

# Munkaidő-fénykép egy üzemigazgatóról

Tartanám magam útfeladathoz, nem útleíráshoz, hiszen az üzemvezetés kérdéséről kell tájékozódnom Újvlahicán, ahová az új esztendő harmadik munkanapján déltájban toppanok be. Am éppen egy operatív gyűlés zajlik fenn az igazgatóságon, s míg véget ér, muszáj szettekitenem a Homoródi-fennsík keleti peremén fekvő városom. Igen, közigazgatásilag is előre lépett a hajdani vályogvaskós telep. Itt már megoldották a teljes közművesítést (víz- és csatornahálózat), amit lenn, 19 kilométerre innen, Székelyudvarhelyen csak a cérnagyár építése old meg a közeljövőben.

Az új arculatú lakótelep itt is együtt korszerűsödik az üzemmel. A nagy bekötő út teraszos oldalán kényelmes családi házak — ez a közelmúlt. A terasz felső szintjén (a két épülettömbös liceum magasságában) és átellenben, lent a völgyben többemeletes lakóháztömbök sűrű csoportja — ez a jelen. A régmúlt (négy falusias jellegű vályogház a teraszos rész középső övéen) eltűnőben, évek múlva nyoma sem lesz már.

És az üzem? A két átellenes magaslati ponttól, a központi beruházási alaptól épült és még épülő új anyagtárolóktól az öntvényt elemző korszerűsödő fizikai-kémiai laboratóriumig sok minden épült itt 1959 óta, amikor először írtam a régi Szentkeresztbányáról a Korunkban.

Az új anyagtárolókkal lényeges kérdés oldódik meg: többszörösére emelik a jelenleg tárolható mennyiséget, s a két hosszanti irányú (pörkölt szideritet, hematitot és salakképző mészket hordozó) és a két merőleges irányú (faszenet és acélforgácsot szállító) szalag megszakítás nélkül szaladhat a nagy bekötő út fölött húzódó fedett hidon, fel a kohókig.

A szállítás ugyanis nagy gond itt az üzemvezetésben, hiszen a fő anyagrakodó telep Csíkszeredán van, több mint 30 kilométerre.

Néhány évvel ezelőtt az üzem öntődéje főleg nyers vagy félkész termékeket szállított. Az üzemvezetés egyik fő feladata volt, hogy a vasolvasztó csarnokot s a csiszoló- és fémforgácsoló-műhelyeket kibővítse. A korszerűsítés révén Újvlahica ma készen szállít villanymotor- és gépkocsi-alkatrészeket, kipufogócsöveket, kapcsolószekrényeket, hűvelőket és hengerfejeket a Steagul Roșu Műveknek, nagy lemez- és profilhengereket Galacnak, Vajdahunyadnak, Aranyosgyéresnek, Grivicának. Bővül a küpos és szögletes kokillák gyártása Brassó és Vajdahunyad részére. A bukaresti Republica Csöhengermű nem a szomszédban keres öntött alkatrészeket, hanem a távoli Újvlahicán. Közvetlen exportkapcsolat alakult ki a nyugat-németországi AEG-vel, közvetett exportkapcsolat villanymotor-alkatrészek előállítására a brassói szecselei üzemmel és a temesvári Electroputerével. Jelen van termékeivel ez a múltban csak kőceráj jellegű és mára nagy horderejűvé fejlődött üzem a hazai műgumi- és műanyaggyártásban is, kiszorítva a behozatalt.

Mínőségünk, s nem ózondús levegőnk a vonzóerő — mondják a vlahicaiak.

\*

Az operatív gyűlés befejeződött. Megismerkedek Demeter Ferencsel, aki egy esztendeje az üzem igazgatója és Schnitzer Ignác főmérnökkel (nagyapja is itt dolgozott a hajdani Szentkeresztbányán). Velük és házigazdámval, Lászlóffy Pál liceumi helyettes igazgatóval, aki szívélyesen kalauzol e megváltozott tájak, új emberek között, bevonulunk a III. emeleti dolgozósobába, egy kis eszmecezeré.

Ismertetem a *Lupta de clasă* 1967. 11. számában megjelent szociológiai felmérést, összefoglalva a vezetés tartalmára és gyakorlatára, valamint a vezető profil-

jára vonatkozó vizsgálat 28 üzemigazgatót érintő kérdéseit, az adott válaszokat és az ezekhez fűzött alapvető észrevételeket.

Közben figyelem Demeter Ferencet és Schnitzer Ignácot. Előbbinél a tapasztalatot feltételező életkor — úgy 50 körül — adva volna. A fizikai és alkati tényezők sem hiányoznak (átlagon felüli testmagasság, súly. Kissé ridegen kemény arca és rebbenéstelen világos tekintete töretlen egészségi állapotot, nagy munkaképességet tükröz). Utóbbinál — 35 éves — az említett tényezők jóval szerényebben tűnnek fel. Kisfiúsan kerek arcán, derűs tekintetében szinte nyomon követhető az anket-telitalálatszerű megjegyzéseinek hatása: „Nem találtak időt arra, hogy saját időbeosztásukkal foglalkozzanak“... „senki nem adott konkrét választ arra: létezik-e tudományos elem a kollektív vezetésben?“... „A vezetéshez szükséges ismeretek és képességek felsorolásakor a 28 megkérdezett közül csak egy hivatkozott lélektanira“...

— Hát tessék! — pattan fel ülőhelyéről Demeter Ferenc, s lám, máris felmerül konkrétan itt az üzemigazgató munkaidejének kérdése. A szekrényből kiragad három hatalmas befűzött iratcsomót. Mindegyikük a felső szervekkel és a megrendelőkkel folytatott évi levelezést tartalmazza. Vagy 1200—1500-ra becsülöm a papírlapok számát. Valamennyi átirat címzése alatt aláhúzva: *In atenția tov.-lui director!* Mintha e bekötött sorok összkilométereit más élőlény az üzemben figyelemre sem méltathatná. Minisztériumi és vállalati *osztályvezetők* átiratai tömkelegével nem az üzem osztályaihoz fordulnak, hanem egyenesen az *igazgatóhoz*... — Ha mindehhez hozzászámítjuk a belső levelezést, kimutatások, jóváhagyásra beterjesztett folyamodványok rengetegét — méltatlanul kodik Demeter Ferenc —, akkor kiderül, hogy naponta száz-százhusz ügyiratot kell tanulmányoznom, utasításokat rávezetnem vagy aláírnom.

Megállapodunk, hogy délután 6-kor találkozunk az osztályvezetőkkel tartandó — vitajellegű — operatív gyűlésen. Másnap pedig reggel 7 órakor az igazgatói irodában. Ami a reggeli időpontot illeti, úgy hallom, hogy az igazgató csak reám való tekintettel jön ilyen későn... Általában negyedhétkor—félhétkor már kezdi végigjárni a munkahelyeket. Amikor itthon van — bizonyos szorongás és fagyosság, amikor távol van — jó adag lazultság és felengedeltség uralkodik.

Mindez arra vall, amit a *Lupta de clasă* szociológiai vizsgálata hangsúlyoz többek között: az üzemigazgatók lélektani ismeretei és képességei még hiányosak. Van-e Újvlahicán tennivaló a kölcsönös bizalom légkörének kialakításáért, egyrészt a vezető kollektíván belül, másrészt a vezető munkaközösség és az osztályok beosztott dolgozói között?

A délutáni — operatív — gyűlésen az a tény, hogy a felszólalók többsége csak hiányol és nem javasol, s minden döntést — kezdve a munkahely tisztántartásától az anyagszállítás folyamatosságának a biztosításáig — az igazgatótól vár, igazolni látszik a tennivalót. A felszólalások során egészségtelen megnyilatkozás is hangot kap. Az egyik mérnök az öt régebben ért szankcióra (prémium-megvonás) mint „csúffá tevésre“ hivatkozott, ami — úgymond — nem egyeztethető össze „magas képesítésével“. Úgy tűnt, hogy szankcióval csakis alacsonyabb beosztású egyéneket szabad sújtani... Az igazgató átsiklott a szerinte nem idetartozó megjegyzésen, de egy feladatra vonatkozóan, amelyet az illető másnapi teendőiben megoldhatatlannak vélt, kijelentette: maradjon otthon fizetett szabadnappal, majd megoldják nélküle is a feladatot. (Persze, a mérnök másnap megjelent pontosan munkahelyén, de vajon az újabb konfliktust nem tekinti-e szintén „csúffá tevésnek“?)

\*

Persze, jó dolog, ha *de minimis non curat praetor* (apróságokkal a vezető nem foglalkozik). E kétezer éves igazságra azonban lépten-nyomon rácaffol éppen a vezető részéről meghonosított ama gyakorlat, hogy az ő tudta nélkül semmit sem szabad önállóan elhatározni vagy eldönteni. Így aztán nem érvényesülhet az a fő vezérfnal, amely szerint vezetni annyi, mint másoknak bizalmon alapuló megbízást adni, velük eredményt elérni s felelni mindazért, amit végeznek.

REGGEL 6,55 ÓRA. Az igazgató belép az üzem kapuján. Kérem, tegyen-vegyen, járjon-keljen, intézkedjék úgy, mintha nem is volnék jelen; én majd „fényképezem“ (s felmutatom jól kihegyezett grafitceruzáimat. Most először látok széles mosolyt az arcán). A továbbiakban csakis Demeter Ferencé a szó és a tett.

7,00 ÓRA. *(A titkárságon)*: „Kérem, Piatra Neamțra megsürgetni a választ. Kérem a főkönyvelőt és a kimutatást a IV. évnegyedi pénzügyi terv teljesítéséről. *(Bent az irodájában, a telefonnál)* Kérem a kovácműhelyt... Ma reggel félhatkor az egyes kohót lehűtötték. Mielőbb fogjanak hozzá a munkálatokhoz. Gázmaszkról, egyéb védőfelszerelésről gondoskodjanak. A mesterek minden váltásban ott legyenek... Kérem a terv-osztályt... Hogy állunk az export-rendelésekkel? Mi van az AEG-megrendelésekkel? *(Belép a főkönyvelő)* A negyedévi kimutatásból még hiányzik a december hónapra vonatkozó. Tüллépés mutatkozik az áramfogyasztásban... A csíki munkások szállítási bérletét biztosítottuk. A szállításoknál jelentős a túllépés, de ebben a munkások autóbusz-bérlete elenyésző rész, mindössze 3000 lej... Kit nevezünk ki a dolgozók folyamodványai és a sajtóészrevételek kezelésére? Az irodát és a posztot ugyanis megszüntették. A személyzeti osztály egyik beosztottját bizzuk meg ezzel, s erről a változásról értesítjük a minisztérium illetékes osztályát. A személyzeti osztály főnökével ezt majd részleteiben megbeszéljük. *(A főkönyvelő távozik. Telefon)* Nem létezik, hogy Csikban csak 80 tonna szén legyen! Semmi értelme annak, hogy a port elhuzzuk ide a szénnel együtt... A rakodó telep gépésze gondoskodik arról, hogy a három rakodó-szalagon mindig működjék a rosta, hiszen ott van közel a portája, maga oszthatja be munkaidejét. A szállítást ütemezék úgy, hogy a sofőr ne töltsön el 8 órát egyetlen úttal... *(Újabb telefon)* Hogy állunk a régi vassal? A Republica felhívott onnan: megkaptuk-e a kiutalást? Később ismét felhívott: a kiutalás útban van a minisztériumtól. Várható egy újabb telefonhívás a minisztériumtól is, hogy valóban útban van *(mosoly...)*“

7,30 ÓRA. „Kérem az ellenőrző osztályt! Levelet kaptunk az Electropreciziától. Korrigálják tévedésüket. A megrendelt terméket azért utasították vissza, mert a motortest pajzsán végrehajtott módosítás, a vájatgyűrű nem szerepelt a régi rajzon, s ők azt vették alapul, nem pedig a kiküldöttükkel itt módosított újabb rajzot... Elintéződött a resciai kombináttal az ügy. A leértékelt árut visszaminősítették első osztályúra, mert kiderült, hogy jelentéktelen az eltérés. A különbözetet egy ma érkezett átiratban jóváhagyják. Ez mindössze 768,96 lej, de fontosabb a gyári védjegy becsülete... *(Aláírások következnek)*“

8,00 ÓRA. A személyzeti osztály főnökével, majd a jogtanácsossal megbeszéljük a dolgozók javaslataira, folyamodványaira és a sajtórészvételre vonatkozó teendők nyilvántartásának és megoldásának módjait. Közben átnézem a kollektív munka tudományos elemzésével kapcsolatos, az I. negyedévre, de főleg a január-februárra vonatkozó tervet. Ebben szerepel a belső pénzügyi ellenőrzés 1967-es tevékenységének felmérése; a főgépész tevékenységének évi értékelése — különös tekintettel az előirányzott feladatokra; a termelés és munka tudományos megszervezésével kapcsolatos elemzés és alkalmazásának kiszélesítése 1968-ban; az üzem termékei mi-

nőségének elemzése, a számlák visszautasításának okai és a minőségi mutatók megjavításának módoszatai; a műszaki osztály tevékenységének értékelése, különös tekintettel az összes termékek technológiai mutatóira és a fajlagos anyagfogyasztásra; a közbanban okozott károk vizsgálata; az 1968. évi beruházási munkálatok ütemének ismertetése, a következő munkaszakaszok előkészítése és a dokumentálás 1969-re; a műszaki-szervezési intézkedések és a kisgépesítésre vonatkozó szakaszos tervek elemzése.

Van időm arra is, hogy a szakmai továbbképzés szervezett formáiba — szintén dokumentumok alapján — bepillantassak. Az üzemben rendszeresített az elméleti továbbképzés, valamint az ugyancsak vizsgával egybekötött szakképesítés. A tanfolyamok az üzem valamennyi részlegét felölelik, sőt az öntők számára két tanfolyamot is tartanak, kezdőknek és haladóknak. Külön előadásokat szerveznek mesterek és technikusok részére, hogy a műszaki haladással lépést tarthassanak. A tudományos és műszaki könyvtár évente bővül, ezt a technikai kabinetben helyezték el, s a könyvtáros rendszeresen tájékoztatja a vezetőket az újabban megjelent munkákról.

Alkalmam van a formális és nem formális csoportrendszer légrétegeket alakító hatását is nyomon követni. Mindkét csoport itt jóval összeforrottabb, mint nagyvárosokban. A legfőbb találkozóponthoz — művelődés, klub, sport, szórakozás — rendkívül közel esnek egymáshoz, a kölcsönös családi látogatások sem okoznak különösebb fáradalmakat.

A közeli nagyfaluból vagy távolabbról bejáró dolgozók azonban lemaradnak az újlahicaiak mögött, jó részük földet is művel odahaza, s így az üzemhez való hozzáállásuk, munkaszellemeik jóval lazább; leginkább ők idegenkednek az új technika bevezetésétől, s van köztük néhány, aki az üzemben végzett munkát amolyan jövedelemráadásnak, szükséges rossznak tekinti.

9,00 ÓRA. Egymásnak adják a kilincset a látogatók. Panaszt tolmácsolnak, hogy a tusolóban nincs forró víz. Kiderül, hogy a fürdőkezelő mindig télidőben veszi ki szabadságát, s különböző háztájakon sertésvágáskor gondja a forró víz, mert ezt a buzgólkodását anyagilag és természetben külön honorálják. Más. Az igazgatóhoz toppannak be, hogy megérdemelték: megvehetik-e a régi csűr lebontásából visszamaradt téglát. Más. Belép az egyik dolgozó: szabadnapjai vannak, elmehetne-e alkalmi fuvarral — távolabbra — ügyeit intézni. Más. Tisztviselő jelent: orvosi vizsgálatról jön, idegösszeroppanást állapítottak meg, be kell mennie az udvarhelyi kórházba. Kiderül, hogy előző nap 132 ügyiratot kellett iktatnia és szétosztania. Egyiket tévedésből más osztályhoz juttatta. R. S. mérnök megjegyezte: jó, hogy nem küldte a portásnak... Ekkor összeomlott. Munkáját mindeddig kifogástalanul végezte.

Még két apróság — s ezzel be is fejeztem a „fényképezést“ Fenn, a garázsok térségében. Két idősebb munkás hatalmas lemezt vonszol a havon. Az igazgató odakiált: — Emberek! Tegyétek le, s kössétek traktorhoz, a traktoros ott fűtőzik a tűzoltóknál... Még fennebb, a javításra került kohó nyílásterében az egyik munkás, féllábbal a sodronykötélcuklón, vederral öntögeti a vizet a vájatokban meggyűlt, még égő anyagra. A hideg fut végig a hátamon, nemcsak a fagytól, s eszembe jut a korareggeli telefonutasítás: „...védőszközökről gondoskodjanak!“ Nyilván nemcsak tartószíjról, hanem csővezetékes kézipumpáról is gondoskodhattak volna, hiszen a nagy víztartály ott van a kohónyílás közelében.

Mit tükröz az elkészült munkaidő-fénykép és milyen általános vonásokra utalnak az itt-ott felvillantott emberi mozzanatok?

Lám, egy üzemigazgató esetében is igazolódnak mindazok a következtetések, amelyeket a *Lupta de clasă* széles körű szociológiai vizsgálata feltárt. Egyfelől: a vezetésben mindennap még megnyilvánuló elaprózódás, mely kihat a koncepciózus tevékenységre és gátolja azt; a kollektív munkában az összeforrottság hiánya. Másfelől: a bizalmon alapuló megbízás szélesebb körű kiterjesztése a maguk munkahelyén szintén vezető beosztottakra, akik nem *alárendeltek*, hanem *munkatársak* a kollektív vezetésben, továbbá azoknak a lélektani ismereteknek és képességeknek a szükségessége, amelyek nélkül a vezetés nem töltheti be hatékonyan a funkcióját.

Demeter Ferenc, többek között, ezt mondta: „Amikor először ültem be az egyetem padosorába, számot vetettem azzal, hogy a vizsgaszesszió máris megkezdődött. Úgy vélem, ez vonatkozik a vállalat vezetésére is, amikor számolunk azzal, hogy annak a bizonyos »évvégi hajrának« is az esztendő elején kell kezdődnie... Tevékenységemben azonban még gátolnak mindazok a nehézségek, amelyekre az említett szociológiai felmérés is utalt.“

Ha azt latolgatom, vajon e három alapvető típusból melyikhez tartozik a „lefényképezett“ üzemigazgató: a) parancsokon alapuló tekintélytartás; b) együttműködően közvetlen, felvilágosító és mozgósító szellemiség; c) anarchizmusra vezető engedékenység és szabadosság, akkor a c) típust messze száműzőm vizsgálódásomból. És hajlok arra, hogy nála — az a) típus jellegvonásai mellett — a b) típusban foglalt elemeket is felfedezem.

Ha nincs az üzemben olyan ember, aki az ő munkabírását, odaadását kétségbe vonná, olyan se legyen, aki — s itt a lírai riporter szól belőlem — ne tudná elképzelni, hogy különleges alkalmakkor koccintson, s szabad időben társaságban egy fekete kávé mellett elbeszélgessen a vele együtt, egy célért dolgozókkal, ott a zord és mégis vonzó Hargita alatt...



Papp Gábor  
linóleum-metszete