt döntően a munkaerőpiacon az adott időpontban kínált bérek és a beralakulás biztonságának vállalatközi különbségei határoznák meg. Mivel azonban a blokkok – az egymás közti átjárhatatlanság miatt – önálló biztosítókként működnek, a munkásnők motiváltságában nagy szerepet játszanak az egyéni erőfeszítésektől részben független blokkközi bérkülönbségek is.

Az egymással együttműködési kapcsolatban nem álló és egymástól függetlenül elszámoló két blokk bizonyos értelemben egymás külső munkaerőpiaca és ugyanakkor egyazon belső munkaerőpiac egymástól elkülönülő szegmentumai. Egyfelől külső munkaerőpiacai egymásnak, amennyiben a két blokk munkafolyamata és munkaszervezete csaknem teljesen azonos. Emellett a munkásnők, mivel egyetlen teremben, közvetlenül egymás mellett dolgoznak, s mert pályafutásuk során sokan mindkét blokkban megfordultak, általában a nem saját blokk ügyeiben is alaposan tájékozottak. Következésképpen az egyes blokkok dolgozói számára a másik blokk bérei közvetlen és magától értetődő viszonyítási alapul szolgálhatnak saját helyzetük értékelésében. A szó szoros értelmében vett külső munkaerőpival szemben ugyanakkor itt a legkritikább esetben kerülhet sor arra, hogy a saját blokkjával elégedetlen – például termelékeny és hosszú távú versenyképességében is bizakodó – dolgozó blokkot cseréljen. Másfelől, a két blokk egyazon belső (értsd: nem piaci mechanizmusok által vezérelt) munkaerőpiac alkotórészének tekinthető. Emellett szól, hogy a biztosítási díjak és kártérítések fizetési formái és mértékei elvileg azonosak. Ugyanakkor annak következtében, hogy a dolgozók kockázata – mint a szolgáltatási idő szerinti megoszlásukból (2. táblázat) világosan kitűnik – a két blokkban különböző, a biztosítási szabályok egy része blokkonként eltérően módosult (lásd: automata gépek kisajátítása, simatűző-összevarró párok kialakítása).

A blokkok teljesítményének különbségére az imént bemutatott kettős státussal szoros összefüggő, s egymást kiegészítő magyarázatok adhatók. Egyfelől, ha abból indulunk ki, hogy a blokkok egyazon belső munkaerőpiac részei, akkor a dolgozóktól azt várhatjuk, hogy mindkét blokkban egységes elbánást próbálnak kikényszeríteni. A tárgyalási biztosítási formát tekintve azonban – mint tudjuk – blokkonként eltérő feltételekkel szembesülnek. A hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező dolgozóknak a váltóblokkban szinte az ölébe pottyan a kártérítés. Az anyablokkban ugyanazon az alapon kártérítésért jelentkező munkásnők viszont intenzív járadékszerzési erőfeszítésekre kényszerülnek, ami kedvezőtlenül hat blokkjuk teljesítményére. Másfelől, ha azt vesszük figyelembe, hogy a blokkok egymás külső munkaerőpiacai, akkor okfejtésünk a következő: Minél nagyobb az egyén bére a külső munkaerőpiacon összehasonlítható munkakörben elérhető bérhoz képest, annál nagyobb lesz a megelégedettsége, s annál kevésbé tesz erőfeszítéseket arra, hogy a szervezetben belüli bérpozícióján javítson (vagyis annál nagyobb lesz az együttműködési készsége). A váltóblokkban – mint láttuk – magasabbak a bérek, mint az anyablokkban. A fenti összefüggés alapján a váltóblokkban alacsony lesz a járadékadászat intenzitása, az anyablokkban magas, ami teljesítményüket az ellenkező irányban befolyásolja.³⁰

³⁰ Ahhoz tehát, hogy a munkások erőfeszítésük nagyobb hányadát fordítsák együttműködésre, s kisebb hányadát egyéni járadékszerzésre, nem feltétlenül szükséges, hogy felismerjék ennek teljesítménynövelő hatását. De még ha felismerik is, további alapos vizsgálatot igényelne annak kimutatása, hogy létezik olyan mechanizmus, amelyen keresztül ez a blokk szintjén értelmezhető tanulság az egyéni viselkedés befolyásolójává, s így a módszertani individualizmus megközelítésmódjával összeegyeztethetővé válhat. A nagyobb együttműködési készségen kívül a váltóblokk magasabb béreinek forrása lehet a munkaidő-beosztáshoz való jobb alkalmazkodóképessége, illetve a varroda legtermelékenyebb s társai döntő többségétől eltérő preferenciával rendelkező (a változatosságot a többieknél sokkal inkább kedvelő) dolgozójának gyakori átülése.

Összefoglalás

Az új intézményi közgazdaságtan néhány alaptételéből kiindulva a privatizáció hatását vizsgáltuk a szervezetben keletkező jövedelem forrásaira és elosztására egy hazai textilipari nagyvállalat üzemegységében. A műhelyszintű elemzés azoknak a szembe-tűnő egyénenkénti különbségeknek az okát kutatta, amelyek az azonos fizikai erőfeszítéssel elérhető bérekben, illetve az azonos bér eléréséhez szükséges fizikai erőfeszítésben tapasztalhatók. Megvizsgáltuk, hogy a munkafajták eltérő erőfeszítés-igénye magyarázható-e a kiegyenlítő bérkülönbségek elméletével – esetünkben a munkafeltételek ellenkező irányú eltéréseivel. Megállapítottuk, hogy bár végbemegy eféle kiegyenlítés, a munkaszervezeten belüli mobilitás különböző korlátai miatt azonban nem tökéletesen. Az egyéni erőfeszítés-bér viszonyok eltérései tehát további magyarázatot igényeltek. Noha e különbségek egyértelműen a hosszabb szolgálati idejű dolgozóknak kedveznek, el kellett vetnünk e jelenség emberitöke-elméletre támaszkodó magyarázatát is. A gyarapodó munkatapasztalatok ugyanis esetünkben – egy viszonylag rövid betanulási időtől eltekintve – sokkal szerényebb mértékben növelik az egyéni termelékenységet, mint a munkatempó fokozása. A vállalathoz kötődő munkatapasztalatok csekély jelentősége miatt a munkások csak más – kevésbé kézenfekvő – szervezetspecifikus vagyontárgyakkal vehetnek részt a szervezeti járadék létrehozásában, s egyéb magyarázatra szorul az empirikusan megfigyelhető tartós munkaviszony is.

E magyarázatot a szervezeti járadék – a poszt szocialista gazdasági átalakulás és a privatizáció ellenére lényegében változatlan – forrásaiban véltük felfedezni. Az új magántulajdonosok megjelenése pozitív hatással járt ugyan a vállalat teljesítményére, elegendő tőke és szakismeret hiányában azonban nem tudtak nagyobb befolyást szerezni a műhelybeli munka- és bérmegosztásra s csökkenteni a munkások személyes kapcsolataiba ágyazódó együttműködés jelentőségét. A privatizáció mindaddig szinte egyáltalán nem érezte hatását a munkaszervezetben. Az elmúlt évek legfontosabb műhelybeli változásai – a két műszak, illetve a kiváltságokat biztosító külföldi bérmunka megszűnése – még jóval a privatizáció előtt, a piaci visszaesés hatására következtek be. Az eddigi egyetlen közvetlen beavatkozás a munkáscsoport működésébe, amely összefüggésbe hozható a privatizációval, két automata simatűző gép elszállítása volt, amelyre az érintettek részben nagyobb hajtással, részben viszont nagyobb jövedelem-újraelosztással reagáltak. Egyelőre akár egy új dolgozó betanítása vagy egy régi dolgozó elhúzódtó betegsége is fontosabb munkaszervezeti következményekkel járhat, mint a privatizáció.

Feltételeztük, hogy a munkáscsoport tagjai között hallgatólagos biztosítási megállapodás jött létre, amely az egyéni jövedelmüket és közérzetüket jelentősen befolyásoló, ám a darabbérrendszerben figyelmen kívül hagyott eseményekre vonatkozik: az idősebbek erejének lanygulására, családi problémákra, a munkahelyi kapcsolatok romlására. Mivel kártérítésre csak a hosszú vállalati munkaviszonnyal rendelkező dolgozók jogosultak, a biztosítási díjként befizetett, illetve kártérítésként felvett összegek az egyén pályafutása során elvileg kiegyenlítődnének. E sajátos biztosítási forma a szervezeti járadék egyik forrása, mivel tartósan a vállalathoz köti a hosszú távú versenyképességükben kételkedő munkáscsoportot, akik a viszonylagos biztonságért cserébe a piacnál alacsonyabb bérrel is beérik. E vagyontárgy szervezetspecifikus volta – s a szereplők tulajdonrésze – abban áll, hogy ilyen feltételekkel a munkaerőpiacon jelen lévőknak legfeljebb egy része hajlandó együttműködni. A biztosítási díj, illetve a kártérítés fizetése úgy történik, hogy az eltérő erőfeszítés-igényű munkafajtákat az egyes dolgozók

különböző valószínűséggel sajátíthatják ki. Az erőfeszítés-bér viszonyok munkaszervezeten belüli egyenlőtlenségei így végső soron nem csupán a jövedelmek elosztásában, hanem keletkezésében is szerepet játszanak. Az efféle egyenlőtlenségek azonosított forrásai közül egyedül a blokkok átjárhatatlanságának nem tulajdonítunk szerepet az együttes jövedelem növelésében. A zárt blokkok különálló biztosítókként működnek, amelyek ugyanazt a biztosítási díjat szedik, dolgozóik kockázata azonban – életkoruk és preferenciáik eltérő összetétele miatt – lényegesen különböző. A biztosítási forma ezért a két blokkban nem ugyanolyan eredményességgel működik, ami – a dolgozók eltérő magatartásán keresztül – feltehetően nagymértékben felelős a blokkok közötti teljesítménykülönbségért.