

## EGY TÁRSADALOMLÉLEKTANI FELMÉRÉS TANULSÁGAI RESICÁN

A munkaszociológiai, munkalélektani szakirodalomban fontos helyet foglal el a munkamotiváció, a munka iránti elvárások, a munkahellyel kapcsolatos igények vizsgálata.

A munkamotivációs vizsgálatok eredményeit elemezve szembetűnik az elégedettséget és elégedetlenséget kiváltó tényezők szerepének kiemelkedő jelentősége. E tényezők nagy szerepet játszanak a munkaerővándorlás, a dolgozók általános üzemi magatartása s azon belül különösen a munkához való viszonyuk alakulásában. Az együtthatók megismerése és befolyásolása döntő fontosságú lehet egy-egy vállalat szempontjából.

A resicai kohászati művekben végzett általános felmérés eredménye nagyjából megegyezett a szakirodalomban ismert tendenciákkal, ami azt jelenti, hogy a munkamotivációs tényezők differenciáltan jelentkeznek, az üzemi társadalmi rétegenként (munkás—művezető—mérnök) más-más rangsor-struktúrában.

A megkérdezett munkások általában a jó munkakörülményeket, jó kereseti lehetőséget, állandó munkát és hozzáértő főnököt választották legfontosabb tényezőkként egy 18 motivációs tényezőt tartalmazó kérdőívből. A vezetők viszont a jó információs lehetőséget, az erkölcsi megbecsülést, az igazságos főnököt és — csak 4—5 helyen — a jó kereseti lehetőséget jelölték meg.

Eddig minden rendben is volna, de a felmérés eredményeinek alaposabb elemzése nagyon érdekes dolgot hozott felszínre: az acélöntöde előkészítő részlegének dolgozói — rendhagyó módon — nagy többségükben a pszichikus önérvényesítő, társadalmi, erkölcsi elismerési tényezőket részesítették előnyben az anyagi motivációs tényezőkkel szemben.

Amikor érdeklődni kezdtünk az acélöntöde vezetőinél — akik mellelég mindenben nagy segítségünkre voltak e felmérés lebonyolításában —, az előkészítő részlegről eléggé furcsa vélemények hangzottak el: „Minden valamire való munkás már rég átment más részlegre“; „Itt dolgoznak a leggyengébb szakmunkások“; „Nehezek a munkakörülmények, csak az ingázók maradnak“; „Ide gyűlnek a legfegyelmetlenebb munkások az egész részlegről.“

Tanáccsal is szolgáltak: „Ha komoly dolgot akar művelni, menjen a kemencék részlegéhez; az olvasztárokát már annyit filmezték, fényképezték, kérdeztették, már úgy hozzá vannak szokva a látogatókhoz, újságírókhoz, interjúkhoz, hogy könnyen kezelhetők, udvariasak, és szívesen válaszolnak bármilyen kérdésre.“

Megjegyeztem a tanácsot, megköszöntem és... hozzákezdtem az előkészítő részleg tanulmányozásához. Nap nap után több órát töltöttem ott, figyeltem a munkát, beszélgettem az emberekkel (sok darukezelőt már személyesen ismertem a pszichológiai vizsgálatok után). Közben áttanulmányoztam a „papírokat“, elbeszélgettem néhány „semleges“, máshová tartozó szakemberrel, régi mesterrel, mérnökkel, akik

valamikor dolgoztak e részlegen, valamint a különböző társadalmi szervek vezetőivel. És kialakult a következő kép, amely mintegy munkahipotézisül is szolgált.

Az acélöntődét alkotó osztályozó, előkészítő, olvasztó, öntő és tisztító részlegek közül az előkészítő „utcahosszal“ vezet (56,8%) az igazolatlan hiányzások terén; itt van a legtöbb, betegszabadság miatt történt munkanap-kiesés, műszaki és emberi baleset; itt a legrosszabb a munkamorál és a munkalélgkör.

Az előkészítő részlegen az acélöntéshez szükséges öntő-padokat készítik elő. Feltörik a már elhasznált eszközöket, letisztítják a padok felületét, és új berendezéseket (hőálló anyagok) szerelve be, előkészítik a padokat a következő öntéshez.

Orvosi-fiziológiai szempontból az itt végzett munka a légző—vérkeringési rendszert és a mozgásszerveket veszi különösebben igénybe. A munkapozíció álló, gyakori testhelyzet-változtatásokkal. Két kézzel egyszerre történő mozgásokat végez itt a munkás közepes erőfeszítéssel, váltakozó és együttes eljárásokat alkalmazva. A munkahely rossz térkiképzése — a szűk munkaterület, az emberek és gépek torlódása —, a jelentős ipari zaj, por és rezgések erősebben igénybe veszik a szervezetet.

Pszichikai szempontból az itt végzett munka egyszerűnek mondható. Nincs szükség különösebb képességekre vagy tulajdonságokra, elegendő a közepes megosztott figyelem és a kétkezi mozgásügyesség.

Munkacsoportokban dolgoznak itt, a kapcsolatok gyakoriak, állandók vagy időlegesen, váltakozó jelleggel. A bérezési kategóriák általában alacsonyak. Az átlagfizetés itt elmarad az üzemi átlagtól, de jóval az országos szint fölött áll.

A munkaerővándorlás igen nagy, több mint 20%. Általában egy év letelte előtt elmegy a „vándorok“ 40 százaléka. 25 éves szolgálati időt betöltő munkás nincs a részlegen.

Iskolázottság és szakképesítés tekintetében a részleg dolgozói nem különböznek különösebben az acélöntőde többi dolgozójától. (Nem helytálló tehát a részleg vezetőségének erre vonatkozó „magyarázata“.)

A munkások többsége fiatal. Sok köztük nyolc osztályt vagy szakmai iskolát végzett. Túrelmetlenek, igényesek, „nem állnak be a sorba“, néha hadilábon állnak a fegyelemmel, de... nem rosszindulatúak, vannak elképzeléseik a részleg dolgairól, javítani iparkodnak ott, ahol lehet, és nem szeretik, hogy elhanyagolják őket. Panaszkodnak a szekció vezetőségére, hogy az új alkalmazottakkal — különösen a fiatalokkal — gyakorlatilag senki sem törődik, nem foglalkozik velük; egy-egy előmunkás vagy régebbi munkás jóérzésére, segítőkészségére, hangulatára vannak bízva. (A munkabalesetek nagy részét az új alkalmazottak okozzák.)

A jutalmazásokból, prémiumokból nekik jutó rész az acélöntőde többi részlegéhez viszonyítva a legkisebb. Az utóbbi évek során egyszer sem részesültek dicséretben, csak megrovásban, bírálatban. Legjobb esetben nem beszélnek róluk, meg sem említik őket.

Az acélgyártás szempontjából az előkészítő részleg nagyon fontos. Forma nélkül (nálunk) nem lehet acélt önteni. A formák milyensége döntő mértékben befolyásolja az előállított acél minőségét. A formázók—előkészítők mégis a „belső hierarchia“ legalsó fokán állanak. Ide helyezik például büntetésből — hosszabb-rövidebb időre — a kihágásokat elkövető olvasztárokat vagy acélöntőket.

A statisztikai adatok figyelembevételével, a kapott értesülések és megfigyelések eredményeinek birtokában összeállítottunk egy kérdőívet, amely — címszavakban — a következő kérdéseket érintette: munkakörülmények, fizikai és pszichikai igénybevétel, munkabiztonság, munkavédelem, munkamotiváció, elvárások a munkahelyvel kapcsolatosan, szervezési és technológiai hiányosságok, munkafegyelem, a bére-

zés, a jutalmazás, büntetés, az erkölcsi elismerés helyénvalósága, a szakmai tudás megbecsülése, a munkatársi viszony megítélése, a vezető értékelése, a munkakörülmények megjavítására tett javaslatok elbírálása, figyelembevétele a vezetőség részéről, munkaidőn kívüli gondok, ingázók problémái és a munkával, az önérvényesülési lehetőségekkel kapcsolatos más fontos kérdések.

Az adandó válaszok több típusúak lehettek: igen, nem, nem tudom feleletekkel; előre megadott (általában 5) fokozati válasszal és a személyes véleményt kifejtéssel, nyílt feleléssel, amely esetben javaslatokat kértünk a kérdések jobb megismeréséhez, a helyzet megjavításához (ilyen, nyílt választ váró kérdés 15 volt).

A kérdőívek névtelenek voltak: „Nem az önök neve, hanem az önök véleménye érdekel bennünket“ (a kérdőív zárómondata), de aki akarta, aláírhatta.

A kérdőíveket egyénileg töltötték ki.

Kétségtelen, hogy a széles problematika nem tette lehetővé az elmélyülést az egyes részterületekben, az összefüggés-keresést, mégis a feldolgozó és az értelmező tevékenység igyekezett túllépni a válaszok egyszerű statisztikai megoszlásának tanulmányozásán, felszínre hozva egyes emberi-társadalmi kérdések további, alaposabb tanulmányozásának szükségességét, a vizsgálódás problematikájának differenciált és rangsorolt körvonalazása segítségével.

A válaszok nagy többsége a munkával, a munkakörülményekkel, a szervezési és technológiai kérdésekkel, a fegyelem és jelenlét, a munkaidő jobb kihasználásának kérdéseivel állt kapcsolatban. Elkerülték az emberi kapcsolatokra vonatkozó kérdéseket, célzásokat, és szinte senki sem válaszolt a közvetlen fölöttesét érintő értékelési kérdésekre.

A kapott feleletek tartalmi elemzéséből kiderült, hogy a dolgozók többsége a jobb kereseti lehetőség (a kohászati mű az átlagkereset szempontjából az első között áll az országban), a szülőkhöz való közelség vagy egyszerűen az üzem hírneve miatt jött ide dolgozni. A megkérdezettek 95,4%-a igennel válaszolt az „elégedett-e jelenlegi munkájával?“ kérdésre. Ez azt jelenti, hogy a dolgozók nagy része tisztában van az üzem, a részleg helyzetével, az itt található munkakörülményekkel (a világ bármelyik részén, ahol Siemens-Martin módszerrel gyártják az acélt, az acélöntödék egyformák: füst, por, zaj), dolgozni akar, általában meg van elégedve a munkájával, de nincs megelégedve a munkaszervezéssel, az anyagellátási hibákkal, a munkavédelem elhanyagolásával, a művezetők basáskodásával, a munkavédelmi oktatás formális jellegével, a szekció vezetőinek velük szemben tanúsított nemtörődöm magatartásával (a legrégebb munkás sem látta még az acélöntöde vezetőjét az előkészítő csarnokban).

A munkások többsége elítéli a fegyelmezetleneket, szigorúbb és hatékonyabb fegyelmi eljárásokat követel a kihágókkal szemben (erre vonatkozóan érdekes javaslatokat tettek).

A részleg dolgozói igénylik a szakmai továbbképzés lehetőségeinek megteremtését. Nem olyan érdektelenek a munkájuk iránt, mint ahogy a vezetők gondolják. Még az ingázók közül is többen — bár egyesek naponta 4—5 órát utaznak — hajlandók lennének részt venni szakmai továbbképző tanfolyamokon.

A részleg dolgozóinak azonban az erkölcsi elismerés hiánya fáj leginkább. Az öntöde vezetősége nem értékeli munkájukat, nem törődik véleményükkel, panaszokkal. Újítási, ésszerűsítési javaslatokat minden komolyabb indoklás nélkül visszautasítják (a munkások e felmérés során is több ésszerű javaslatot tettek a munkatér jobb kihasználására, a munka jobb megszervezésére, a körülmények megjavítására; ezeket a részleg vezetőinek nehezményezése ellenére továbbítottuk az üzem vezetőségéhez).

Javasolták például a régi hagyomány — a nyugdíjba vonulók ünnepélyes búcsúztatása — felújítását (mellesleg az üzem, de az acélöntöde több részén is ápolják ezt a hagyományt). Megjegyezték, hogy a fizetési osztályba való besoroláskor a jutalmazásban, előléptetés alkalmával nem mindig a szakmai hozzáértést, a munkában eltöltött éveket, a fegyelmezettséget, a gyár és a részleg iránti hűséget tartják szem előtt, hanem más szempontokat vesznek figyelembe, ami nem járul hozzá a megfelelő magatartás kialakításához.

A fentiek birtokában már távolról sem tűnik különösnek az előkészítő részleg munkásainak válasza, az, hogy ők az emberi kapcsolatok megjavítását, a velük való törődést, munkájuk morális megbecsülését fontosabbnak tartják az anyagi juttatásoknál.

Nem arról van szó, hogy e részleg munkásait nem érdekli a pénz. A morális értékelés, a munkához való viszony, a pszichikus önérvényesítési tényező legalább olyan fontos a munkás számára, mint a munkakörülmények, vagy a jó fizetés. Sőt, egyes esetekben, a sajtóságos munkakörülmények folytán (amelyeket nemigen lehet megváltoztatni, tehát ritkán szerepel mint óhaj) bizonyos anyagi juttatási szint mellett (amely elég magas másokhoz viszonyítva) a végzett munkára épülő erkölcsi-társadalmi-emberi értékelés kerül előtérbe. Ennek hiánya munkaerő-vándorláshoz (inkább valamivel kevesebbet keres, de „jól érzi magát“), igazolatlan hiányzásokhoz, gyakori betegszabadsághoz, munkanap-kiesésekhez vezet.

Ismeretes, hogy minden termelési folyamatban van egy fontos szakasz, részleg, amely döntő módon befolyásolja az egész folyamat menetét, ahol lényegében eldől a termelés sikere, „áll vagy bukik“ a prémium.

Az acélgyártás döntő szakasza az olvasztókemencékben zajlik le. Ez a legfontosabb részleg, vitathatatlanul. Az acélolvasztárok 200 éve hallják, hogy ők a legfontosabb emberek az üzemben, nélkülük megáll a gyár. Náluk a legkevesebb az igazolatlan hiányzás (az elmúlt év első negyedében mindössze 2 volt), itt a legritkább az igazolt orvosi hiányzások száma (ami a legbiztosabb mutatója a munkához fűződő viszonynak). Az acélöntő 37,2 fokkal lázzal már bejön dolgozni, és fel van háborodva, ha nem úgy talál valamit, ahogy ő hagyta. „Nézzé meg, csak két napot hiányoztam, és ezek...“ Vagyis ő tényleg meg van győződve arról, hogy nélküle megáll a gyár. Ez nagyon jó, mindenkinek ezt kellene hinnie a saját munkahelyén. A baj az, hogy ez a magas fokú önértékelés bizonyos fokig más munkájának a rovására történik, annak lebecsülésével jár együtt. Ez pedig már nem jó.

Akár beosztott, akár vezető emberről legyen szó, a személyiségdinamikájában működő motivációs tényezők bonyolult kontextusban jelennek meg. Az önérvényesítésre, a személyközi viszonyokra és a munkakörülményekre vonatkozó motivációs faktorok együttesen hathatnak, de strukturálisan más-más fontossági sorrendben jelennek meg a munkabeosztási tevékenység függvényében.

Amikor a kereset olyan határok között mozog, hogy az egyéni-családi problémák az anyagi alap megteremtésének szintjét túlhaladták, akkor jelennek meg a pszichikus önérvényesítési, „személyközi“ munkamotivációk.

A munkahely sajtóságos (tárgyi, környezeti) és emberi szociális hatásai vagy szembekerülnek a személyiség sajtóságos munkamotivációival, és összetűzéshez vezetnek (amelynek egyik levezetési módja az igazolatlan hiányzás, a gyakori betegszabadság vagy kilépés), vagy összhangba kerülve fedhetik egymást, és az ember—munka viszony egymást kiegészítő, jótékony hatású objektív és szubjektív összetevőit alkotják.

Az összegyűjtött tények és adatok birtokában az üzemi pszichológiai laboratórium az acélöntöde vezetőségének a következőket javasolta:

1. Azonnali intézkedésekkel megszüntetni a munkások jelezte hiányosságokat, kiegészíteni a munkavédelmi felszereléseket, megjavítani a munkakörülményeket (a porelszívó berendezés felszerelésének tanulmányozása, a kiégett világítótestek kicserélése, a munkatér jobb kiképzése).

2. Fordítsanak nagyobb figyelmet a művezetők szakmai képzettségének fokozására, tevékenységük ellenőrzésére.

3. Vizsgálják felül az előkészítő részlegről kialakult, begyökeresedett — alapvetően hibás és káros — véleményeket anélkül, hogy az ellenkező végtelbe esnének. Adják meg ennek a részlegnek, ami az övé, mind anyagi, mind morális téren.

4. Fordítsanak nagyobb gondot az új alkalmazottak — különösen a fiatalok — szakmai beilleszkedésére.

5. Becsüljék meg jobban a gyárhoz és a részleghez hű idősebb munkásokat.

6. Általában legyenek fogékonyabbak a dolgozók gondjai, bajai, panaszai, javaslatai, észrevételei iránt.

Az acélöntöde vezetői különbözőképpen reagáltak e felmérés eredményeire. A mérnökök véleménye megoszlott: „Tendenciózus kérdéseket dobtak be“; „Direkt rámentek egyes dolgokra“; „A legsúlyosabb kérdéseket csak érintették“ és más, ehhez hasonló vélemények hangzottak el.

Az üzemi pártszervezet és a kohászati mű vezetősége azonban nagyon is világosan reagált e szokatlan felmérésre. Összehívták a vezetőséget, igazgatókat, főmérnököket, részlegvezetőket, és a pszichológus — a vezérigazgató jelenlétében, aki mindvégig nagy érdeklődéssel követte a felmérést — aprólékosan beszámolt a vizsgálódás indítóokairól, az alkalmazott módszerről, az eredményekről. Mindkét fél számára termékeny és tanulságos vita alakult ki.

A vizsgálat mindenesetre megmutatta azokat az óriási, eddig kihasználatlan lehetőségeket, amelyeket egy társadalomlélektani felmérés rejteget. Maga a módszer, különböző célokhoz igazítva, különböző módon alkalmazva nagyon érdekes és hatékony, gyors tájékoztató eszközként szolgálhat az üzem és bármely részleg vezetősége számára a pillanatnyi vagy távolabbi, megoldásra váró kérdésekről, az alkalmazottak véleményéről, hozzájárulásáról, a jó üzemi légkör kialakításának lehetőségeiről.

Kiderült, hogy a munkásközvélemény megismerése, a vélemények, állásponatok és javaslatok összegyűjtése, elemzése és exponálása nélkülözhetetlen a vállalat döntési jogkörrel felruházott gazdasági és társadalmi vezetői számára a tájékozódáshoz, a kérdések feltárásához.

Egyes gazdasági vezetők gyakran kifakadnak: „Elég bajom van nekem a termeléssel, nincs időm az emberek gondjaival-bajaival is törődni!“ A gyakorlat azonban újra és újra igazolja azt a tényt, hogy a termelés sokkal jobban megy ott, ahol a vezetők (művezetők, mérnökök, részlegfőnökök) az „emberi“ tényezőkkel is törődnek, és általában sokkal több a termelési kiesés, zavar, műszaki és emberi baleset ott, ahol csak a termeléssel törődnek.

Gyárainkban modern gépeket szereltünk fel. Ismerjük e berendezések potenciális teljesítményét, optimális olajozási és pihentetési szükségleteit, a legjobb környezetet, és ezeknek megfelelően működtetjük is őket. Mérnökeink nagyon sokat tudnak gépeink tulajdonságairól. Ismereteik azonban nem ritkán csak a gépek fogantatójáig terjednek, addig, ahol a szerkezet az emberekkel, kezelőkkel érintkezik.

Tudásunk és érdeklődésünk tehát sok esetben megáll annál a pontnál, ahol az ember szerepe kezdődik, holott égetően szükséges az iparban dolgozó ember tudományos tanulmányozása.

Ily módon az ipari termelés két tényezőjének — embernek és gépnek — a hatékonyságát a legmagasabb szintre emelhetnők.