



Szervezet és irányítás

BESZÉLGETÉS A KORSZERŰSÍTÉS PROBLÉMÁIRÓL

Az utóbbi évtizedekben hazánkban országgyűlési ülészaknak, kormányprogramnak nem volt olyan széles körű, erőteljes visszhangja, mint a legutóbbinak. Különösen sokat beszélünk arról, ami a Minisztertanács munkaprogramjában úgy fogalmazódik meg, hogy „Gazdasági mechanizmusunk, irányítási rendszerünk fejlesztése felemás módon, erőtlenül ment végbe, olykor visszalépésekre is sor került.”, továbbá: „A kormány a stabilizáció, majd a kibontakozás tényezői között kiemelkedő jelentőséget tulajdonít az irányító-, vezetőmunka minőségének... Mindenfelé érzik, mondják a szervezeti és irányítási korszerűsítés szükségességét — de egyelőre (kevés kivételtől eltekintve) nem teszik. Nem tudják, nem merik, nem akarják tenni. Vagy nem elég következetesen csinálják, s ha van is némi változás, egy idő után ugyanolyan vagy még bonyolultabb lesz a helyzet. A szervezetek, az irányítási mechanizmusok nálunk igen nehézkesen működnek — s szinte alig változnak. Vajon miért? Ennek okairól beszélgettünk Szentpéteri István tanszékvezető egyetemi tanárral, aki szervezetszociológiai kutatásai során több mint két évtizede vizsgálja a magyar szervezeti és irányítási struktúrát.

— Milyen alapozású a mi szervezeti rendszerünk, s mi jellemzi?

— A mai szocialista szervezeti rendszer gyökerei a 30-as évekre nyúlnak vissza, az úgynevezett „igazgatási” irányítási rendszerhez. Aminek mostanra két káros következménye ismert. Egyrészt az, hogy a szocializmusban nem arányosan fejlődtek az egyes funkcionális rendszerek: másrészt az, hogy egyközpontú társadalmi mechanizmusképünk alig változott. A politika túlsúlya aránytalanságokhoz vezet, a politikai rendszer elnyomja kissé a többi rendszer automatizmusait, azaz a gazdaságban, a kultúrában, az államigazgatásban nem fejlődnek ki az öntörvényszerűségek. A rendszerek szétválasztására a politika és a gazdaság területén van a legtöbb kezdeményezés. Úgynevezett mikroszinten, azaz a vállalatok, szövetkezetek szférájában. Ahol felszínre is kerültek már a szétválasztás problémái. Hiszen például a politika sajátos megfontolásából nehezen képzelhető el és még nehezebben valósítható meg például az, hogy a bérezésben az egyenlősítőt a feszített bérezés váltja fel. Az oktatási-képzési rendszerben és az államigazgatásban is kísérlik a szétválasztás sajátos problémáit az önállósulás kezdeti lépéseit.

Társadalmi mechanizmusképünk egyközpontú: abban az értelemben, hogy az irányító, meghatározó mellett az összes többi rendszer hajtószíjként funkcionál. Ez egyoldalúsághoz vezethet. Például ahhoz, hogy az előrehaladás egyetlen kérdése a gazdaság. Helytelen ezt így felfogni.

Kritizálni kell például egy illúzióknak bizonyult döntéshozatalt. Aminek az az alapelve, hogy modern technikát és korszerű szervezési eljárásokat kell vásárolni ahhoz, hogy a fejlett nyugat és a hazánk közötti elmaradást csökkentjük. Csakhogy: ebben a receptben az a hiba; nincs tekintettel arra, hogy erre a technikára és szervezésre nálunk nem teremtdőött meg a társadalmi fogadókésztség. A mi munkásszótályunk az elmaradt termelési szerkezet következtében betanított munkási státuszokban dolgozik, noha a képzettsége magasabb. A manager réteg pedig képzés nélkül alakult ki nálunk, a mi iparunk igazi management szaktudást nem vesz fel. Elsősorban azért, mert társadalmi struktúrális és gazdasági okokból emögött feszítő szükséglet eddig nem állt.

— Mostanra azonban ez a szükséglet egyre jobban érzékelhető. Különösen a vállalatoknál...

— A munkásrétegek és a managerek közötti érdekek egyeztetése ott alig történik meg. S ebben vannak a problémák. A két réteg eléggé elkülönül. (A managerek, a vezetők azért panaszkodnak például, hogy nincs külön szakszervezeti érdekvédelmük. Ám pozícióiknál fogva ők mégis könnyebben helyzetben vannak, mint a munkások, akiket a szakszervezetnek kell képviselnie, de az ezt a funkcióját sokszor csak formálisan látja el.) — Az elkülönülés, az érdekek egyeztetésének hiánya vezet oda, hogy a munkások között — mint „harc” forma — igen erős a munkavisszatartási törekvés, a teljesítményvisszafogás. Ezt kellene áttörnie a különféle belső vállalkozási formáknak, gmk-knak, amit azok jórészt meg is tesznek, de azzal a hátránnyal, hogy ezeknek a formáknak az igénybevétele nem egyforma eséllyel történik. Joggal feltételezhető, hogy a vállalatokon belül a hatalmi hierarchia megoszlásának megfe-

lelően ehetnek az új formák adta lehetőségekkel. S a vállalatok belül el- különül a gmk-s elit.

Az érdekegyeztetés és az érdekvényesítés mozgósító ereje nélkül egyébként a vállalatoknál is gátira futnak a legjobb szervezési szándékok is. A kibontakozáshoz szükséges technika ha van is, de technológia, szervezés nincs megfelelő hozzá. Mégpedig azért, mert az érdekek nem mozgatják. A vállalatokon belül azért mégis nagyobb az elmozdulás, mint a felsőbb irányításban.

— Azért, mert a vállalatok önállóak? Vagy nem is annyira önállóak, mint inkább „gyámoltítottak”?

— A vállalatok önállóak. Ezt mondja ki a vállalati törvény. A felsőbb irányításnak lehetőséget adó két kivétellel. Amelyek alapján a vállalat tevékenységébe államigazgatási oldalról be lehet avatkozni, vagyis a tényleges önállóságot korlátozni lehet. Illetve az általánossá vált beavatkozási gyakorlattal teret lehet nyitni a szubjektívizmusnak, a személyi és egyéb kapcsolatokon alapuló kedvezményezésnek. Amikre van bőven precedens.

Vállalataink, szövetkezeteink felett szükségtelenül nagy államigazgatási apparátus terjeszkedik. S ezt eddig még a reformok egyetlen lépése sem tudta jelentősen csökkenteni, korszerűsíteni. A régi, ágazati irányítási elveket és módszereket nem tudták gyökeresen megváltoztatni: az ágazati érdekek szétörhetetlenül akadályozzák a valós közérdekek érvényesülését. — Az ágazati irányítást a funkcionális tudná ellensúlyozni, amely mindig aszerint alakul, hogy a politika melyik funkcionális szervet favorizálja. A tervutasításos rendszer idején például a tervhivatal. Az új mechanizmussal a közgazdasági szabályozókat megfogalmazó Pénzügyminisztériumot. Most, amikor a vállalati önállósulás új fázisba lép a direkt utasításos, szabályozós rend helyett az árfelügyelet kezd fő funkcionális szervvé kinőni. Ha ez a felügyelet mint új típusú „irányítás” működik, az már egy lépés a vállalkozás autonómmá válásában, de ha ez a felügyelet ugyanolyan irányítási formával operál, mint korábban a tervhivatal vagy a Pénzügyminisztérium, akkor a jelleg ugyanolyan marad, csak az elnevezés változik.

A szervezeti korszerűsítésben pedig a legfőbb dolog a főhatóságok létszámleépítésének igénye. Való igaz, hogy főhatósági pozíciókból túl sokan adják a tanácsokat, ajánlatják, hogy mit kellene. Ajánlgatni kockázat nélkül lehet. Annak kockázatát azonban nem merik vállalni, hogy maguk menjenek a vállalatokhoz, szövetkezetekhez dolgozni és bebizonyítsák, hogy az ajánlás helyes. Nálunk is igaz Max Weber azon megállapítása, hogy aki hozzászólt az irányító funkcióhoz, az nem akar mást csinálni. Pedig túlságosan nagyok az apparátusaink a teljesítményekhez mérten. És túlzottan költségesek is. Nagy a redistribúció, s ez — közvetve — csökkenti a gazdaságosságát.

A gazdaságosság ellen hat az is, hogy a tulajdonosi érdeket a szocialista szervezetekben nem képviselik olyan erővel, mint kellene. A tulajdonérdekeltség megoldatlansága az egyik legnagyobb probléma. Országos szinten ténylegesen nem vált szét a tulajdonosi és a szervezési érdek, mindkettő igazgatási szerv kezében van. A tulajdonosi érdek érvényesítésében a felelősség teljesen megoldatlan. S vállalati szinten sem megol-

dott a felelősség a vállalati tanáccsal, de még a közgyűléssel sem. (Talán egy részjegy vagy részvényességi rendszer segíthetne ezen.) A tanácsoknak és a közgyűléseknek sokszor olyan bonyolult kérdésekben kellene dönteniük, amelyekhez nincs elég információjuk. Óriási szakadék van a formális és az informális tevékenység között. Nem lehet átlátni a viszonyokat. S ez a bürokratikus szervezet sajátossága.

A bürokratikus szervezetekben a felelősség összemosódik. A felelősség nem érvényesül akkor, ha nem működő felelősséget gyakorló felelősök vannak.

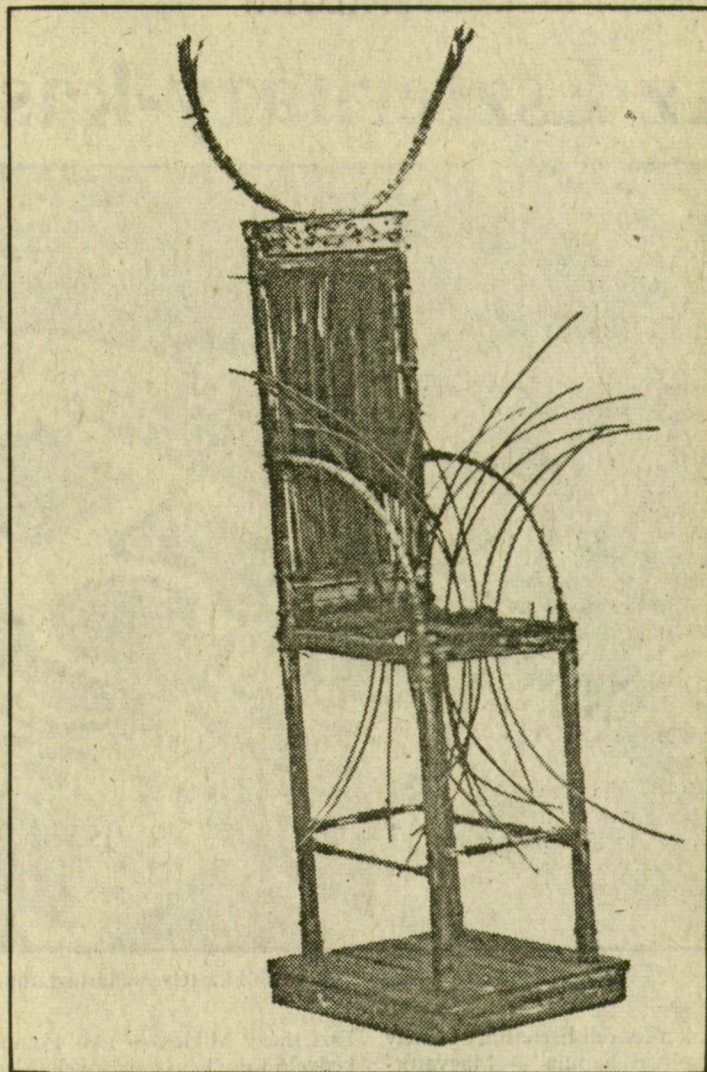
— A legutóbbi országgyűlési ülészak talán példát mutatott a működő felelősségre...

— Igen. Nagyon nagy változások szükségesek, ezt sokan érzik, mondják. De ugyanakkor ezek a változások sokak érdekeit sértik. Ezzel számolni kell. S azzal is tisztában kell lenni, hogy nem a szervezési technológiák és eljárások azok, amelyek a szervezési kapacitásokat igazán megnyitják egy társadalomban, hanem olyan nyitott társadalmi struktúra, amely az alkotó kezdeményezéseknek teret nyit.

A vállalati szervezeti korszerűsítési kezdeményezések, próbálkozások eddigi tapasztalatai például nem túl sok optimizmusra adnak okot. A vállalat társadalmi viszonyainak megváltoztatása nélkül hiába rendeznek normákat, racionalizálnak mérésekkel, szervezik át az osztályokat — akár külföldi mintára és segítséggel — mindez a technikai racionalitás az értékracionalitás ellentmondását nem oldja fel. Az emberek nem változnak abba az irányba, hogy ezeket tartósan befogadják. Pedig belülről is tudjuk, hogyan kell az érdekviszonyokat rendezni, csak senki sem mer, nem akar hozzáfogni házon belül. Az önkormányzati, autonóm szerveződés nálunk nem bontakozott ki kellőképpen. A társulásokban, egyesületekben sok lehetőség van pedig.

Egyelőre sok az elvi program, a látszat, s kevés a cselekvés. S mindebből következik ez a mostani válságkorszak. Amiből ha ki akarunk lábalni, a politikai struktúra megváltoztatása is szükséges.

SZABÓ MAGDOLNA



JAN NORMAN PLASZTIKÁJA

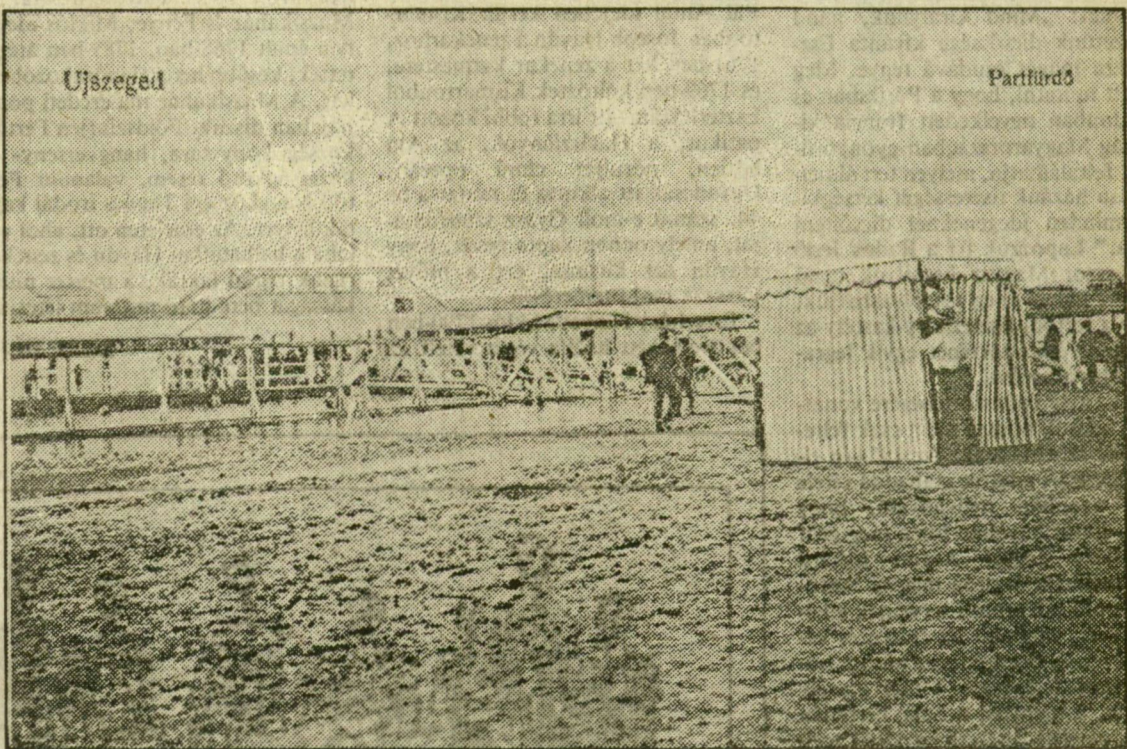
KATONA JUDIT

Őszutó

Egy éjjel aztán elmegy észrevétlen
vöröslő hajjal kertünkéből a fa.
Vetkezni kezd a park. Pucér egészen.
Gyertyák lobognak az élők kezében
s izzik a füvek csipős parazsa.

Minthogyha isten tiszta könnye lenne,
a Tisza füzek tenyerén ragyog.
Holt fátörzsek buknak a mély mederbe,
fönn ünneplőkkel fordul vén dereglye
s csobbanva ringnak Kháron csónakok.

Egy éjjel aztán hullni kezd a lombok
aranyló hava, halk nessel pereg.
Kiürülnek a zajos táncporondok
s bezárulnak a lelkek, utak, ajtók,
mikor megérint lázas tenyered.



Küldjön egy képet!

Két érdekes fotót közölhetünk mai lapunkban is. Az újszegedi partfürdőt ábrázoló képeslapot — amely a 20-as években készült — Mészáros István (Lugas utca 5/B) juttatta el szerkesztőségünkbe, s így bepillantást nyújthatunk a két háború közötti strandéletbe. A másik kép akkor készült, amikor a Tisza még faszállítási útvonal volt — tutajokkal.

