Laky Teréz

Érdekviszonyok a vállalati döntésekben

Laky Teréz

Érdekviszonyok a vállalati döntésekben

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó · Budapest 1982

Időszerű közgazdasági kérdések

Lektorálta:
Héthy Lajos

© Laky Teréz, Budapest 1982

ISBN 963 221 134 0
ISSN 0324-3214

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
A kiadásért felel: Dalos Vilmos igazgató
Széchenyi Nyomda, Győr 82.K–1069
Felelős nyomdavezető: Nagy Iván igazgató
K–4694. Budapest, 1982
A szerkesztésért felel: Kertesi Gábor
Műszaki vezető: Büchler Alfréd
Műszaki szerkesztő: Sárdiné Czakó Katalin
A fedélterv Schubert Péter munkája
Formátum: Fr/5. Terjedelem: 17,6 A/5 ív. Példányszám: 2550
Betűtípus: Garamond

Tartalom

Bevezető 7
1. A vállalati döntések 13
1.1. A gazdasági cselekvések társadalmi meghatározottsága 13
1.2. A vállalati döntések értelmezése 17
1.3. Szervezetszociológia: a döntések érdekháttere 37

2. A döntési eljárás empirikus vizsgálata 60
2.1. A kutatás köre 62
2.2. Sikertelen kísérlet a döntéstípusok alkalmazására 65
2.3. A döntési eljárás szabályozott rendszere 79
2.4. A beruházási döntések függéstípusai 95
2.5. A kutatás módszerei 101

3. A döntési gyakorlat 106
3.1. A kezdeményezés időszaka 106
3.2. Előzetes véleménykérés 125
3.3. A tervezetek kidolgozása 139
3.4. A tervezetek véleményezése 152
3.5. A döntésekből kimaradók 167

3.6 A döntési eljárás hatása a belső érdekviszonyokra 172

4. A döntési eljárást alakító érdekviszonyok 177
4.1. A fejlődéshez fűződő vállalati érdek 178
4.2. A fejlődéshez fűződő vezetői csoportérdek 187
4.3. A kényszerű kötődés 193
4.4. A kényszerű kötődés érdekformáló hatása 215
4.5. Az érdekütközéseket vállalók 219
4.6. Érdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén 232

5. Az érdekérvényesítés 243
5.1. A vállalati érdek érvényesítésének lehetősége 245
5.2. A vállalati vezetők külső kapcsolatainak szerepe a források megszerzésében 250
5.3. A beruházási alku 263
5.4. Az érdekérvényesítés módjainak visszahatása a vállalati döntési eljárásra 284
5.5. Érdekérvényesítés a szervezetben 288

6. Az adott döntési gyakorlatot fenntartó érdekviszonyok 305
6.1. A fejlődés kényszere 306
6.2. Meghatározó tényezők a szervezetrendszerben 310
6.3. Az irányítás módszerei 329
6.4. Az érdekviszonyok változásának feltételei 338

Irodalom 345

Bevezető

A szocialista gazdaság kérdéseivel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek – elsősorban a közgazdászok – gyakran érzékelik, hogy egy-egy nem kívánt hatású gazdasági jelenség megismeréséhez, okainak feltárásához a rendelkezésükre álló eszköztár nem elégséges; számos összefüggéshez nem képesek jól hozzáférni. Ilyen nehezen felderíthető problémakör egyebek között a vállalatok növekedési kényszere, extenzív fejlődési törekvése, a beruházási éhség, amely folytonosan aránytalanságokat okoz a gazdaság működésében, okait azonban tisztán gazdasági, gazdaságossági érvekkel nem lehet megnyugtatóan magyarázni.

A Gazdaságkutató Intézetben végzett, s e könyvben ismertetett kutatás a gazdasági jelenségek társadalmi okait keresve csatlakozott a közgazdászok törekvéseihez, amikor a vállalatoknál születő döntések – köztük a beruházási akciók – létrejöttének körülményeit, a *vállalati döntési eljárást* állította a vizsgálódás középpontjába.

A szociológia nézőpontjából és eszközeivel végzett vizsgálat szükségképpen másként közelíti a gazdaság jelenségeit, mint a közgazdaságtan vagy mint a vállalatok életével, működésével foglalkozó egyéb tudományok, például a szervezés- vagy a vezetéstudomány. Nem is tekin-

tettem feladatomnak olyan kérdések vizsgálatát, amelyeket más tudományterületek képviselői hozzáértőbben tesznek fel (például, hogy egy-egy döntésnek kielégítőek-e a gazdasági eredményei; a beruházás megfelel-e az előírt vagy elvárt műszaki-gazdasági kritériumoknak; vagy, hogy az alternatívák közül az optimálisat választották-e stb.).

Magam a döntési eljárást alakító *érdekviszonyokat* igyekeztem megismerni. A döntési eljárás formai jellemzőiről gyűjtött tények – mint például egy-egy vállalatnál intézményesített döntési rendszer, az eljárás egymást követő eseményei, a döntésekben részt vevők és a döntésekből kimaradók, a résztvevőktől elvárt feladatok – a vállalati és a vállalaton belüli érdekeket fedték fel. Ezeket az érdekeket igyekeztem minél alaposabban megismerni, s mögöttük az érdekeket formáló társadalmi-gazdasági körülményeket. Kerestem a különböző érdekek érvényesítésének lehetőségeit, vizsgáltam a társadalmi-gazdasági közeget, amelyben az érdekek megütköznek; az erőviszonyokat, amelyek egyes csoportok számára jobb esélyt adnak saját érdekeik érvényesítésére, mint másoknak; az érdekérvényesítés eszközeit és módszereit, az alkukat és a kompromisszumok eredményeit. Azaz, mindazokat a körülményeket, amelyek együttesen kialakítják a születő – a gazdaságirányítás törekvéseivel összhangban levő vagy azzal éppen ellentétes – vállalati döntéseket.

A gazdasági jelenségek társadalmi okait kereső sokéves munka tapasztalatai alapján úgy érzem, hogy a szociológia ma elsősorban az érdekviszonyok feltárásával adhat a társadalomról lényeges, új ismereteket. Az érdekviszonyok kutatása azonban viszonylag új területe a

hazai szervezetszociológiának. Kevés még az empirikus munka, kiforratlan a fogalmi rendszer, s mind az empíria, mind az elmélet területén számos megoldatlan probléma áll a kutatók előtt.

Magam is választás elé kerültem: a vállalatoknál összegyűjtött tények leírása, vagy inkább az elméleti összefüggések, a témához kapcsolódó kulcsfogalmak, az értelmezésük körüli viták áttekintése és értékelése kapjon-e nagyobb hangsúlyt e munkában? Végül is a tények ismertetését és elemzését választottam elsődleges mondanivalóként, s az elméleti vonatkozásokból csak a legszükségesebb elemek ismertetésére szorítkozom.

A könyvben szereplő elméleti utalások nagyobb problémája azonban így is az, hogy óhatatlanul magukon viselik a szociológiai fogalomalkotás kezdeti állapotának jegyeit. E munka során magam is megkíséreltem részben a polgári szociológia fogalmaitól tartalmilag elszakadó, másrészt a hazai fogalomalkotási kísérletekhez csatlakozó, többé-kevésbé új fogalmakkal dolgozni. Közülük több nemcsak szokatlan lesz az olvasó számára, hanem tartalmában is kiforratlan, az útkeresést tükröző. De minthogy a konkrét kutatásokkal nem várhatunk az elméletileg megnyugtatóan tisztázott fogalmi rendszer kialakulásáig (hiszen az új fogalmak csak az elmélet és a gyakorlat kölcsönhatásában formálódhatnak ki), a félig sikerült megoldások kockázatát is vállalva kell folytatnunk az útkeresés kísérleteit. Az empirikus vizsgálat *tényei,* s a fogalomalkotás *kísérletei* együtt vannak e munkában.

Az empirikus vizsgálat *tényeinek* összegyűjtésében sokan közreműködtek. A vizsgált vállalatoknál kérésünkre többféle adatgyűjtés, számítás készült, amelyeket az érin-

tett vállalatok különböző részlegeinél állítottak össze. A vállalati vezetők és szakemberek készséges segítőként végezték el a tőlük igényelt sokféle munkát, s a legkülönbözőbb beosztású vezetők – mindenekelőtt az igazgatók – mindvégig kiváló partnereink voltak.

Az interjúk és esettanulmányok készítésében szociológusok és közgazdászok vettek részt: Bessenyei István, Drahos Emma, Hardy Emília, Nagy András és Sóvári Gizella, akik a feladat szigorú követelményeit az új jelenségek, problémák iránti érzékenységgel teljesítették. E munkát számos észrevételük, felismerésük gazdagítja.

A tények leírásakor két – egymással szorosan összefüggő – követelménynek igyekeztem eleget tenni. Az egyik: a vállalatok, a döntési akciók s szereplőik, a vállalati vezetők anonimitásának biztosítása. Minthogy a vizsgálat nyolc vállalattal s e nyolc vállalat konkrét beruházási akcióival foglalkozott, a gazdasági élet ismerői számára mind a vállalatok, mind az akciók könnyen azonosíthatók lennének. Ezért – mint azt a szociológiai kutatások etikája is megköveteli – elhagytam vagy megváltoztattam az azonosításra módot adó jellemzőket. A cél azonban nem is az egyedi esetek speciális vonásainak feltárása volt, hanem – és ez a másik, a lényegesebb követelmény – az általánosítható jellemzők, a tipikus jelenségek összegezése. Ezzel kapcsolatban viszont azt remélem, hogy a valóban jellemző vonások kerültek az elemzés fókuszába, amelyekre, éppen ezért, azonnal ráismernek a gazdaság működését ismerők.

A szükségképpen kis mintával dolgozó szociológiai kutatásokkal szemben gyakori az az ellenvetés, hogy néhány vállalatnál szerzett tapasztalatokból nem lehet, nem

szabad általánosítható következtetéseket levonni. A szociológusok rendszerint maguk is óvakodnak ettől, mert minden bírálónál jobban ismerik kutatási eszközeik fogyatékosságait, amelyekkel az élő, működő, változékony társadalom és gazdaság rendkívül bonyolult jelenségeiből kell bizonyítható, azonos feltételek között azonosan ismétlődő szabályosságokat feltárniuk. Magam is előrebocsátom: a jelenségek tipikus volta ellenére számos következtetést csak a vizsgált körre tekintek teljes mértékben érvényesnek, már csak azért is, mert a tények összegyűjtésekor lényegében nem léptünk túl a vállalati szférán. Ugyanakkor kétségtelen, hogy sokféle – elsősorban az érdekviszonyok alakulásával, s az érdekek érvényesülésével összefüggő – megállapítás szélesebben általánosítható. Ebben a vonatkozásban a nyolc vállalatnál tapasztaltak hiteles képet adnak a gazdaság, a vállalati működés mindennapos gyakorlatából ismert jelenségekről. A többlet, amit e munka az ismert jelenségeken túlmutatva adhat, nem a több, vagy a statisztikailag jobban reprezentáló tény, hanem néhány olyan összefüggés, amit éppen az érdekviszonyok elemzésével lehet feltárni.

A könyv fő vonalát adó empirikus vizsgálatot a 70-es évek elején végeztük. Közreadását az 1980-as évek elején nemcsak az adatok ma már gazdaságtörténetinek tekinthető értéke indokolja, hanem a tapasztalt jelenségek többségének változatlan érvényessége is. A vállalatok működésével foglalkozó publikációk sokaságával megegyezően a saját, folyamatosan végzett vizsgálódásaim tapasztalatai is azt mutatják, hogy az 1973/74-ben észlelt jelenségek zöme 1980-ban, a kézirat lezárásakor is létezett. A vállalati működés feltételeinek lényegi azonos-

sága módot adott arra, hogy az empirikus vizsgálat főbb megállapításait tényekben is, problémákban is tovább vezessem. Az akkori helyzetet jellemző statisztikai adatokat számos vonatkozásban újabbakkal egészíthettem ki. Az összefüggéseket elemző fejezetekben pedig felhasználtam az időközben szerzett újabb tapasztalatokat.

A közreadást az előbbieken kívül a szociológiai nézőpontból származó, az aktuális jelenségeken túlmutató megfigyelések indokolják. Az érdekviszonyok és érdekérvényesítési törekvések feltárása révén ugyanis számos nem vagy csak részlegesen ismert összefüggéshez jutottunk, amelyek hasznosan egészíthetik ki a más tudományágak más közelítési módjával nyert ismereteket. Természetesen az újabb érdekek, az érdekérvényesítés új lehetőségei mindig új és új arculatot adnak a jelenségeknek. A gazdasági cselekvések mögött feltáruló érdekháttér azonban a változó jelenségek közepette is az *állandóan* érvényesülő *társadalmi tényezők* meghatározó szerepére hívja fel a figyelmet.

1. A vállalati döntések

1.1. A gazdasági cselekvések társadalmi meghatározottsága

A gazdaságban időről időre aggodalmat keltve derül ki, hogy a vállalatok valamiben megint másként cselekszenek, mint ahogy azt az irányító szervek kívánták és feltételezték. Azaz, ismét változtak a létező érdekegyezségek, s a már ismert érdekellentéteken túl újabb ponton tér el a vállalatok érdeke az irányító szervek törekvéseitől.

Nem várt módon is erősítettek fel régebbi érdekellentéteket, s hoztak létre újabbakat például 1980-ban a gazdasági növekedés ütemét mérséklő intézkedések, az új szabályozók, köztük a termelői árak rendezése. A vállalati különérdekeket a legszembetűnőbben talán a hosszan elhúzódó áralkuk mutatták. Noha az árrendezést a vállalatok is sürgették, s azt is tudták, hogy az egyedi áremelési szándékok együttesen árfelhajtó hatásúak, az ármegállapítások során csakis a saját érdekeiket követték – az árszínvonal védelme a központi szervekre hárult. Az árviták idején számos vállalat nem szállított partnereinek, vagy csak abban a mértékben, amennyire önérdekei kívánták, a termékek visszatartását is fegyverként használva az áralkuban. Az elérhető árakhoz fűződő, érdekérvényesítő akcióik széles körben továbbgyűrűző za-

varokat okoztak a termelési és értékesítési folyamatokban, a gazdaság működésében.

Önérdeküket védték azok a vállalatok is, amelyek felmondták korábbi kooperációs kapcsolataikat, s maguk kezdték gyártani a korábban más cégektől vásárolt részterméket azért, hogy saját dolgozóik foglalkoztatását biztosítsák, s növeljék a termelés volumenét. Noha a népgazdaság érdekei már régen azt kívánnák, hogy a vállalatok váljanak meg a náluk hatékonyan nem foglalkoztatható munkaerőtől, ezúttal is kitűnt, hogy a vállalatoknak továbbra is inkább a munkaerő-tartalékolás az érdeke. A létszámcsökkenést csupán addig a határig tekintették célszerűnek, ameddig az fedezetet nyújtott a vállalatnál maradó dolgozók bérének tervezett növelésére.

Az újra meg újra kialakuló érdekkülönbségek mindenekelőtt azt tanúsítják, hogy a vállalatoknak mindig vannak a népgazdasági szándékoktól eltérő, külön érdekei.

Az érdekkülönbségeket, szükségszerű voltukat az ideológia síkján már jól tudjuk értelmezni. A kérdéssel talán a legtöbbet foglalkozó filozófia – ha még sok tisztázatlan fogalommal küszködik is – az elkülönült részérdekek létét le tudja vezetni a társadalmilag-gazdaságilag kialakult, eltérő szükségletekből, s kielégítettségük mértékének különbözőségeiből.[1] Jórészt a filozófiai, ideológiai

[1] Az érdekkel foglalkozó hazai filozófiai munkák többségében szorosan összekapcsolódik a szükséglet és az érdek. Lick József meghatározása szerint például: „Az érdek ... nem más, mint a szükséglet kielégítési folyamatának társadalmi viszony- és tevékenységi rendszere, amely felöleli a szükségletkielégítés módjait, eszközeit, feltételeit (az utóbbiakat nem technikai-tárgyi értelemben, hanem a társadalmi viszonyok értelmében fogva fel)." ([51], 15. old.) Papp Zsolt az érdek történeti-szociológiai nézőpontú meghatározásához az alábbi definíciót adja: „Az érdek ... azoknak a termelési egységeknek és csoportoknak a mindenkori *kölcsönös reflektáltsága, függősége és igénybevétele,* amelyek között a társadalmi munka megoszlik. Látható, hogy *az érdek ezúton a szükséglet és kielégítés elváló pólusait hivatott közvetíteni.*" ([61], 219. old.) Pozsgay Imre szerint: „... az érdek a célszerű tevékenység, a munkaaktivitás mozgatója és a szükségletkielégítés rendező elve ... Az érdekek mint szükségletkielégítést és cselekvést szabályozó viszonyok és mechanizmusok éppúgy a termelés produktumai, mint más termelési–gazdasági–társadalmi viszonyok, vagy mint az elfogyasztható javak." ([63], 1–2. old.)

megalapozottságnak köszönhető, hogy a közgondolkodás szerves részévé vált a szükségszerű érdekkülönbségek elismerése, annak tudomásulvétele, hogy az össztársadalminak, népgazdaságinak tekintett érdekekkel összhangban levők mellett gazdaságunkban is léteznek és hatnak elkülönült, ellentétes részérdekek. Az önálló részérdekek létének elismerését, amely a gondolatot és a cselekvést kiszabadította a teljes érdekegyezséget feltételező ideológia leszerelő hatása alól, joggal tekinthetjük a társadalmat és a gazdaságot előrevivő erőnek.

Nehezebben tör azonban utat az a felismerés, hogy a részérdekek nem kormányozhatóak, ellenőrizhetőek elhatározás szerint. Az még távolról sem vált a közgondolkodás részévé, hogy a részérdekek – köztük a vállalati érdekek is – viszonylagos önállósággal bírnak, és csak korlátozottan befolyásolhatók. Annak ellenére, hogy a vállalatok tartósan képesek érvényesíteni saját érdekeiket – mint azt a népgazdaságban megannyi, a tervezettől eltérően alakuló folyamat mutatja –, tulajdonképpen változatlan az a feltételezés, hogy a vállalatokat a gazdaságirányítás eszközeivel, a szabályozókkal és utasításokkal

végül is mindenkor a kívánt lépésre lehet késztetni. Erre utal az is, hogy ha a várt hatás – az érdekegyezés – mégsem következik be, akkor rendszerint elsősorban az éppen alkalmazott eszközök elégtelenségében keresik az érdekellentét fennmaradásának okait, nem pedig az érdekellentétet létrehozó és fenntartó társadalmi-gazdasági feltételrendszerben, aminek az irányítás a maga eszközeivel és módszereivel csak az egyik eleme. Holott a részérdekek viszonylagos autonómiájának, mélyebb társadalmi-gazdasági meghatározottságának elismerése, s a meghatározó tényezők ismerete segíthet abban, hogy nagyobb biztonsággal lássuk előre mind a népgazdasági és a vállalati érdek várható egyezéseit és töréspontjait, mind pedig azt, hogy érdekütközés esetén a vállalatok mennyire tudják érvényesíteni saját érdekeiket.

A vállalatok érdekei s érdekérvényesítési lehetőségei a legközvetlenebbül döntéseikben fejeződnek ki. A következőkben kétféle vállalati döntés, a beruházási döntések és az igazgatói utasítások formájában megjelenő döntések létrejöttének jellegzetességein keresztül igyekszem bemutatni a vállalati érdek létrejöttének és érvényesítési lehetőségének öntörvényeit. E kétféle döntés azonban csak példa, amely ezúttal kiemelődik a vállalati döntések halmazából, hogy segítségükkel szemléltessük a valamennyi döntés hátterében meghúzódó érdekeket, az érdekérvényesítés különféle lehetőségeit s azok társadalmi meghatározottságát.

1.2. A vállalati döntések értelmezése

A köznapi szóhasználatban a „döntés" rendszerint valamilyen elhatározást jelent, a „hivatalos döntés" pedig egy aktust, amikor az arra illetékes személy kimondja a „döntő szót", esetleg aláírja, lepecsételi a döntés írott szövegét.

A köznapi értelmezéshez valójában nagyon közel áll mind a vállalati gyakorlatban, mind a vállalatok működésével foglalkozó különböző tudományágakban eléggé elterjedt felfogás: a döntés egyszeri aktus, s a döntéshozás meghatározott pozíciókkal együtt járó, személyi jogkör. (A vállalat egyszemélyi, felelős vezetője határozza meg a vállalat életét érintő legfontosabb döntéseket; a vállalati irányítás hierarchiájának alsóbb szintjein levő vezetők pedig – ugyancsak egyszemélyi felelősséggel – döntenek a jogkörükbe tartozó kérdésekben.)

A „ki-miről-hogyan dönt" megannyi elméleti és gyakorlati kérdése – azaz a nagy szervezetek irányítása, működésük belső összehangolása, s a külső, környezeti feltételekhez való alkalmazkodásuk módjainak meghatározása – azonban aligha korlátozható az egyszerű értelmezésekre. A döntések miléntje a mind nagyobbá, s belső szervezeteikben mind bonyolultabbá váló modern termelő szervezetekben a vállalati működés legfontosabb kérdései közé tartozik, s a klasszikus vezetéselmélettől a matematikai játékelméletig számos tudományterületen keresik rá a választ.

Magam nem foglalkozom a döntések (választások) elméleti igényű problémáival. Szükségesnek vélem azonban, hogy különbséget tegyünk a vállalati döntések né-

hány, a magyar gazdasági gyakorlatban is használatos, különböző tudományterületekről származó kifejezése közzött. Mindenekelőtt azért, mert a vállalatokkal foglalkozva a különböző tudományterületeken gyakran használnak egymástól kölcsönzött – bár gyakran az eredeti értelmezésüktől elszakadt – kifejezéseket. Jó részük így terjedt el a gyakorlatban, épült be a gazdasági vezetők gondolkodásmódjába, hangzik el a tudományos tanácskozásokon, szerepel tananyagként a vezetőképző tanfolyamokon. (A közgazdasági munkákban megjelentek például olyan kifejezések, mint a „hatalom", az „érdek", az „egyéni motivációk". A szociológiai munkákban általánossá vált a behaviourista gyökerű „vállalati magatartás", a szervezési teóriákból származó „vonalbeli és törzskari vezetés", vagy a „span of control"; a közgazdasági szemléletet kifejező „hatékonyság", „optimalizálás" – és számos egyéb, más tudományterületekről kölcsönzött kifejezés.) Ezeknek a fogalmaknak az elterjedése azonban csak ritkán jelentette a tudományterületek integrálódását, inkább csak a terminológiai zavart növelték, és szaporították a bizonytalan értelmezéseket.

Ezért röviden jellemzem, hogy mit ért a döntésekkel szemben támasztott követelmények, a döntéshozó, a döntéshozás szervezeti rendszere, a döntési eljárás és a döntés kifejezésein néhány tudományterület, s tőlük is eltérően a komplex, formális szervezetek egyik alaptípusával, a modern ipari vállalattal foglalkozó szervezetszociológia,[2] amelynek nézőpontjából a saját véleményemet kifejtem.

[2] A szociológia általában két nagy szervezettípust különböztet meg: az úgynevezett „társadalmi" vagy „spontán" és a formalizált

A teljes áttekintés igénye nélkül néhány egymástól eltérő felfogású irányzatot vagy munkát használok példának. Közülük az egyik legnagyobb múltú, s mindmáig legtekintélyesebb *szervezési* irányzat a század első évtizedeiben F. W. Taylor és H. Fayol munkásságával megalapozódott, s a későbbiekben sokoldalúan továbbfejlesztett Tudományos Irányítás (Scientific Management) irányzata. Taylor a szervezés és irányítás, Fayol az igazgatás elveinek kidolgozásával, s elveik átütő sikerű gyakorlati alkalmazásával számos tudományág szállászcsinálóivá váltak az ipari szervezetekben (az irányzatról több magyar nyelvű munka ad részletes ismertetést; lásd pl. [5], [29], [74]).

Az ipari fejlődés felgyorsulásával egyre inkább uralkodóvá váló nagy szervezetek hatékony működésének megszervezésére, összehangolására és irányítására vonatkozó elveiket – amelyek lényegileg a tevékenységek szüntelen ésszerűsítését, a minél mélyebbre ható specializációt

szervezeteket. A megtervezetten létrehozott, a tagok szervezeti cselekedeteit pontosan előíró, együttműködésüket „parancsolóan koordináló", szigorúan szabályozottan működő (s ezért a latinból átvett „formális" szóval jellemzett, vagy Max Weber kifejezésével: „bürokratikus") szervezetek körébe sorolódnak az ipari vállalatok, de a gazdasági szervezeteken kívül az állami hivatalok, a kórházak, az iskolák, a hadsereg stb. is.

A megkülönböztető jegyekkel részletesen foglalkozik Szentpéteri István ([74], 428–429. old.).

A szervezetszociológia – a szociológiának viszonylag új, de talán legdinamikusabban fejlődő ága – felfogásának számos kérdését tárgyalja Kulcsár Kálmán [47].

Hazánkban az 1960-as évek közepén kezdődött meg szélesebb körűen a szociológiai szervezetkutatás.

és a hatáskörök egyértelmű hierarchizálását jelentették – ismerik legjobban a mai magyar gazdasági vezetők.

Lényegileg a Tudományos Irányítás szervezetfelfogása tükröződik Max Webernek a bürokratikus szervezetről adott leírásában is.[3]

A század 20-as éveiben a döntéshozás *elméleti* problémái kerültek előtérbe a racionális döntéshozás új lehetőségeit ígérő, a statisztikai döntéselméletet és a matematikai játékelméletet is felhasználó ún. neoklasszikus iskola jelentkezésével. Az irányzat a döntéseket mint az ésszerű választás problémáját kezelte. Az irányzat néhány alapvető állításával fordult szembe a közgazdászok egy csoportja, elsősorban H. A. Simon, R. M. Cyert és J. G. March. Cáfolták, hogy a döntéseket hozó emberek racionálisan, homo oeconomusként cselekszenek, következésképpen azt, hogy a vállalati „viselkedésnek" az észszerűség a jellemzője. A 40-es évektől közreadott, nagy feltűnést keltő munkáikkal egyúttal új tudományos közelítést alapoztak meg: a modern szervezetelméletet (Organisation Theory).

A minél alaposabb cáfolat érdekében Simon a szervezeti magatartás elemzésében az egyén szintjéig ment el. Az 1945-ben kiadott *Administrative Behaviour* (Igazgatási magatartás [68]) című könyvében a szervezet *egyéni tagjainak* döntéshozását meghatározó tényezőket, a *döntéshozás szociálpszichológiáját* írta meg (meg kell jegyezni: egy meghatározott szociálpszichológiai irányzat ismereteinek teljes fegyverzetében).

[3] Bár Max Weber a tradicionális államszervezetet felváltó – elsősorban a német – államhatalom szervezeteinek jellemző jegyei alapján alkotta meg a bürokratikus szervezet ideáltípusát, a legnagyobb hatékonyságot biztosító formák és módszerek azonos jegyeit ismerte fel az ipari vállalatok szervezési elveiben is: „Az egészen nagy modern vállalkozások rendszerint maguk is a szigorú bürokratikus szervezet utolérhetetlen mintái." ([80], 274. old.)

Ez a műve, majd a Marchcsal közösen írott, a szervezeti döntéshozás általános modelljét tartalmazó, 1958-ban kiadott *Organizations* [54] hosszú időre irányt szabott a szervezeti „magatartás" tanulmányozásának.

A szervezeteket teljesen új nézőpontból vizsgáló irányzat – amely az egyéni döntéshozó feltételezésével szemben az egész szervezetet „döntéshozó rendszerként", a szervezet tagjait pedig „döntéshozó és problémamegoldó" emberekként kezelte – fő munkái képezik az összehasonlítás másik bázisát.

Harmadikként Kornai János *Anti-equilibrium* című munkájának [43] néhány, a vállalati döntésekkel kapcsolatos megállapítását használom példaként. Az *Anti-equilibrium*ban – amelynek fő célja az általános egyensúlyelmélet alapvető állításainak cáfolata – jelentős helyet foglal el a vállalati döntések tárgyalása, melynek során a szerző alapvetően a magyar gazdaság tapasztalataira támaszkodik. A matematikai közgazdász szerző részben összegzi, részben tovább formálja a vállalati döntésekkel kapcsolatos felfogásokat, s matematikailag is formalizálja a döntési eljárás összefüggéseit.[4]

[4] A szerző – saját álláspontja kifejtésénél – messzemenően felhasználja a társadalomtudományok más ágai, különösen a pszichológia és a szociológia eredményeit is, hangsúlyozva, hogy rendkívül fontosnak tartja a szervezeti érdekviszonyok alapos ismeretét. Megállapításait, definícióit matematikai formában is összegezi. Az utalásoknál azonban kénytelen voltam a matematikai jelölésrendszert

E felfogásokkal igyekszem szemléltetni, hogy hányféle – egymástól eltérő – értelmezést takarnak az azonosan használt kifejezések, továbbá, hogy mit értelmez tőlük is eltérően a szervezetszociológus. Bár jórészt saját véleményemet fejtem ki, véleményemben sokak – leírt vagy elmondott – gondolatai is tükröződnek.

S bár arra nem lesz mód, hogy visszamenjek egy-egy fogalom megszületésének körülményeihez, eredeti értelmezéséhez, ahhoz a problémakörhöz, amelyben szerteágaznak egy-egy fogalom gyökerei, remélhetőleg sikerül összefoglalni a vállalati döntésekkel kapcsolatos lényegi különbségeket. Nem foglalkozom tehát sem az irányzatok általános jellemzésével, tevékenységük monografikus leírásával, sem a tárgyalt kérdéseken túlmutató felismerésekkel még akkor sem, ha azokban esetleg fontosabb és általánosabb érvényű eredményekhez jutottak. Kitérőként csupán néhány olyan kérdést érintek, ami a legszorosabban kapcsolódik egy-egy irányzat döntésfelfogásához, s amelyek mellőzése nehezítené az értelmezést.

A döntésekkel szemben támasztott követelmények

Csaknem valamennyi, vállalatokkal foglalkozó tudományterületen az az általános igény, hogy olyan segítséget adjanak a gyakorlat számára, amelynek eredményeként

elhagyni, bár a formalizálás szerves részét alkotja a szerző mondanivalójának, a szervezeti döntéseket újszerűen közelítő törekvésének. Remélem, a verbális kifejezéssel nem csorbítom a mondanivaló lényegét.

csökkenthető a döntések bizonytalansága, kockázata, azaz, amennyire csak lehet, előre felmérjék a feltételeket és a várható következményeket. Ily módon optimális lehet a választás, s a hatékonyabb döntések elősegítik a vállalat jobb anyagi és nem anyagi eredményeit.

Mindezt mint normatív követelményt tűzi maga elé a Tudományos Irányítás, amely kezdettől fogva igen sokoldalúan foglalkozik a döntéshozás mind jobb *rendszereinek* keresésével. A Tudományos Irányítás vizsgálódásainak középpontjában a döntéshozatal szervezéstechnikai kérdései állnak. Azt vizsgálják, hogyan lehet a szervezet számára optimális eredményeket biztosító, mind racionálisabb formákat, eljárási szabályokat és módszereket kialakítani.

A szervezetelméleti irányzat – szemben a Tudományos Irányítás gyakorlati törekvéseivel és a neoklasszikus iskola elméleti feltevéseivel – csupán a döntések korlátozott racionalitását véli elérhetőnek. Az irányzat képviselői szerint a szervezet tagjai jellegzetesen nem a legjobb, hanem a *kielégítő* megoldás választására törekszenek. Minthogy az egyén nem képes felfogni és áttekinteni a választásnál számba jövő alternatívák teljes körét, így azt sem tudja felmérni, hogy mi a lehető legjobb alternatíva, tehát beéri a kielégítővel. Amint kielégítőt talál, abbahagyja a továbbiak keresését. Ha ilyet nem talál, az eredeti célt fogalmazza meg szerényebben, amit most már az általa észlelt alternatívák kielégítenek. Az egyén tehát – képességei miatt – csak korlátozott racionalitásra képes. Ezenkívül azonban magukban a szervezeti rendszerekben is számos korlátozó tényező van; ezért a döntés mindig csak az észlelhető alternatívák és a „legjobb megoldás"

közötti szintkülönbség eredménye, azaz korlátozottan racionális lehet.

Kornai – aki ugyancsak szemben áll a szigorúan racionális választások, s a döntéshozó eleve kész preferenciarendszereinek feltételezésével – csupán az okosabb döntést igényli a döntéshozótól, azt, hogy a saját lehetőségeit és döntéseinek következményeit jobban megismerve döntsön.

A döntéshozót a közgazdaságtudomány a matematikai módszerek alkalmazásával segítheti ebben. „Alternatív korlát- és célfüggvény-kombinációk egész sorával kitapogathatjuk: hogyan egyeztethetők össze a különböző elvárások, érdekek a reálszféra által nyújtott lehetőségekkel ... Annak, hogy *egyáltalán célfüggvényt* alkalmazunk, az az értelme, hogy nem efficiens programokat dominál efficiens alternatívát választhassunk ki ... A célfüggvények *választásával* pedig a belső megismerés folyamatát akarjuk elősegíteni ... Így a döntéshozó világosan láthatja saját óhajait, érdekeit, amelyeket ... nem ismer pontosan *a priori,* a döntés-előkészítési folyamat megkezdése előtt.

A józan, saját kutatási eszközeiket szerényen és higgadtan értékelő operációkutatók, matematikai tervezők erre törekszenek világszerte, s nem többre. Ezzel akarják elősegíteni, hogy a döntéshozó (aki távolról sem szigorúan »racionális« a preferenciarendezési modell értelmében) okosabban döntsön, azaz jobban megismerje a saját lehetőségeit és döntéseinek következményeit." ([43], 174–175. old.)

A szociológus a gazdasági döntéseket nem gazdasági, hanem sokkal szélesebb – társadalmi – összefüggéseik

szerint vizsgálja. Számára nem az a kérdés, hogy a döntések mennyire racionálisak. Éppen a gazdasági (teljes vagy korlátozott) racionalitás felfogásán kíván túllépni, amikor bemutatja, hogy egy vállalat cselekvései az érdekérvényesítés logikája szerint akkor is lehetnek racionálisak, ha gazdasági kritériumok szerint nem azok. Számára tehát nem az a kérdés, hogy a vállalat cselekvései gazdaságilag mennyire minősülnek racionálisnak, hanem hogy milyen gazdasági és nem gazdasági körülmények alakítják az utólag a racionalitás szempontjából is minősíthető választásait.

S mindezen túlmenően: a szociológus nem tekinti feladatának, hogy – akárcsak közvetett módon is – hozzájáruljon a gazdasági döntések színvonalának javításához. Hozzájárulása más természetű: a döntéseket létrehozó érdekviszonyokról igyekszik ismereteket adni, tudva azt is, hogy az általa nyújtható ismeretek nem érvényesíthetők közvetlenül a döntéshozás gyakorlatában.

A döntéshozók

Ki vagy kik hozzák a szervezetben a döntéseket? A Tudományos Irányítás egyértelmű válasza szerint az első számú döntéshozó: a szervezet élén álló *egyszemélyi felelős vezető.* A Tudományos Irányítás képviselői meg nem kérdőjelezhető ténynek tekintik a tulajdonos (vagy az igazgató tanács elnökének) kompetenciáját, jogát arra, hogy személyében felelősen döntsön a vállalat legfontosabb, alapvető céljairól, határozza meg a vállalat mindenkori érdekeit, s az ennek szolgálatában álló vállalatpolitikát, stratégiát és taktikát.

Ezenkívül a szervezetben – a szervezet hierarchikus irányítási struktúrájának megfelelően – a vezetők a legfelső vezető által rájuk ruházott egyéni döntési jogkörökkel rendelkeznek, mégpedig a magasabb szinten levők nagyobb, az alacsonyabb szinteken levők pedig fokozatosan csökkenő jogkörökkel. A döntési jogkörök pontos elhatárolása biztosítja, hogy a szervezetben mindenki arról döntsön, amiben *illetékes*.

Az egyedi döntések és az egyszemélyi felelős döntéshozó különleges jogköreivel állítja szembe a szervezetelméleti irányzat a szervezet mint döntéshozó rendszer felfogását. Simon szerint az a kérdés, hogy „valójában ki hozza a döntéseket?" – egyszerűen értelmetlen. „A komplex döntés – írja –, mint egy nagy folyó, számos mellékfolyóból táplálkozik, és számtalan összetevő feltételből jön létre. Számos egyén és szervezeti egység működik közre minden nagy döntésben" ([68], III. old.). Simon elfogadja ugyan, hogy egyeseknek nagyobb, másoknak kisebb a döntési jogköre, az irányítási hierarchiában azonban az irányítók is – mindaddig, amíg alárendelődnek valakinek vagy valakiknek (például az igazgató tanácsnak) – maguk is „beosztottak". Az irányítóknak hatalmuk van „a mások cselekedeteit irányító döntések meghozatalára". A „felettes" és a „beosztott" kapcsolatában „a felettes azzal az elvárással alakítja ki és továbbítja a döntéseket, hogy azt a beosztott tudomásul veszi". Ezen túlmenően azonban a hangsúly a szervezet egyéneinek és részlegeinek közös részvételén van: a döntéseket hozó személyek a szervezet minden pontján, folyamatosan hozott döntésektől determináltan cselekedhetnek.

Az *Anti-equilibrium*ban a döntési eljárás szereplője, a döntéshozó már nem feltétlenül egyetlen személy: a kifejezés egyaránt értelmezhető a szervezetre, a szervezet valamely részlegének szabályozási (irányító) egységére vagy személyre.

A szervezetszociológia más szemszögből vizsgálja a döntéshozókat. A két leegyszerűsített séma – az egyszemélyi felelős döntéshozó, illetve a szervezet mint döntéshozó rendszer – felfogásával szemben kulcskérdésnek azt tekinti: kik alkotják a különböző, konkrét döntésekben *részt vevők* csoportját, illetve kikből áll, s mekkora a döntésekből *kimaradók* köre? Bár a két csoportot látszólag az illetékesség racionális elvei különítik el, valójában a szervezet belső hatalmi erőviszonyain, a különböző személyek és részlegek érdekérvényesítési képességén múlik, hogy ki, mikor, melyik csoportba sorolódik. A két csoport megkülönböztetése azért is fontos, mert a részvételre jogosultak a döntési probléma kapcsán legálisan, szervezetileg jóváhagyott keretek között kapnak módot személyi és csoportérdekeik érvényesítésére, a döntésekből kimaradók pedig csak az érdekérvényesítés nem intézményes útjait választhatják.

A döntéshozás szervezeti rendszere

A döntéshozás szervezeti rendszere – annak általános szabályozása, hogy ki, mikor, miről, hogyan dönthet – tulajdonképpen az irányítás rendszerét jelenti. A szervezeti rendszer magában foglalja az irányítási hierarchia szintjeinek és vonalainak elhatárolását, a centralizálás–

decentralizálás mértékének meghatározását, az információáramlás útvonalainak szabályozását, a viták, egyeztetések fórumait stb.

A Tudományos Irányítás éppen e szervezeti rendszer minél tökéletesebb kialakításával, az ehhez szükséges közvetlen és közvetett feltételek megteremtésével és szüntelen javításával foglalkozik. Ennek alapelveként néhány – a gazdasági gyakorlatban közismert – szabály szolgál: a döntések ott szülessenek meg, ahol a döntési probléma felmerül, vagy pedig, ahol a megoldáshoz a legtöbb információval rendelkeznek; mindenkinek csak egy felettese lehet, akitől az utasításokat kapja stb.

Ebben a felfogásban a szervezeti rendszernek – amelynek csúcsán az egyszemélyi felelős vezető áll – lényegében kettős funkciója van. Az egyik az, hogy elősegítse a legfelső vezető minél jobb döntéseit. Minthogy e döntések helyessége lényegileg a legfelső vezető ítélőképességén múlik, megfelelő *döntés-előkészítő* eljárások révén mind a vonalbeli, mind a törzskari vezetők és a hozzájuk beosztott szakemberek ismereteinek felhasználásával megfelelő mennyiségű és minőségű információkat kell szolgáltatnia az egyszemélyi felelős vezető döntéseihez. (Ehhez ma már igénybe veszik a számítógépet is, amely a döntésekhez szükséges információk feldolgozásával, a tervvariánsok összehasonlításával, szimulációs eljárásokkal, optimalizálási számításokkal teheti megalapozottabbá a döntéseket.)

Minthogy az egyszemélyi felelős vezető döntései egyúttal parancsok a szervezet számára, ezért a döntési rendszer másik funkciója annak biztosítása, hogy a vezető döntései eljussanak az irányítás alsóbb szintjeihez, s ily módon érvényesüljön a végrehajtás egysége, pontossága, azaz a szervezet összehangolt, hatékony működése.

Az utóbbi bázisát *a szolgálati út* jelenti, ami a szervezet hierarchikus struktúráját követő, az egyértelmű alá-fölé rendeltség elvét érvényesítő irányítási rendszer. E szerint a tisztán irányítástechnikailag felfogott séma szerint a szervezeti hierarchia magasabb pontján álló vezető közvetlenül irányítja a hozzá beosztott alacsonyabb szintű vezetőket, azok az alattuk levőket és így tovább. A lánc, amely a hierarchia csúcsán kezdődik, a legalsó szinten levő, már senkit sem irányító beosztottaknál (munkás, alkalmazott) végződik. A szolgálati út pontosan meghatározott vonalain továbbítódnak az utasítások, információk lefelé, a visszajelzések pedig felfelé.

A nagy szervezetek irányítása azonban a gyakorlatban elképzelhetetlen kizárólag egyéni döntésekkel. Ezért megfelelően össze kell illeszteni az irányítási struktúra vertikális, függelmi viszonyokat érvényesítő, egyéni döntési jogkörökre épülő gúláját a csoportos döntések horizontális – az azonos szinten levők közötti kapcsolatokat is igénylő – rendszerével. A horizontális és vertikális struktúrák összehangolására a modern nagyiparban évtizedek óta folynak a kísérletek. A legáltalánosabb megoldás ma az, hogy a legkülönbözőbb témájú döntésekhez kijelölik az abban *illetékes vezetők* körét (például: kiknek kell részt venni a műszaki fejlesztési program témáinak kidolgozásában; az értékesítési lehetőségek, az offenzív vagy defenzív vállalatpolitikához tartozó taktikai programok kidolgozásában stb.). Természetesen mindenki csak a számára kijelölt döntési akcióban vehet részt; a részvétel döntési jogkörének egyik összetevője. Általában a szer-

vezeti hierarchia magasabb szintjén levők vezetik a csoportos döntési akciókat, s az ő javaslatuk kerül jóváhagyásra, engedélyezésre a legfőbb vezető vagy vezető testület elé.

A szervezetelméleti irányzat ugyancsak sokoldalúan vizsgálja a döntéshozás szervezeti rendszerét. Szemben azonban a Tudományos Irányításnak az alapjában szuverén egyéni döntéshozókra alapozott felfogásával, figyelme a döntési rendszer ésszerű voltára irányul. Simon az *Administrative Behaviour*ban abból indul ki, hogy az egyén, amikor a szervezet tagja lesz, lemond döntési önállósága jelentős részéről. Az egyéni döntéshozók közötti koordinációt a szervezet többféle rendszerrel és mechanizmussal biztosítja, s ezek egyúttal be is határolják *az egyén döntési környezetét.*

Az első, s a legfontosabb szervezeti rendszer *a belső munkamegosztás:* a feladatok specializált elosztása révén mindenki tudja, hogy elsősorban a saját feladatát kell elvégeznie; mások is ellátják feladatukat a szervezet megfelelő részein. Szervezeti rendszerként működnek a *szabványosított eljárások,* amelyek az előírt, elvárt formák közötti eljárásra késztetik a döntéshozókat. További ilyen rendszer *az irányítás formális hierarchiája,* illetve az ezzel egyenértékű *informális* (nem előírásos, hanem személyi választásokon alapuló) kapcsolatok. A döntések ezeken a vonalakon továbbítódnak a felettesektől a beosztottakhoz. A szervezet szolgáltatja továbbá a kommunikáció minden irányába futó csatornáit, amelyeken keresztül a döntésekhez szükséges premisszák, információk nemcsak vertikálisan, hanem horizontálisan is áramlanak. Szervezeti rendszer végül *a gyakoroltatás és nevelés,* ami be-

idegzi a szervezet tagjaiba azokat a döntési kritériumokat, amelyeket a szervezet alkalmazni kíván ([68], 102–103. old.).

A szervezetben intézményesült rendszerek nem fosztják meg az egyént minden kezdeményezéstől, ugyanakkor biztosítják, hogy az egyéni döntés összhangban legyen a szervezet többi tagjának döntésével.

Az elmélet szerint a felettesek a döntésekhez kétféle premisszát határozhatnak meg: egyfelől az etikai tartalmú, „jó" vagy „rossz" jelzővel minősíthető *értékeket;* másfelől a *tényszerű* premisszákat.

Simon szerint azonban e szervezeti rendszerek kialakítása – például a munkamegosztás, a centralizálás–decentralizálás – éppen olyan döntési probléma, mint bármely más szervezeti döntés; megoldása szükségképpen csak korlátozottan racionális lehet, s ez visszahat az egész szervezet működésére.

Kornai nem foglalkozik a döntéshozás szervezeti rendszerével, csupán megállapítja, hogy a döntések a szervezet szabályozási (irányítási) szférájában születnek.

A szociológus a döntéshozás szervezeti rendszerét elsősorban nem mint irányítástechnikai értelemben többé vagy kevésbé jól kiépített, vagy akárcsak a korlátozott racionalitású döntésekre módot adó szabályozásnak tekint, hanem olyan rendszernek, amit elsődlegesen a szervezet mindenkori hatalmi erőviszonyai alakítanak.

Emiatt még a látszólag legjobban megszervezett rendszert is elháríthatatlanul alakítják a nem racionalizálható elemek: a hierarchia hivatalos szintjeit és vonalait keresztező, az emberek személyi érdekeitől, rokon- és ellen-

szenveitől motivált informális kapcsolatok, a szinteket és vonalakat átrendező érdekszövetségek, s a különböző csoportok érdekérvényesítési képességei.

A döntési eljárás

A döntési eljárással kapcsolatos felfogásoknak itt csak néhány vonatkozását érintem, mert a 2.3. fejezetben mint módszertani problémát külön is tárgyalom.

A szervezetekkel foglalkozó irányzatok sokféleképpen különböztetik meg egymástól a konkrét döntéseket. A megkülönböztetés egyik szokásos kritériuma az, hogy a döntés milyen egymást követő lépések során születik meg, azaz, hogy milyen *a döntési eljárás*. A döntési probléma felmerülésétől a döntésig tartó, logikailag egymáshoz kapcsolt utasítások szerint végrehajtott lépések sorozatát gyakran nevezik a döntési eljárás *algoritmusának* is (pl. Kornai [43], 139. old.).

Még azok az irányzatok is, amelyek a döntést egyszeri aktusnak, az egyszemélyi felelős vezető által kimondott döntő szónak tekintik, elfogadják, hogy a végső szónak van előzménye: a döntés-előkészítés. Értelmezésükben a döntési eljárás lényegében a döntés-előkészítést jelenti. Kornai, akinél a döntéshozó nem egy személy, ugyancsak két szakaszt különböztet meg a döntési eljárás során: a döntés-előkészítést és a döntést ([43], 62. old.). Mások az eljárás egészére vonatkoztatják az egymást követő lépéseket.

A döntési eljárás algoritmusát általában a döntési probléma természetének, fontosságának megfelelően szabályozzák. (A szabályozás elveit és gyakorlatát részletesen elemzem a 2.3. fejezetben.)

A Tudományos Irányítás, s egyik mellékirányzata, a vezetéshez gyakorlatias tanácsokat adó ún. empirikus iskola (melyről részletes ismertetést ad Gvisianyi [29]) a különböző döntések eljárási szabályainak sokaságát dolgozta ki annak érdekében, hogy az eljárás a lehető legjobb döntést eredményezze.

A szervezetelméleti irányzat az eljárás szempontjából két típusba sorolta a döntéseket. A March és Simon által az *Organizations*ban megkülönböztetett két típus: a „programozott" és a „nem programozott" eljárású döntéseké. Felfogásuk szerint bizonyos esetekben nem kell „választani", megoldást keresni, mert a „szokásos mód" – azaz, hogy mit tesz valaki egy adott szituációban – kialakult, automatikussá vált (például a tűzoltóságra befutó tűzjelzés a „programozott" cselekvések sorát váltja ki). Minél inkább „programozottak" az egyéni cselekvések, minél inkább ismételhetőek, annál nagyobb a tervezhetőségük. Ilyen esetekben a döntési eljárás jelentős mértékben „rutinszerű" lehet. A rutinszerű döntések – amelyeket az autoritás jogkörei által meghatározott tartalommal, a szervezet minden szintjén folyamatosan hoznak – történnek a leginkább szabványosított módon. A nem programozott cselekvések esetében a szervezet tagjai keresik a megoldást az (észlelt és kielégítő, de nem az optimális) alternatívák között.

E két döntéstípuson kívül semmilyen más (például a klasszikus irányításelméletben használatos) megkülönböztetést nem tesznek; elméletükben minden szervezeti cselekvés döntésnek minősül, a kezdeményezéstől a terve-

zésen át a meglevő akcióprogramok folytatásáig vagy módosításáig.

Kornai – aki az eljárás szempontjából ugyancsak tipizálta a döntéseket – a döntés-előkészítési eljárást megismerési folyamatnak tekinti. „Nem eleve adott alternatívákból, készen álló preferenciák alapján történik a választás. A döntési folyamat lényegében annak kitapogatása – a korábbi tapasztalatok és a közben beérkező információk alapján –, hogy mit tehet és mit célszerű tennie a döntést hozónak." ([43], 137. old.)

A döntés-előkészítés szakaszában a döntéshozónak ki kell választania a *végrehajtónak* és *elfogadhatónak* minősülő alternatívákat. Ezek mindegyike egy-egy halmaz, s egy-egy elemük kiválasztásának lehetőségei korlátozottak. (Az elfogadható alternatívák közötti választást például korlátozzák a belső elvárások, a döntéshozó saját érdekei, motívumai, attitűdjei, kialakult szokásai; továbbá a külső elvárások: a fölérendelt szervek és más olyan szervek elvárásai, amelyeknek teljesítését a döntéshozó fontosnak tartja.)

A számba jövő – végrehajthatónak és elfogadhatónak tekintett – alternatívák halmazát ezután tovább kell szűkíteni annak érdekében, hogy a halmaz valamelyik eleme tényleges döntéssé váljék. A kiválasztáshoz vezető megismerési folyamatot segítheti elő a matematikai közgazdaságtan az összefüggések formalizálásával, a feltételek és következmények egzakt számbavételével.

A különböző döntések eljárási szabályai a szociológus számára az érdekegyeztetések és érdekütközések intézményesített eljárását jelentik, amelyek a résztvevők számára lehetővé teszik a nyílt érdekképviseletet, másoknak

pedig nem. Ezenkívül az eljárás szabályai, amelyek a közgazdász számára a végrehajthatónak és elfogadhatónak ítélt alternatívák lépésről lépésre történő kiválasztásának útját jelentik, a szociológus számára az eljárási szabályokat létrehozó szervezeti erőviszonyokat mutatják. A szociológus az érdekérvényesítés lehetőségétől függőnek tekinti nemcsak az algoritmus előírt vagy konvencionálisan elfogadott szabályainak együttesét – tehát, hogy milyen lépéseket követelnek meg az eljárás során –, hanem azt is, hogy mikor, s mennyire érvényesíthetők a szabályok a gyakorlatban, mi kötelező, s mi mellőzhető, s kik léphetnek túl az előírásokon? Az empirikus vizsgálatot ismertető fejezetekben számtalan példa tanúsítja majd, hogy az algoritmus szabályait miként formálják a belső erőviszonyok.

A döntési eljárás a szociológus számára is „megismerési folyamat", de míg a közgazdász a végrehajtható és elfogadható alternatívák egyre szűkülő halmazával ismerteti meg a döntéshozót, addig a szociológus e folyamatban az érdekek kinyilvánításának, konfrontációjának, az ütköző érdekek egyeztetésének, a döntéshez vezető kompromisszumok létrejöttének eseményeit látja. S ilyen értelemben még a legszokványosabb döntés – például a napi termelési terv meghatározása – is érdekegyeztetés: kialakulását – mögöttes erőként – kormányozhatják a régi kompromisszumok csakúgy, mint a kinyilvánított újabb érdekek. Ha nem tartható a korábbi kompromisszumokon alapuló érdekegyeztetés (például, hogy a termelési egységek mekkora megterhelést vállalnak), akkor az alternatívák közötti választás tulajdonképpen az alkuk eredményétől függő választás lesz: a több vagy más feladatért mit igé-

nyelnek (munkaerőt, túlórakeretet, prémiumot stb.), és mit képesek megszerezni a termelőrészlegek. Mindez távolról sem a tisztán gazdasági (s különösen nem a racionalitási) elvek szerint zajlik le, hanem a különböző érdekű felek – és nemcsak az irányítási szférához tartozók! – érdek-érvényesítési képessége, az alkuban felhasználható eszközei, szövetségeseinek viselkedése stb. szerint.

A döntés

Összefoglalóan egy-egy mondatnyi definícióval jellemezhetjük, hogy az idézett irányzatokban, munkákban hogyan értelmezik a szervezeti döntéseket.

A *Tudományos Irányítás* szerint a döntés egyszeri aktus, a szervezet egészét illetően a legfelső vezető által kimondott végső szó.

A *szervezetelméleti irányzat* szerint a döntés mindig alternatívák közötti választás eredménye. (Az irányzat képviselői a „döntés" és a „választás" kifejezést egymással felcserélhetőként értelmezik és használják. Azaz nem lehet döntésről beszélni, ha nincsenek választási lehetőségek, választható alternatívák.)

A döntést, mint az alternatívákat fokozatosan leszűkítő döntési eljárás utolsó aktusát *Kornai* több módon is definiálja. Egyik verbálisan is értelmezhető definíciója: „Meghatározott *adatokból* (a memóriából átvett induló információkból és a döntés-előkészítés közben beérkező közlésekből) kiszámítanak egy eredményt: a döntést" ([43], 138. old.).

A döntés szociológiailag is elfogadott definícióját elsőként a 60-as évek elején fogalmazta meg két közgazdász:

a szervezetelméleti irányzat szigorú rendszerként kezelt, de konfliktusmentes, harmonikus szervezetképétől fokozatosan elszakadó Cyert és March. Ők ugyan elsősorban a szervezeti célok meghatározása mint döntési probléma kapcsán fejtették ki véleményüket, ma már azonban jóval általánosabban, minden döntésre vonatkoztatva érvényesnek tekinthetjük: a döntés az érdekcsoportok kompromisszumának eredménye; mégpedig az érdekkonfliktusok kvázi megoldása. A kompromisszum révén új helyzet jön létre, s most már ebben folytatódik tovább az alku az ellenérdekű felek között ([12], 128–148. old.).

E meghatározást szociológiai nézőpontból több vonatkozásban is ki kell egészíteni; erre a következő részben, a szociológiai felfogás részletesebb kifejtésénél térek vissza.

1.3. Szervezetszociológia: a döntések érdekháttere

Az előzőek sokat megmutattak már a szociológia sajátos nézőpontjából. A szervezett emberi közösségekkel a legbehatóbban foglalkozó szociológiai ág, a szervezetszociológia azonban sok tévutat, zsákutcát járt be, mire eljutott saját kutatási területéhez, az érdekviszonyok, az érdek-érvényesítés mechanizmusainak vizsgálatához.

Eközben nemcsak a szervezetekkel foglalkozó különböző tudományterületek erős hatású nézeteit kellett újra és újra közömbösíteni – például a szociálpszichológiai Emberi Kapcsolatok (Human Relations) irányzat valóságidegen, konfliktusmentes, harmonikus szervezeti viszonyokat hirdető felfogását –, hanem újra kellett értelmezni

két nagy szociológiai elmélet örökségét is: Max Weber-nek a bürokratikus szervezetről adott jellemzését, s a szociológia számára új, általános elméletet alkotó, a strukturalista–funkcionalista irányzatot megalapozó T. Parsons felfogását.[5]

Weber bürokratikus szervezetmodellje óriási ösztönzést adott a szervezetkutatásokhoz, elsősorban az Egyesült Államokban, ahol a 40-es években vált általánosan ismertté. Számos szociológus kísérelte meg, hogy a változó szervezeti formákban felfedezze a weberi modell jellemző jegyeit. Be kellett azonban látniuk, hogy az uralmi viszonyok történelmileg kialakult formáinak összehasonlítására szánt ideáltipikus modell nem alkalmazható a konkrét szervezetek konkrét működésének tanulmányozására.

Parsons, a kor uralkodó polgári szociológiai irányzatának világhírű teoretikusa általános társadalomelméletének több vonatkozása is érinti a szervezett emberi közösségeket, s a szervezeti döntéseket. Elméletéről azonban az egyre szaporodó bírálatok sorra kimutatták, hogy a társadalmi *értékek* meghatározó szerepének feltételezése, az érdekek, hatalmi viszonyok szerepének mellőzése az emberek s a közösségek cselekvéseiben, alkalmatlanná teszik az elméletet a társadalmi viszonyok megismerésére.[6]

[5] Max Weber bürokráciaelméletének leglényegesebb elemei magyar nyelven megjelentek a munkásságából válogatott tanulmánykötetekben [80], [81]. Mind Max Weber, mint T. Parsons elméletéről több ismertető-értékelő részt tartalmaz Kulcsár Kálmán [46], valamint Szentpéteri István [74] munkája.

[6] Egyik legalaposabb bírálója, Gouldner kimutatja, hogy az 1930-as évek világgazdasági válsága után született elmélet azért válhatott nemcsak népszerűvé, hanem uralkodó, „akadémiai" elméletté,

Az új utakat kereső szociológia az 50-es évektől elsősorban az egymást követő, kitűnő empirikus munkák eredményeként egyre inkább eltávolodott más tudományterületek döntésfelfogásától, s egyre pontosabban tudta megfogalmazni a saját, a szervezet társadalmi viszonyaiban a társadalmi-gazdasági összefüggéseket közelíteni képes kérdéseit.

Ily módon fokozatosan új kép kezdett kialakulni a vállalatokról. A szociológusok – sorra felülvizsgálva mind a más tudományterületekről származó, mind a szociológián belüli irányzatok állításainak érvényességét – az elsők között kezdtek cáfolni számos, a szervezetekről kialakult, szinte dogmává merevült, addig cáfolhatatlannak hitt nézetet. (Egy svéd szerzőpáros 1979-ben megjelent könyvében már úgyszólván minden, a szervezetekkel, a szervezeti működéssel kapcsolatos lényeges állítást a mítoszok világába sorol: a hatékonyságtól a technológiai változások felgyorsulásáig, a technológiai változások alternatív lehetőségei közötti ésszerű választástól a formalizált szervezeti hierarchia működéséhez fűzött képzetekig. Mindez szerintük már a mesék világába tartozik, s bár a szervezetekben még próbálják őrizni a mítoszokat, a valóság nap mint nap rájuk cáfol, s a tudomány egyre módszeresebben képes bizonyítani mítosz voltukat [82].)

A régi szervezeti mítoszok cáfolatában nagy szerepet játszott a *szervezeti konfliktusok* módszeres megfigyelése és leírása. A szervezeti létnek mindig is lényegi velejárói

mert a társadalmi vonatkozású ideológiát adta a „jóléti államhoz"; ez az elmélet „a keynesizmus szociológiai változata". ([28], 347. old.)

voltak a legkülönbözőbb tartalmú és mélységű érdekütközések – ezeket azonban, ha észlelték is, kevesen és kevéssé méltatták figyelemre. (Taylor például rendkívül szemléletesen írja le a munkamódszerek racionalizálásakor a munkásokkal folytatott kemény küzdelmét, az érintettek makacs ellenállásának találékony és változatos eszközeit [78]. Követőinek sokasága mégis csupán olyan rendellenességeknek tekintette az érdekütközéseket, amelyek kiküszöböléséhez csupán még jobb szervezeti rendszerek kellenek.) A konfliktusoknak a szervezeti életben játszott szerepe, lényegük felismerése hiányzott Weber és Parsons szervezetfelfogásából is.

Az 50-es években egyre több empirikus munka született egy-egy konkrét szervezeti konfliktusról (az elsők között volt P. Selznicknek egy tájegység fejlesztésére létrehozott társulások és a programot képviselő kormányszervek konfliktusairól [67], valamint W. A. Gouldnernek egy gipszbánya munkásainak vadsztrájkjáról [27] írott munkája). A vizsgálódás fokozatosan kiterjedt a szervezeti működés minden lényeges kérdésére, így a döntéshozás mibenlétére is. Az új megállapítások fényében fokozatosan átalakult a racionálisan, összehangoltan működő szervezetről alkotott kép: az az ismertnek hitt jelenségeken egyre élesebben ütöttek át a mögöttes *érdekkonfliktusok* kontúrjai.

A polgári szociológiai irányzatok eljutottak tehát a szervezeti konfliktusok, s az érdekérvényesítési törekvések, az alkuk számos jellemző kérdéséhez.[7] Eközben

[7] Csupán az empirikus kutatásokon alapuló munkák közül idézve: például P. M. Blau [8], M. Dalton [15], M. E. Dimock [18],

megváltozott a döntések értelmezése is. A figyelem az egyszemélyi felelős döntéshozóról a sokféle érdekű csoportra, mint a döntések valóságos szereplőire irányult; egyezkedéseikre és ütközéseikre, mint a döntések tartalmi kérdéseinek valóságos alakítóira. A döntéseket többé már nem egyedi aktusokként vizsgálták, hanem a szervezet egész működésének immanens részeként, s egyúttal az érdeket tették a szervezetelméleti irányzat „döntéshozó és problémamegoldó" mechanizmusainak mozgatójává.

A kitűnő empirikus munkák, a pontosan elemzett részjelenségek, az új látásmód sokban formálták mai ismereteinket annak ellenére, hogy ma már nyilvánvalóak a fogyatékosságaik is: elsősorban az, hogy kitérnek a szervezeten *belüli* érdekviszonyokat formáló *külső* társadalmi-gazdasági tényezők, hatalmi viszonyok érdemi vizsgálata elől. A mélyebb összefüggések vizsgálata előli elzárkózás mögött természetesen elsődlegesen nem szakmai, hanem ideológiai okok rejlenek: a tudatos apologetika vállalása, a marxi gondolatok szelektált elfogadása vagy éppen elutasítása. Emiatt maradtak adósak a szociológia számára a leglényegesebbel: a szervezeti konfliktusok, a döntéseket alakító kompromisszumok általánosabb, az egyedi eseteken túlmutató okainak magyarázatával.

A szocialista országok szociológusai számára alapvető törekvéssé vált az érdekviszonyok, érdekegyezések és -ütközések, érdekérvényesítési lehetőségek objektív, társa-

S. M. Lipset–M. A. Trow–J. S. Coleman [52] jelentkeztek figyelemre méltó munkákkal.

dalmi-gazdasági összefüggéseinek megismerése. (Mint Zdravomiszlov írja: a szovjet szociológusok is az érdekviszonyok vizsgálatát tekintik „a szociológia egyik leglényegesebb, legfontosabb" feladatának [83], 24. old.).

A szervezet belső viszonyaiban, a döntések éppen adott rendszerének milyenségében, a döntési eljárás eseményeiben, a vállalati csoportérdek létében, érvényesítési lehetőségeiben a *társadalmi meghatározottságot* keressük. Azt kíséreljük meg feltárni, hogy milyen társadalmi-gazdasági tényezők alakítják a mindenkori – a döntésekben is megjelenő – szervezeti érdekviszonyokat. Milyen érdekek, s miért kerülnek konfliktusba, s miből származik az egyik csoport nagyobb esélye arra, hogy a többi csoporttal szemben érvényesítse a saját érdekeit? A polgári szociológiától eltérően nemcsak a konfliktusszituációkat észleljük, hanem sokkal szélesebb látásmódra törekszünk: a szervezett emberi közösséget jellemző érdekviszonyok, az érdekérvényesítő mechanizmusok társadalmi alapjainak feltárására. A szélesebb látásmód adhat csak képet a különböző társadalmi csoportok nemcsak ütköző, hanem egyező érdekeiről is, a törekvések egyező és eltérő irányáról, s vele a társadalom egészében az „akaratlan-szükségszerű" változások mozgásirányáról.[8]

[8] A szervezeti érdekviszonyokról egyre több szociológiai munka tudósít hazánkban. Itt csupán az empirikus vizsgálatokon alapuló, a gazdasági szervezetek érdekviszonyaival foglalkozó munkákat idézem.

Az érdekszemléletű szervezetkutatás egyik első, leginkább figyelemre méltó eredménye Héthy Lajos és Makó Csaba kitűnő munkája, a „Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet" [37]. A vizsgált szervezetben a munkások különböző csoportjainak – részben a szervezeten kívüli létük által meghatározott – anyagi érdekei ütköznek a vállalatvezetés által képviselt érdekekkel; s a bérekről hozott döntés az érdekütközés eredményeként létrejött kompromisszum terméke. A szerzőpáros hasonló témát vizsgál a „Munkások, érdekek, érdekegyeztetés" c. könyvében is [38], ezúttal úttörő munkát vállalva a szociológiai fogalmak kimunkálásában is.

Az érdekviszonyokat vizsgálja Büti Lajos–Zsille Zoltán tanulmánya [11], kimutatva, hogy a vizsgált vállalatnál a művezetők érdeke a rendetlenség, szervezetlenség fenntartása, s ezért is tartósulhat a szervezetben.

Az ipar és a kutatás kapcsolatait vizsgáló, Farkas János által vezetett kutatócsoport tagjaként Földvári Tamás négy érdekcsoport – a központi szervek, a kutatók, az iparban dolgozó műszakiak és az igazgatók – sajátos érdekeit elemezte. Megállapította, hogy elsősorban az igazgatók érdeke a termelés adott társadalmi feltételeinek fenntartása [21].

A vállalati érdekek létét, érvényesítési lehetőségeit vizsgálta Nemes Ferenc „Érdekeltség, magatartás, tartalékok" c. könyvében [60]. Kimutatta, hogy a vállalatokat saját érdekeik a „rejtett", sőt sokszor szándékosan rejtett formában létező tartalékok képzésére ösztönzik. S bár ezek a „passzív tőkék" a vállalati gazdálkodás, a növekedés fékjei, mégis az adott környezeti feltételek közepette a vállalat vezető csoportjának a tartalékok őrzése az érdeke.

A „szervezett felelőtlenség", a döntések látszólagos elszemélytelenedése és az érdekviszonyok összefüggéseinek kérdésével foglalkozott Hegedüs A.–Rozgonyi T. írása [32].

Egy vállalat üzemegységei (telepei) s a központi irányító apparátus érdekellentétét tárja fel Hegedüs Zs.–Laki M. tanulmánya [34]. A szerzők kimutatják, hogy a központi apparátus érdeke a mind erőteljesebb centralizálás, ezért még a hatékonyság csökkenése árán is korlátozni igyekeznek az üzemegységek önállóságát.

Az érdek ebben a felfogásban nem minősíthető társadalmi *értékeket* kifejező etikai normákkal: létük nem „rossz" és nem „jó", hanem szükségszerűség; adott társadalmi-gazdasági körülmények közepette, azok által kialakult viszonyrendszer.

Az érdekek társadalmi meghatározottságát a legvilágosabban Marx és Engels szavaival jellemezhetjük: „... még maga a magánérdek is társadalmilag meghatározott érdek és csak a társadalom által szabott feltételek között és az általa adott eszközökkel érhető el ... A magánszemélynek az érdeke; de tartalma, valamint a megvalósítás formája és eszköze, mindenkitől független társadalmi feltételek által adott" ([56], 73–74. old.).

S bár – mint utaltam rá – a marxista filozófia még csak kísérletezik az érdekek mibenlétének pontosabb meghatározásával, a szociológia egyelőre kiindulhat abból az axiomatikus feltevésből, hogy *vannak* egyező és különböző egyéni érdekek, az egyéni érdekekből közössé integrálódó csoportérdekek; s az egyének és a csoportok megkísérlik a lehetőségeiktől függően érvényesíteni a saját érdekeiket, vállalva esetleg az ütközést is mások ellentétes érdekeivel.

Ebből kiindulva értelmezhetjük a vállalati döntéseket is.

A saját felfogásom kifejtése előtt hadd utaljak vissza az előzőekben ismertetett döntésfelfogásoktól eltérő, lényeges különbségekre. Míg a szervezéstudomány számára az a kérdés, hogy mennyire racionális, hatékony a döntések éppen adott technikai rendszere, addig a szociológus azt keresi: milyen társadalmi-gazdasági körülmények teszik érdekeltté a vállalatot az adott döntési rendszer fenntartásában vagy megváltoztatásában? A közgazdász számára az a kérdés, hogy a döntéshozónak milyen eszközöket ajánlhatna a döntések gazdasági konzekvenciáinak feltárására, a bizonytalanságok csökkentésére, a szociológus számára viszont az, hogy milyen – társadalmi-

gazdasági tényezők által formált – érdekek késztetnek a gazdasági következmények alaposabb mérlegelésére vagy éppen mellőzésére, egy adott szituáció fenntartására vagy megváltoztatására. A szervezetelmélet képviselőinek megállapításán túl, hogy a döntésekben érdekcsoportok kompromisszumai fejeződnek ki, a szociológus számára az a kérdés, hogy jellegzetesen milyen érdekcsoportok érdekegyeztetéséről van szó, s hogy az ütköző érdekű felek milyen eszközökkel, lehetőségekkel rendelkeznek a saját érdekeik érvényesítéséhez.

A szervezeti döntések kapcsán tehát a szociológiai kutatásokban lényegében két, egymással szorosan összefonódó kérdéskör adódik: egyfelől *az érdekek* mindenkori konkrét tartalmát formáló lényeges társadalmi-gazdasági tényezők feltárása, másfelől az érdekérvényesítésre módot adó, az érdekérvényesítés társadalmi képességét[9] alkotó tényezők meghatározása.

Hogyan mutathatók ki ezek a vállalati döntésekben?

Saját nézőpontomat – a kiforratlan definíciókat elkerülve – leíró jelleggel igyekszem bemutatni, alkalmanként példákkal is segítve az értelmezést. A vállalati döntések és az érdekviszonyok bonyolult összefüggéseit – szükségképpen erősen leegyszerűsítve – több oldalról próbálom megvilágítani. Ezek: *a)* az érdekek értelmezése; *b)* a szociológus szervezetképe; *c)* a döntések értelmezése és *d)* a szervezet és a környezet viszonya.

[9] Az „érdekérvényesítés társadalmi képessége" fogalmat Héthy és Makó honosította meg a hazai szociológiában [38].

A hazai szociológiai munkákban teljes az egyetértés abban, hogy a más tudományterületeken – például a filozófiában, az általános egyensúlyelméletben – gyakran érvényesülő felfogástól eltérően a szociológiai vizsgálatokban az érdek csak mint viszonyrendszer értelmezhető, azaz nem magában állóan, hanem más egyének, csoportok érdekeivel azonos vagy azokétól eltérő voltában. Az önmagában semleges érdek csak ebben a viszonyrendszerben kap társadalmilag értelmezhető funkciót, megmutatva, hogy a különböző csoportok milyen – egyező és különböző – érdekekkel rendelkeznek; hol és miben térnek el érdekeik a társadalom, a népgazdaság kinyilvánított érdekeitől?

Az elmúlt években a hazai szociológiában elsősorban az egyéni érdekek *eredetének* tisztázása kapott hangsúlyt: levezetésük a társadalmilag adott emberi szükségletekből. Magam elsősorban *az érdek szerinti cselekvés* hangsúlyozására törekszem, hiszen az érdekviszonyokat csak akkor érinti bármely csoport érdeke, ha az cselekvésekben jut kifejezésre. Ezért az érdeket egyfelől elhatárolom *a vágytól.* Nem tekintem érdeknek azt – bármilyen tökéletesen felismert legyen is –, ami csupán elképzelt, óhajtott állapot, de elérését nem biztosítja cselekvés. Másfelől elhatárolom *az önálló akarat szerint* végrehajtható, de mások érdekeit nem érintő akcióktól.

Az érdeket tehát mindig mint az érdekviszonyokat érintő, érdek szerinti cselekvést értelmezem.

A vállalat, mint szervezet meghatározása nemcsak tudományterületenként változik, hanem a szociológiában is többféle értelmezése létezik, a célszerűséget, szigorú szabályozottságot hangsúlyozó weberi „bürokratikus szervezet" felfogásától a szociálpszichológiai elemekre épülő, a szervezetet a státusok és szerepek hálózatának tekintő strukturalista–funkcionalista felfogásig. Anélkül, hogy e felfogásokkal kapcsolatos álláspontomat kifejteném, csupán saját véleményemet ismertetem.

Számomra a vállalat – bármit termeljen is – „szervezett emberi közösség". Mégpedig – Dahrendorf kifejezésével – „parancsolóan koordinált" közösség.[10] Szabályainak sokasága életképességének nélkülözhetetlen feltétele.

Már azt is szabályok rögzítik, hogy milyen feltételekkel léphet be valaki, ha a szervezet tagja kíván lenni, s azt is, hogy adott szakismereteivel a szervezeti hierarchia melyik szintjére kerülhet. Ily módon a szervezetbe belépő emberek eredeti – a képzettségüket is meghatározó – társadalmi helyzete jelöli ki elsődlegesen a szervezetben elfoglalható helyüket. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a szervezetbe belépők a saját – a külső társadalmi feltételek által kondicionált – érdekeikkel jelennek meg a szer-

[10] Annyi, a szervezet összehangoltan működő közösségét hangsúlyozó definíció után elsőként Dahrendorf fejezte ki pontosan, hogy a szervezett közösség együttműködése nem az önkéntességen, hanem a parancsokon alapul. Dahrendorf egyébként – miközben élesen vitatta Marx kizsákmányoláselméletét – a szervezetben két, állandó konfliktusban levő érdekcsoportot különböztet meg: az alkalmazókat és az alkalmazottakat [14].

vezet mikrotársadalmában, annak belsőleg adott érdekviszonyai között.

A szervezet sokféle formát és eszközt alkalmaz a szervezeti cselekvések minél tökéletesebb összehangolása érdekében. Egyértelműen rögzíti például mindenki feladatát, tevékenységi körét, köztük azt, hogy utasításokat adhat-e, vagy pedig csak az utasításokat kell végrehajtania.

A szervezet az elvégzett munkáért előre meghatározott fizetést ad, továbbá különböző anyagi és nem anyagi előnyöket kínál, köztük a szervezeti előbbre jutás lehetőségét. A szervezeti előrelépés visszahat az egyén szervezeten kívüli társadalmi helyzetére is: javítja az egyén anyagi körülményeit és növeli társadalmi presztízsét.

Az érdekütközéseket azonban a legtökéletesebb szervezeti szabályozás sem képes kiküszöbölni; sőt éppen a szabályozás hozza létre a legerősebb parciális érdekközösségeket.

Parciális érdekközösségeket hoz létre mindenekelőtt a belső munkamegosztás. Minél sokrétűbbek, bonyolultabbak a feladatok, annál inkább szükséges a megosztásuk, pontos elhatárolásuk. Minden önállósuló részleggel együtt azonban létrejön a részleghez tartozók érdekközössége. Felelősségük a termelés, az értékesítés, a tervezés, a szervezés stb. elkülönült feladataiért egyúttal közös – a többi részlegétől elkülönülő, a többiekével ütköző – érdekükké teszi a viszonylag könnyen teljesíthető feladatokat, s ehhez minél több forrás, kedvező feltétel megszerzését. Az elkülönült részérdekeket csak felerősíti, hogy a szervezet – saját érdekeinek megfelelően – bizonyos részlegérdekek képviseletét egyúttal az érintett vezetőkkel szemben támasztott követelménnyé is teszi.

Hasonlóan erős, parciális érdekközösségeket hoz létre a szigorú szabályozottságot érvényesíteni hivatott irányítási rendszer. A hierarchikus alá-fölé rendeltség, a függelmi kapcsolatok intézményesítésének elsődleges célja a szervezeti működés egyértelmű összehangolása.

A szervezetben az önkéntes engedelmességet – az ún. autoritási viszonyokat – feltételező felfogásokkal szemben véleményem az, hogy az irányítók hatalmi eszközökkel – a jutalmazások és büntetések társadalmilag elfogadott eszközével – késztetik az alárendelteket engedelmességre (a jutalmazás eszköze lehet például az anyagi és nem anyagi előnyökön túl az előrelépés a szervezetben; a büntetésé a kedvezmények megvonása, anyagi és nem anyagi hátrányokkal sújtás, egészen az elbocsátásig). Az irányítók jogkörei tehát hatalmi jogkörök – a hatalmat itt nem politikai, hanem annál jóval szélesebb, társadalmi-gazdasági tartalommal bíró szociológiai fogalomként értelmezve.[11]

A hierarchikus alá-fölé rendeltség érdekközösségeket szervez: egyfelől a hatalmi jogkörökkel rendelkezők és az ilyenekkel nem rendelkezők szükségképpen egyenlőtlen viszonyából következő más-más érdekű közösségeket. Másfelől a hatalmi jogkörökkel rendelkezők körében hoz létre – egyebek között a részlegérdekek képviseletéből következően – elkülönült érdekcsoportokat.

Ily módon a szabályozás ellenére – és részben annak

[11] A „hatalom" fenti megfogalmazása Max Weber meghatározásán alapul, aki szerint „hatalmon ... egy vagy több embernek azt a lehetőségét értjük, hogy valamilyen közösségi cselekvésben más résztvevők ellenállásával szemben is érvényesítse a saját akaratát". ([80], 241. old.)

következtében – minden szervezetben számtalan, a szervezet egészéhez képest parciális érdekű, közös jegyekkel jellemezhető csoport létezik egyidejűleg és állandóan. Mint érdekcsoportoknak lehetnek egyező és ütköző érdekeik, egyes kérdésekben felléphetnek mint szövetségesek, ugyanakkor másokban mint ellentétes érdekű felek.

A szervezet társadalmi mikroorganizmusát átszövő, sokféle, egymást keresztező érdekkülönbség határozza meg a szervezet létét, működését, törekvéseit, illetve a szervezetnek mint önálló érdekkel rendelkező társadalmi csoportnak a szélesebb társadalmi környezettel kialakuló érdekegyezéseit és -ütközéseit.

Az eddigiekben igyekeztem érzékeltetni, hogy a szabályozottság, a szervezettség nem véd az érdekütközésektől, sőt, maga válik a részérdekek szervezőjévé. Most hozzáteszem, hogy a hatalmi eszközök sem elégségesek az engedelmesség kiváltásához. Éppen az érdekkülönbségek léte akadályozza meg az engedelmességet; az érdekérvényesítés egyik alapvető eszköze az előírttól, elvárttól eltérő cselekvés.

Természetesen a szervezet tagjai, részlegei mindenkor engedelmeskednek, amikor a tőlük elvárt cselekvés egybeesik saját érdekeikkel, továbbá, ha – Max Weber kifejezésével – „az engedelmességhez fűződő érdek" erősebb egyéb érdekeiknél. Selznick szerint az engedelmesség mindig problematikus és megjósolhatatlan, s ezt „az ember mint szerszám makacságára" vezeti vissza [67]. Én az érdekviszonyokat tartom meghatározónak, s azt gondolom, hogy a látszatengedelmesség, a nyílt vagy burkolt ellenállás helyzetei még előre is láthatóak. Megszűnik az engedelmesség, ha az utasítás a csoport érdekeit

sérti, és ha a csoport elég erős ahhoz, hogy saját érdekét keresztülvigye. Ekkor az engedelmesség helyébe az alku lép.

A hangsúly azonban a második feltételen van: az érdekérvényesítési képességen.

Itt csak röviden utalok e fogalom lényegére, mert később részletesen, külön fejezetben tárgyalom. Az érdekérvényesítési képesség fogalma – Héthy és Makó értelmezése szerint – olyan, társadalmi-gazdasági körülmények által meghatározott képességek, eszközök együttesén alapul, amelyekhez birtoklóik a szervezetben, a társadalomban elfoglalt helyük következtében jutottak. Az érdekérvényesítés társadalmi képességét nyújthatja a szervezetben valamely kulcspozíció, például a munkafolyamat kritikus pontján végzett munka. Konfliktushelyzetben a munkafolyamatban elfogalalt hely az érdekérvényesítési képesség alapjává válhat, minthogy az ottani teljesítmény-visszatartás megbéníthatja a további gyártás menetét. (A vagongyártásban például ilyen a kizárólag kézzel végezhető lemezegyengetés, ahol az egyengető lakatosok teljesítményétől függött a vagonok elkészítése. Az egyengető lakatosok helyzetüknél fogva alkalmazhatták a munkalassítást a bérvitában [37].)

Az érdekérvényesítés társadalmi képességét nyújtja a hatalom. A szervezeten belül, a saját érdekek érvényesítése szempontjából általában és tartósan minden más érdekcsoportnál előnyösebb helyzetben vannak a vezetők azáltal, hogy *társadalmilag legitim módon* rendelkeznek – a szervezeti hierarchia meghatározott szintjeihez tartozásuk mértékében – az akarat keresztülvitelét biztosító hatalmi eszközökkel, a jutalmazások és büntetések társa-

dalmilag ugyancsak legitimizált eszközeivel. Ezeknek az eszközöknek a birtokában mások ellenállásával szemben is érvényesíthetik saját érdekeiket, illetve megakadályozhatják mások érdekérvényesítési törekvéseit. A vezetőknek a szervezet céljaira, a vállalat működési szabályaira, a szervezet tagjainak tevékenységére, a tevékenységek minősítésére, jutalmazására-szankcionálására vonatkozó hatalmi jogkörei – megjelenési formájukban – döntési jogkörök.

A szervezet is rendelkezhet az érdekérvényesítés képességével. Viszonyaink közepette például a népgazdaságban képviselt súlyánál fogva, vagy ha monopolhelyzetben van. Az érdekérvényesítő képességtől függ, hogy a szervezetben kik között kerül sor az érdekegyeztetésre, s hogyan alakulnak az érdekcsoportok kompromisszumai; a szervezet esetében pedig az, hogy milyen érdekeit tudja elfogadtatni a társadalmi-gazdasági környezettel.

S itt kapcsolódunk a döntésekhez, a szervezeti érdekviszonyoknak, a különböző csoportok érdekérvényesítési képességének a döntésekben játszott szerepéhez.

A döntések értelmezése

A döntések – a szó legáltalánosabb értelmében – elhatározásokat fejeznek ki. A vállalati elhatározások bármire vonatkozhatnak: valamely régi állapot változatlan fenntartására vagy új helyzet létrehozására; a szervezeten belüli tevékenységek szabályozására vagy a környezetet érintő cselekvésre (például a működéshez szükséges külső anyagi források bevonása, létszámbővítés, a vevőkört érintő döntések).

A vállalati döntések mindenkori konkrét tartalmát a kifelé és befelé érvényesíteni kívánt érdekek alakítják. Minden döntési akció úgy tekinthető, mint valamely – a szervezet és a környezete közötti, vagy a szervezeten belüli – érdekérvényesítési törekvés, s a vele járó szükségszerű érdekegyeztetések cselekvéssorozata.

Az érdekegyeztetés részben a szabályozott rendszer, s a döntésekhez tartozó formalizált eljárások keretében történik.

Már maga a szabályozás is a belső érdekviszonyok, közelebbről az érdekérvényesítési képesség terméke. Elsősorban a hierarchia magasabb szintjein állók közötti régi és új érdekegyezségek jelölik ki, hogy az alsóbb szinteken levők milyen döntési jogkörökkel rendelkezhetnek, kik és milyen feladatokkal vehetnek részt alkalmilag vagy rendszeresen a vállalati működés különböző kérdéseinek eldöntésében.

A formalizált döntési eljárásokban tehát csak az arra kijelöltek vehetnek részt. Ily módon a szervezet tulajdonképpen azt jelöli ki, hogy kik képviselhetik nyíltan, a döntési eljárás szervezetileg legalizált keretei között saját és részlegérdekeiket. A döntési eljárásban részvétel tehát a résztvevőknek eleve nagyobb esélyt ad érdekeik érvényesítésére, az érdekeik szerinti alternatívák választására, mint az eljárásból kimaradóknak.

A résztvevők között is különösen előnyös helyzetben vannak a nagyobb hatalmi jogkörökkel rendelkezők, akiknek – hatalmi eszközeik birtokában – másoknál több lehetőségük van a saját érdekeik érvényesítésén túl arra, hogy a saját érdekeiknek megfelelő törekvések emelkedjenek a „vállalati érdek" rangjára.

A formalizált döntési eljárás keretei között, a szervezet kijelölt tagjai által végzett cselekvéssorozat folyamatában, az alternatívák közötti választások, szelekciók során zajlanak le az érdekütközések és -egyeztetések. Az „alternatívák közötti választás" – a kívánt és a lehetséges megoldások keresése a változó feltételek és több-kevesebb bizonytalanság közepette – éppen a folytonos választás lehetőségével, a választások korlátai ellenére módot ad a résztvevőknek arra, hogy a saját egyéni és részlegérdekeik szerint válasszanak, szelektáljanak. A döntési eljárások résztvevői meghatározott részérdekek természetes képviselői, a tartós vagy alkalmi érdekszövetségek létrehozói, s az érdekütközések szereplői. Elsősorban köztük zajlanak le az érdekegyeztetés akciói, békésen vagy nyílt ütközésekkel. Érdekegyeztetésük végeredményeként jön létre *a döntés,* az időleges megállapodás.

A döntési eljárásból kimaradók, akik a szabályozott eljárás keretei között nem érvényesíthetik saját érdekeiket, többféleképpen gyakorolhatnak hatást a döntések kimenetelére. Például informálisan, az érdekközösségeken, személyi rokonszenven alapuló kapcsolataik révén, összehangoltan vagy egyénileg, esetleg passzív ellenállással. Ahhoz azonban, hogy befolyásolhassák az eredményt, az egyik feltétel a tájékozottság: csak akkor léphetnek akcióba, ha tudnak a döntési eljárás megindulásáról. A fontosabb azonban, hogy egyúttal módjuk legyen a döntési eljárásban részt vevők érdemleges befolyásolására, képesek legyenek potenciális szövetségesüket rábírni érdekeik képviseletére.

A döntési eljárásból kimaradók a döntés eredményét

saját érdekeik szerint fogadják vagy utasítják el. Elfogadják, ha érdekeikkel egybeesik, de nyíltan vagy burkoltan ellenállnak, ha érdekeiket sérti, és ha ellenállásra képesek.

A döntések belső fogadtatása erősíti meg vagy alakítja át a létrejött kompromisszumot. A belső ellenállás, a háttérbe szorított érdekek érvényesítési lehetősége vezet az újabb döntés igényéhez, azaz az újabb kompromisszum kereséséhez.

A szervezeten belül gyorsan és simán kötődnek meg a kompromisszumok minden olyan esetben, amikor a közösnek tekintett vállalati érdeket kell a társadalmi-gazdasági környezetben érvényesíteni, például a működéshez szükségesnek ítélt források megszerzéséért indított akcióknál. Ilyenkor a részérdekeket önként alárendelik a közös, vállalati érdek érvényesítésének.

A vállalati érdeket a környezettel szemben a vállalat meghatározott vezető csoportja képviseli.

A szervezet és a környezet viszonya

A szervezet mint rész, s a környezet mint egész viszonyát az utóbbi évtizedekben elsősorban rendszerelméleti vonatkozásokban elemzik. Ebben a felfogásban a célnak megfelelően szűkíthető vagy tágítható a „környezet" fogalma (például a gazdasági szervezetek esetében környezetnek tekinthető egy ország gazdasága, de akár a világgazdaság is; nemcsak a gazdasági, hanem a társadalmi környezet is stb.). Magam a továbbiakban a környezetet egy adott ország (politikai állam) társadalmi-gazdasági

viszonyainak összességére értelmezem; szervezeten pedig gazdasági termelő szervezetet, vállalatot értek.[12] A szervezet és a környezet kapcsolatában kizárólag az érdekek létrejöttét s változásaiknak eredőjét keresem.

Szervezetszociológiai axióma, hogy minden szervezettel vele születik alapvető csoportérdeke is: létrejötte pillanatától az életben maradásra törekszik. Ehhez folyamatosan biztosítania kell a létéhez, működéséhez szükséges feltételeket, például az anyagi eszközöket, a munkaerőt, a termékeit (szolgáltatásait) igénylőket. A működéshez szükséges feltételek megszerzése minden szervezet legáltalánosabb, alapvető csoportérdeke.

A szervezetnek társadalmi-gazdasági környezetéből kell megszereznie létfeltételeit, amelyben a források valamely adott időszakban adott – elégséges vagy szűkös – mennyiségben állnak rendelkezésre. A működési feltételek megszerzésekor minden vállalat csak önérdekét képes követni, kizárólag saját működése biztosítására törekszik.

A környezet történelmileg éppen adott viszonyai – mint az ország mérete, földrajzi fekvése, gazdasági fejlettsége, s ebből következően részvétele a nemzetközi munkamegosztásban, lakosainak száma, korösszetétele, a népesség iskolázottsági szintje, a társadalmi értékrendet tükröző jogi szabályozások, erkölcsi elvek, társadalmilag

[12] Kulcsár Kálmán véleménye szerint ha széleskörűen, valamennyi szervezetre értelmezhetően határozzuk meg a környezet fogalmát, akkor az „azoknak a társadalmi viszonyoknak az összessége, amelyek a szervezet számára az input folyamatokat alakítják, és amelyekben az output folyamatok realizálódnak" [48].

elvárt és elfogadott viselkedési normák – külsőleg adottak, objektíve létezők a vállalat számára. Hasonlóan objektív környezeti adottság a gazdálkodás rendszere (piaci vagy pedig tervgazdaság), a gazdaságirányítás ehhez igazodó módja, eszköz- és szervezetrendszere.

A környezet, a maga objektív adottságaival és a szervezet belső – bár ugyancsak kívülről többé-kevésbé determinált – érdekviszonyai együtt határozzák meg, hogy a működés milyen *konkrét* feltételeinek megszerzése áll a vállalat érdekében. A szervezeten belül azok az egyéni és csoportérdekek válnak vállalati érdekké, amelyek a legszorosabban kapcsolódnak a vállalat létezéséhez (fennmaradásához, növekedéséhez). A konkrétan igényelt feltételek vállalatonként különböző együttesei alkotják a vállalati érdek tartalmát. A vállalati érdekűnek elfogadott – elsősorban a vezetők által képviselt – törekvések kormányozzák a vállalat mindenkori alkalmazkodását a környezet változó feltételeihez, s ezek az érdekek jutnak érvényre a döntésekben.

A vállalati érdeket behatároló környezeti feltételrendszer ugyanis nem egyszer s mindenkorra adott. Különböző összetevői – sokféle körülmény hatására – különböző mértékben és ütemben, folyamatosan módosulnak, változnak. (Változnak például a társadalmi *értékek*. Viszonyaink közepette például volt már tiltott, megtűrt, majd igényelt a „vállalkozás", más értéktartalmat kapott a második gazdaság stb. Változnak az ország *politikai* hátterű gazdasági kapcsolatai, s vele változnak a kedvezmények vagy diszkriminációk. Változnak a *demográfiai* jellemzők, szűkülhet vagy bővülhet a munkaképes korú

népesség száma stb.) A gazdasági szervezetekre természetesen a legközvetlenebbül a gazdaságban, a gazdálkodás körülményeiben bekövetkező változások hatnak. A kormányok – beavatkozási lehetőségeiktől függően – éppen ezért a gazdasági feltételek tudatos változtatásával, azaz érdekeltségek teremtésével is igyekeznek a vállalatokat a kívánt lépésekre késztetni (az érdekeltség az érdekviszonyoknak egyik, tudatosan alakítható, befolyásolható része).

A változások, amelyek állandóan alakítják a szervezeti működés feltételeit, egyúttal a vállalati érdek konkrét tartalmának változásait is hordozzák. A vállalatok azonban nem egyformán reagálnak a környezet változásaira: elfogadják az érdekükben állókat és – érdekérvényesítési képességüktől függően – ellenállnak az érdekeikkel szemben állóknak. A környezeti feltételeket ily módon a vállalatok is alakítják. A részérdekek viszonylagos autonómiája éppen abban nyilvánul meg, hogy a szervezetek – bizonyos határok között – szembeszegülhetnek a saját érdekeik érvényesítését korlátozó feltételekkel, vagy felerősíthetik az érdekeiket szolgálókat.

A vállalat elfogadó vagy elutasító reagálását döntései fejezik ki. A környezettel lefolytatott alkuban a vállalati érdek érvényesítésének eszközévé válik a döntési eljárás is: a vállalat olyan eljárást igyekszik kialakítani, amivel jobban érvényt tud szerezni saját érdekeinek.

Az eddigiekben összefoglaltak részben elméleti előfeltevéseken, részben gyakorlati tapasztalatokon alapulnak. Bizonyos, hogy ismereteink gyarapodásával e megállapítások számos elemét lehet és kell majd módosítani, pontosabbá tenni.

De már ebből is kitűnik, hogy a szociológus mivel kíván hozzájárulni a más tudományterületek más nézőpontjából szerezhető ismeretekhez: a gazdaság szférájában, a gazdasági cselekvéseket kormányzó tartós és változó érdekek, az érdekérvényesítés lehetőségeinek feltárásával igyekszik leírni a gazdaság működésének nem eléggé ismert mechanizmusait.

2. A döntési eljárás empirikus vizsgálata

A szervezeti működés, a vállalat tevékenysége oly sok irányú, hogy az új jelenségeket kereső empirikus vizsgálatok óhatatlanul csak egy-egy résztevékenység megismerésére vállalkozhatnak. A kényszerű szűkítés nemcsak a szociológiai kutatások velejárója. A többi tudományterület művelői is a saját nézőpontjuk szerinti részletre igyekeznek koncentrálni: a tevékenységek rendszereire, az emberi kapcsolatokra, a döntések gazdasági következményeire stb., mellőzve a más nézőpont szerint esetleg fontosabb működési jellemzőket. A jelenlegi vizsgálat a döntéshozatalra, mint többé-kevésbé jól elkülöníthető szervezeti cselekvésre korlátozódik, bár nyilvánvaló, hogy a döntések előzményeikkel és következményeikkel együtt részei az egész szervezeti létnek. A döntéshozás elkülönítésével, hátterük, a kapcsolódó tevékenységek, s új helyzetet teremtő hatásaik gyakran kényszerű mellőzésével sok szempontból éppen ezt a szerves egységet hagyjuk figyelmen kívül. Az első kompromisszumot tehát itt kényszerülünk megkötni annak reményében, hogy legalább a részről adhatunk teljesebb ismereteket.

A másik kompromisszumot a „hogyan vizsgáljuk" kérdésében kell megkötni. Ma már minden, a társadalom és a gazdaság működésével foglalkozó tudományterület

művelői elégedetlenek az empirikus vizsgálatokhoz rendelkezésre álló eszközökkel. A szociológia különösen az. Az emberi közösségek bonyolult, gyakran ellentmondásos, változékony érdekviszonyait s az érdekérvényesítés ugyancsak változékony lehetőségeit kell valamiképpen vizsgálhatóvá, összehasonlíthatóvá tenni, s ehhez egyelőre eléggé szegényesek és bizonytalanok az eszközeink. Ebben a fejezetben módszertani problémákról – a választott megoldásokról és a kényszerű kompromisszumokról – adok némi áttekintést.

A legnehezebb probélma azonban a más tudományterületekről származó fogalmak szociológiai értelmezése. Tulajdonképpen a vállalattal, a vállalati működéssel kapcsolatos egész fogalomkör újraértékelésére lenne szükség. Sajnos, még mindig érvényes H. A. Simonnak a már mintegy negyven éve tett megállapítása: úgy beszélünk a szervezetekről, mint az ubangi varázslók a betegségekről. Ezt minden, vállalattal foglalkozó tudományra értette, s talán másutt már jobb a helyzet – a szociológiában, attól tartok, még nem sok változott.

Magam csupán arra vállalkozhattam, hogy a széles körben használatos *döntéstípusokat* értelmezzem a szociológia számára, de mindössze addig jutottam el, hogy az érdekkutatásokban nem használhatók; odáig azonban nem, hogy használhatókat ajánlhatnék.

Az empirikus szociológiai kutatásokat általában érintő kérdéseken túl kitérek az adott kutatás néhány sajátos módszertani megoldásának indoklására is.

2.1. A kutatás köre

Az empirikus vizsgálatba bevonható egységek száma szoros kapcsolatban van a rendelkezésünkre álló kutatási módszerekkel, ezért a minta nagyságát, a kiválasztás módját ott tárgyalom.

Itt csak a tényszerű ismertetésre szorítkozom.

Nyolc vállalatnál 24 beruházási akció, és 12, igazgatói utasítás formájában megjelent, a vállalati működés valamely részterületét szabályozó döntés történetét dolgoztam fel.

A vállalatok kiválasztásánál nem törekedhettem arra, hogy a minta statisztikailag is reprezentatív legyen; erre a szociológiai vizsgálatok jelentős részében nincs is mód. A minta ugyanis – elsősorban a kutatási módszerek munkaigényessége miatt – eleve szűk körű lehet: 8–10–12 vállalatnál többet nem tudunk behatóan vizsgálni.

Azt azonban sikerült elérni – hála a közreműködésre felkért vállalatok segítőkészségének –, hogy a minta változatos nagyságú, adottságú, feladatú vállalatokból álljon össze. Az összesen nyolc kiválasztott vállalat között van kiemelt, nagy- és középvállalat; gyógyszer-, textil-, kohászati, háztartási gépgyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegcikkipari vállalat, illetve ennek önálló profilú, más telephelyen levő gyára. A vizsgálatba bevont vállalatok létszáma 3000 főtől 20 000 főig terjed.

A vizsgált *beruházások* között van egy nagyvállalat négy nagy, önálló vertikumának négy rekonstrukciós programja (amelyek részben hagyományos termékek, részben új termékek előállítását teszik lehetővé); egy további, jelentős kapacitásbővítéssel összekötött rekonstrukció; egy

új, Magyarországon még nem gyártott termék teljes termelőkapacitásának létrehozása; további 16, az adott vállalat termékválasztékának bővítését vagy korszerűsítését szolgáló fejlesztés és három, a termelés irányítási rendszerének kialakítását célzó külföldi számítógép-vásárlás.

A vizsgálat idején a 24 akció a megvalósulás legkülönbözőbb stádiumában volt: egyesekről még tárgyalások folytak, s a vizsgálat időszakában még nem is dőlt el sorsuk; másokról az alapvető megállapodások már megszülettek, de még maradtak nyitott kérdések, néhány pedig már meg is valósult.

Bár a 24 beruházási akció mindegyike számos lényeges vonásban különbözött a többitől (a ráfordítási költségekben: voltak köztük több milliárdos és néhány milliós költségűek; a megvalósulás időtartamában: voltak 20 évvel ezelőtt kezdődőek és két év alatt realizálódók stb.), valamennyinek közös jellemzője, hogy *a vizsgált vállalatoknál az adott időszakban ezek jelentették a legfontosabb vállalati fejlesztési törekvéseket;* a sokféle meglevő, ugyancsak sürgősnek és fontosnak ítélt fejlesztési szándék közül az adott időszakban a vállalatok vezetése minden eszközzel ezeknek a megvalósítására törekedett.

A vizsgálat során a fejlesztési törekvések megvalósulásának történetét igyekeztük megismerni: azokat a külső és belső érdekegyezéseket és -ütközéseket, amelyek közepette valamely fejlesztési szándék kiválasztódik, konkrét akcióvá válik, s egy-egy akció sorsa eldől.

A *működést szabályozó döntések* körébe vállalatonként 1–2, viszonylag friss, egy-másfél évnél nem régebbi igazgatói utasítás került. A vállalatoknál évenként 5–15 ilyen szabályozás születik. Az igazgatói utasítások egy

része mindenütt a központi intézkedések vállalati adaptációja (gépkocsihasználatra jogosultság, reprezentációs költségek stb.); más részük azonban a vállalat működése során szükségessé vált módosításokat, új elvek bevezetését, vagy a pontatlanságok, bizonytalanságok megszüntetését szolgáló, egységes értelmezést és eljárást biztosító szabályozás. A döntési eljárás elemzéséhez az utóbbiak közül választottam. Tartalmuk igen sokféle, a prémiumok kitűzésének feltételeitől az üzemi étkezés rendjéig, a belső szervezeti átalakításoktól a vállalati munkarend módosításáig terjed.

A kiválasztott 12 igazgatói utasítás közös vonása, hogy mindegyik a *vállalat egészére vonatkozik,* intézkedéseket, irányelveket, szabályokat közöl.

Az összesen 36 döntés történetének közös elemzése a vállalati döntési eljárás módszeres feltárásával történt.

Bár egy-egy konkrét döntés hosszabb-rövidebb ideig tartó folyamatában a szervezet több-kevesebb tagja vesz részt, előírt vagy elvárt feladatokat végezve, mi ezúttal mégis csupán a *vezetők* részvételére összpontosítottunk. Megkerestük ugyan a különböző akciókban közreműködő beosztottakat, szakértőket is, akik a sokféle – főként operatív, végrehajtási – feladatot elvégezték. A célokat azonban a vezetők tűzik ki, ők határozzák meg az elvégzendő feladatokat, s ők választják ki, fogadják el a beosztottak által javasolt megoldások közül a megfelelőnek minősülőket. A vezetők tehát – mint a vállalat formalizált hatalmi struktúrájának tagjai – meghatározó szerepet játszanak minden döntésben.

Természetesen a vezetőknek – mindenekelőtt a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyükből következően – nem

egyenlő a súlyuk, hivatalos rangjuk, a vállalat életében betöltött szerepük. Bármilyen nagyok legyenek is a vezetők közötti különbségek, mégis valamennyien ahhoz a körhöz tartoznak, amelyben tárgyiasul a „vállalati érdek", kialakulnak és megfogalmazódnak a vállalat törekvései, a vállalatpolitika stratégiái, s ők irányítják a célok elérését szolgáló konkrét akciókat. Emellett a vezetők – személyes részvételükön túl – egyúttal az általuk vezetett részlegeket is képviselik: a magasabb szintű vezetők előtt személyükben felelnek a részleg tevékenységéért; s felfelé is, lefelé is a részleg érdekeinek első számú „hivatalos" képviselői. Mindez indokolja, hogy a döntéshozatalt a vezetők részvételén, közreműködésén keresztül vizsgáljuk; őket tekintsük az események kulcsszereplőinek. „Vezetőnek" tekintettük mindazokat, akiket a vállalatoknál „vezető" állományba soroltak be. (A vizsgálat nem terjedt ki a közvetlen munkahelyi vezetők – a művezetők – részvételére.) A vizsgált vállalatoknál a művezetőkön kívül összesen 683 vezető dolgozott.

2.2. Sikertelen kísérlet a döntéstípusok alkalmazására

A döntési eljárást – mint az előző fejezetekben vázlatosan ismertettem – a szervezetekkel foglalkozó irányzatok a legkülönbözőbb módon igyekeznek megközelíteni és értelmezni. Az elemzés azonban úgyszólván minden esetben valamilyen módon a döntési eljárás szabályozott rendszeréhez kötődik. A szabályozottság óhatatlanul a folyamat belső logikájának racionális elrendezettségét mu-

tatja. Ezt a logikát írja le például oly meggyőzően a szervezetelméleti irányzat is: a szervezet által kijelölt résztvevők folyamatosan *választanak,* szelektálnak a felmerülő (megismert) alternatívák, a megfogalmazott lehetőségek között. Ily módon a „döntés" (az eldöntendő kérdésekre adható válasz) fokozatosan formálódik ki a minden egyes lépésnél kiválasztott alternatívákból, amelyek egyúttal a következő, lehetséges lépéseket is determinálják.

Ezúttal azonban a szabályozottság másik oldalának feltárása volt a cél, s azokat a módszereket kellett megkeresni, amelyekkel a legvilágosabban bemutatható, hogy már maga a racionális és logikus eljárás is az érdekviszonyok terméke; hogy a legcélszerűbben megszervezett, legszabályosabban működő rendszerben is érdekérvényesítés folyik; s hogy a résztvevők éppen a folytonos választásokkal, a választások korlátai ellenére képesek a választások, szelekciók során a saját egyéni és részlegérdekeik érvényesítésére. Olyan módszereket kellett keresni, amelyekkel a legjobban feltárható, hogy a sokféle, egyező és ütköző érdekű választás következtében a döntés az export mennyiségéről, a bérfejlesztés felosztásáról, a következő beruházásról stb. lényegében nem más, mint a vállalati vagy a vállalaton belüli részlegérdekek egyeztetése.

Elsőként a döntéstípusokat igyekeztem elhatárolni, minthogy a vállalatoknál nagyon sokféle döntési eljárás létezik, egymástól többé vagy kevésbé eltérő – ugyanakkor minden vállalatnál nagyon hasonló – rendszerrel. Más például az egyéni jogkörben hozott napi döntések szabályozott rendszere, s más az eleve többek együttműködését igénylő döntéseké. Az utóbbiak közül más-más eljárás tartozik például az évenként összeállított műszaki-fejlesztési tervhez, a rövidebb-hosszabb távú termelési programok kialakításához, az azonnali döntést kívánó termelési-kereskedelmi akciókhoz s a jelentős beruházásokhoz.

A nyilvánvaló különbségek már régtől arra ösztönzik a szervezetekkel foglalkozókat, hogy megkeressék a jellegzetes elkülönítő jegyeket, s ezek szerint osztályozzák, tipizálják a döntéseket.

A megkülönböztető jegyek sokféle szempont szerint határozhatók meg: pl. a szabályozottság formai jegyei szerint (a résztvevők köre, szerepe, az eljárás algoritmusa), a döntés információigénye szerint (sok vagy kevés, könnyen vagy nehezen hozzáférhető információt kell-e összegyűjteni), a döntés szabadságfoka szerint (mennyire determinált a választható alternatívák köre), a következmények szerint (mennyiben felelt meg a kívánt gazdasági kritériumoknak) stb.

A lényegi jegyekből konstruált típusoknak éppen az a céljuk, hogy a vizsgált döntéseket egymással összehasonlíthatóvá tegyék, illetve, hogy az egyes döntéseket az ideáltipikus jegyekkel összevessék.

Nem tekintettem feladatomnak, hogy értékeljem a vállalati gyakorlatban, a szervezetekkel foglalkozó szakirodalomban használatos típusokat – csupán megkíséreltem besorolni az általam vizsgált döntéseket a legáltalánosabban ismert típuspárok valamelyikébe (egyéni – csoportos; programozott – nem programozott; egyszeri – ismétlődő; stratégiai – taktikai). A más tudományterületek más célra alkotott döntéstípusai azonban – amelyek

kiválóan megfelelnek a maguk területén – nem bizonyultak alkalmasnak az érdekviszonyok elemzéséhez.

Természetesen a típusba sorolási törekvéseknek nem az volt a célja, hogy a vizsgált döntéseket beszoríthassam valamilyen „típus" Prokrusztész-ágyába, hanem az, hogy a típussal jellemezni lehessen az eljárást: mennyiben egyezik vagy különbözik a vállalat más, szabályozott döntési eljárásaitól?

A következőkben röviden összefoglalom a sikertelen kísérleteket.

Az egyéni és csoportos döntés

Kezdetben úgy tűnt, hogy az egyéni és a csoportos döntés mint típuspár alkalmazható lesz, mert a jellegzetesen csoportos döntésként születő beruházási döntéseket az egyik, a jellegzetesen egyéni jogkörben hozott igazgatói utasításokat pedig a másik típusba sorolhatjuk. Csakhogy a valóságban a látszatra egyéni jogkörben hozott döntés is csoportos döntés. Sőt, tapasztalatunk szerint – mint azt majd az adatok is mutatják – az igazgatói utasítás létrejöttében általában többen vesznek részt, mint a beruházási döntésekben.

Emellett még az egyszemélyi felelős vezető nevében, igazgatói utasítás formájában megjelenő döntés mögött is a legkülönbözőbb erőviszonyok állhatnak. Az egyik vállalatnál a vezérigazgató mindent aláírt, amit a vállalatot ténylegesen vezető műszaki igazgató elébe tett. Egy másik vállalatnál az igazgatók minden, számukra kényelmetlen problémát az ügyvezetői értekezlet elé vittek,

azért, hogy „jöjjön csak ki az intézkedés vezérigazgatói döntés formájában".

Simonnal egybehangzóan úgy vélem, hogy a nagy szervezetekben valóban értelmetlen feltételezni, hogy bárki egyedül hoz érdemleges döntéseket. Az egyéni jogkörbe utalt döntések mögött is ott van egyfelől az egész szervezet minden pontján hozott döntések determináló hálója, másfelől pedig a szolgálati út hierarchiája, amely természetes elvárássá teszi, hogy a döntést hozó előre tájékoztassa felettesét a tervezett döntésről.

A bizonytalan értékű formai különbségtételnél több magyarázatot ígérnek a belső hatalmi erőviszonyok, amelyek közepette egyesek – akár az egyéni, akár a csoportos döntésekben – inkább képesek keresztülvinni saját érdekeiket, mint mások, s azt is meghatározhatják, hogy kiket vonjanak be, s milyen feladatokat kapjanak a vállalat fontosnak minősülő – mindig csoportosan hozott – döntéseibe.

Programozott – nem programozott döntések

A szervezetelméleti irányzatból származó típuspár aszerint különbözteti meg a döntéseket, hogy azok mennyire rutinszerűek, mennyire váltják ki az eleve megtervezett lépések sorát (mint pl. a tűzoltóságra befutó tűzjelzés), illetve mennyire kívánnak előre nem tervezhető (nem programozható) akciókat? A szervezetelméleti irányzat feltételezése szerint a szervezeti döntések zömére a döntési helyzet rutinszerűsége, s ebből következően a programozhatóság a jellemző. A szervezet – működési mechanizmusaival is – éppen a rutinszerű választásokra kívánja

késztetni tagjait, azaz arra törekszik, hogy minél több döntés eleve megtervezett módon történjék.

A feltételezés jogosnak látszik. Alátámasztja a mindennapos tapasztalat is: az ismétlődő döntési problémák, s a hozzájuk tartozó legkülönfélébb döntési eljárások intézményesített, szabályozott volta. Csakhogy – mint Burns és Stalker az általuk vizsgált mintegy húsz, számítástechnikai eszközök gyártásával és beszerzésével foglalkozó cégről kimutatták – a programozott döntéshozás sémáinak kialakítására vonatkozó törekvés nem általános szabály. Ellenkezőleg: a külső, környezeti változásokra érzékeny területeken „vannak ipari konszernek, amelyeknél a nem programozott döntéshozatal a normális funkció, ez köti le az irányításban a legtöbb időt, s ez az irányítók legfőbb funkciója. Az ilyen cégek . . . vagy spontán módon, vagy megfontoltan azt a fajta irányítási rendszert dolgozzák ki, amely a nem programozott döntéshozatalt könnyíti meg" ([10], 119. old.).

Emellett a „programozottság" lényegesebb feltevése az, hogy az egyéni döntéshozó végül is reflexszerűen, automatikusan választ (úgy, ahogy a gépírónő leüt egy betűt), s a szervezet éppen ezeket a reflexeket igyekszik tagjaiban kialakítani, begyakoroltatni.

A reflexszerű választások feltételezése azonban – csakúgy, mint az egész elmélet – a szervezettel mindig azonos érdekű, s ezért a szervezet elvárásai szerint cselekvő döntéshozón alapul. Ha azonban elfogadjuk, hogy a döntésben részt vevőknek vannak, lehetnek külön érdekei, amelyeket a leginkább rutinszerű döntési helyzetben – például a napi termelési terv meghatározásakor – is képesek érvényesíteni, akkor egyúttal óhatatlanul el kell vetnünk az automatikus, reflexszerű, programozott választások feltételezését, s vele együtt e típus használatát. S bár kezdetben úgy tűnt, hogy a fejlesztési döntések a „nem programozott", a működést szabályozó döntések pedig a „programozott" döntések kategóriájába sorolhatók, a két típus valóságidegen volta miatt erről az azonosításról is le kellett mondani.

Egyszeri – ismétlődő,
összehasonlítható – nem összehasonlítható típusok

Kétféle döntési *folyamatot* különböztet meg Kornai János az *Anti-equilibrium*ban: a szokványos és az alapvető döntésekét. Ezt két tiszta típusnak tekinti azzal, hogy a valóságban sok a határeset, keverék. *Szokványosnak* tekinti az ütemesen (vagy legalábbis megközelítően ütemesen, naptári szabályossággal) ismétlődő, kevés és egyszerű lépésből álló algoritmusú, kis információigényű döntéseket. Ebbe a körbe sorolja például a termelés volumenének, a termék választékának, minőségének, a gyártási technológiának kisebb változtatásait. E döntések fontos ismérve a reverzibilitás: a korábbi helyzetet különösebb nehézségek nélkül vissza lehet állítani.

Az *alapvető* döntések nem ütemesek; algoritmusuk sok és gyakran bonyolult lépésből áll; információigényük nagy. Kornai alapvető döntésnek tekinti például egy új üzem létesítését, teljesen új termék kibocsátását, egy új technológiát vagy a gyártásszervezést. A változás többnyire irreverzibilis; s ezen túlmenően nem lehet tetszőlegesen kicsi. A döntési eljárás elsősorban az információigény miatt bonyolult, algoritmusa sok iterációból állhat.

E két alaptípust felhasználva, Kornai a *döntéshozó* szempontjából tesz különbséget az *ismétlődő* és a *nem ismétlődő* (egyszeri), illetve az *összehasonlítható* és a *nem összehasonlítható* döntések között; megjegyezve, hogy az értékelhető – azaz ismétlődő és összehasonlítható – döntések a szokványos döntések körébe tartoznak. Minden alapvető döntés azonban vagy egyszeri, nem ismétlődő, vagy ha ismétlődő, nem összehasonlítható.

A beruházási akciókat általában a nem ismétlődő, egyszeri típusokba sorolják. Ezt a tipizálást nemcsak Kornai használja, elég általános a döntésekkel foglalkozó különböző tudományterületeken. Csakhogy az „egyszeri" mint típus valójában csak a gazdasági következmények szempontjából jogosult megkülönböztetés, amikor minden egyes konkrét beruházást egyedileg, a maga konkrét gazdasági következménye szempontjából elemzünk. Ilyen szempontból valóban egyszeri, nem ismétlődő akció minden újabb, más eladótól, más évben, más feltételek közepette beszerzett gép, minden profilbővítés, termékváltás stb.

A döntési akciók azonban a döntéshozó szempontjából sem csupán gazdasági következménnyel járnak. S amint más vonatkozásait nézzük, értelmét veszti a fenti típusok szerinti megkülönböztetés. Két, a döntéshozó szempontjából lényeges körülményre utalok.

Az egyik – ami leginkább a típus használata ellen szól – az, hogy a beruházás a vállalatoknál tulajdonképpen ugyanolyan ismétlődő, folyamatos tevékenység, mint az anyagbeszerzés vagy a számlázás, még ha időszakonként egy vagy több konkrét beruházás van is napirenden. Ennek megfelelően folyamatos és ismétlődő a

döntési helyzet is. Mint erről majd részletesebben szó lesz, minden vizsgált vállalatnál egyszerre többféle beruházási elképzelés létezett, mégpedig a legkülönfélébb stádiumokban: mint a részlegek által sürgetett igények, mint az érdeklődés, az információgyűjtés és a pénzszerzés szakaszában levők, mint a bankhitel jóváhagyására váró konkrét tervezetek, mint éppen kivitelezés alatt állók stb. Az egyik vállalatnál vizsgálatunk idején többféle akció volt a pénzszerzés stádiumában (vagyis azt kívánták fejleszteni, amihez összejön a szükséges összeg). A terveik között szerepelt a régi termékcsalád egy új típusának gyártása, egy új gyártási profil meghonosítása, licencvásárlás, magasraktár-építés, számítógép-vásárlás, az elégtelen energia- és vízhálózat korszerűsítése. A vállalat vezetői fáradhatatlanul járták a forrásokkal rendelkező főhatóságokat, tárgyaltak, egyeztettek, alternatív programokat készítettek: melyik elképzelésük hogyan alakul akkor, ha a szükségesnek tartott félmilliárdból csak ilyen vagy olyan hányad jön össze.

A beruházás – mint döntési szituáció – ebben az értelemben már nem egyszeri aktus. Minthogy a fejlődés állandó külső vagy belső kényszer, a fejlődésre törekvés is állandó, amelynek csak alkalmi aktusai a konkrét beruházások. A vállalat vezetőgárdája tulajdonképpen ennek az állandó fejlődési kényszernek a nyomása alatt áll: állandóan a fejlődés újabb lehetőségeit keresi. S minél szűkösebbek a lehetőségek, annál inkább.

A remélt, a sürgetőnek ítélt, s a lehetséges akciók sorrendje, fontossága többször is változhat. Egyes elképzelt akciók realizálása elnapolódik, esetleg évekre lekerül a napirendről, mások – esetleg évek óta várakozók – egy-

szerre megvalósíthatóvá válnak. Mindezzel, s az éppen folyamatban levő beruházások kivitelezésével a szervezet számos részlegénél folyamatosan foglalkoznak; ez több-kevesebb ember mindennapi tevékenysége. (Külön kérdés, hogy a konkrét fejlesztési elképzelések szelekciója során a gazdaságosság követelményeit hányféle tényező szoríthatja háttérbe, és – mint ezt majd a vizsgált döntések is tanúsítják –, hogy az „okos döntés" a vállalat szempontjából akkor is okos lehet, ha a gazdaságossági kritériumoknak nem tesz eleget.)

A beruházási akciók folyamatosságából következik a döntéshozó számára a másik, s egyúttal a lényegesebb körülmény: az, hogy ismétlődő és összehasonlítható tapasztalatokkal rendelkezik a döntési helyzetet meghatározó feltételekről, a beruházási források megszerzésének lehetőségeiről, a vállalat alkueszközeiről, érdekérvényesítő képességéről. E tapasztalatok tartósan beépülnek a vállalati döntési eljárásba, s minden újabb akciónál előhívják a vállalati érdek érvényesítését szolgáló, azonos mintákat. Az „egyszeri" tehát ebben az értelemben már nem használható önálló típusként.

A formai jegyek alapján a működést szabályozó döntéseket a szokványos, s ily módon az ismétlődő és összehasonlítható döntések osztályába sorolhatnánk. Csakhogy van-e értelme ennek a megkülönböztetésnek? Ugyanis a működést szabályozó döntésnél is az a kérdés: fenntartja-e, vagy pedig megváltoztatja a létező érdekegyezségeket? Az a mindennapi döntés, hogy folytassák-e vagy változtassák meg a napi termelési programot, megszülethet akár a teljes egyetértés, akár az érintettek egyet nem értése közepette. Ezért, ha a döntéshozók az ismétlődő és

összehasonlítható döntéseket a gazdasági következmények szempontjából nem is mindig hasonlítják össze, bizonyos, hogy az érdekérvényesítési lehetőségek szempontjából folyamatosan értékelik.

A stratégiai–taktikai döntések

Különösen a szervezési irányzatokban szokásos a stratégiai–taktikai típuspár megkülönböztetése; stratégiainak tekintve a hosszú (vagy csak hosszabb) időhorizontú, taktikainak pedig a hosszú távú stratégiához illeszkedő, annak megvalósítását szolgáló döntéseket. Stratégiai döntésnek tekintik például azt a célt, hogy a vállalat a következő 5 vagy 10 éves időszakban meghonosít egy új gyártási ágat, új piacokon vezeti be termékeit, fokozatosan megszünteti az életgörbe hanyatló fázisában levő termékek gyártását stb. A hosszú távú program realizálása a „hogyan, mikor", számtalan taktikai döntéssel történik, a termelőberendezések módszeres cseréjétől az új szakembergárda felkészítéséig, a piacról visszavonulástól az új termék értékesítési feltételeinek megteremtéséig.

A két döntéstípus tehát arra szolgál, hogy megkülönböztessék egymástól a vállalat hosszabb távra szóló, átfogó, illetve csupán a részleteket érintő rövid távú, alkalmi döntéseit. Mind a stratégiai, mind a taktikai döntés azonban egyaránt *tudatos* cselekvéssorozatot feltételez.

De valójában mennyire jogosult az ennyire céltudatos cselekvések feltételezése? Tapasztalataim szerint – legalábbis a magyar vállalatoknál – kevéssé; s ha mégis alkalmazzák, olyan fokú absztrakciót követel, olyan mértékben vonatkoztat el a valóságos cselekvéstől, hogy a

tipizálás elveszti értelmét, mindkét típus üres absztrakcióvá válik.

A feltételezés az, hogy a vállalatoknak egyértelmű, pontosan meghatározott, konkrét célra irányuló stratégiai elképzelése van; ennek rendelődik alá a taktikai döntések sorozata. Természetesen a vállalatoknak időszakonként, alkalmanként lehetnek jól körvonalazott stratégiai céljaik is.

Tapasztalatom szerint azonban nem ez a jellemző, noha a vállalatoknál is gyakran beszélnek „stratégiai tervezésről". Ezek azonban inkább csak szavak, s mögöttük többnyire bizonytalan elképzelések, remények, s nem egyértelmű célok állnak. Egy-egy vállalat életében sokkal általánosabb az az állapot, hogy sokféle lehetséges stratégiai elképzelése van, amelyek közül – sokféle tényező hatására – valamilyen fejlődési irány kialakul. Azaz, nem a gondosan összehangolt taktikai döntések sorozata vezet el a stratégiailag kitűzött célhoz – mert rendszerint nincs pontos cél.

Hadd támasszam alá mindezt néhány példával. Az általunk vizsgált nyolc vállalat közül – de a példákat szélesebb körből is hozhatnám – több is került olyan helyzetbe, ami stratégiai döntést kívánt. Két vállalat az alapvető termékváltás kényszere elé került. Mindkettőnek termékeivel telítődött a hazai piac, s egyikük terméke sem volt exportra alkalmas. A harmadik vállalatnál azt kellett volna eldönteni, hogy az előző években meghonosított új termék gyártását futtassák-e fel inkább, vagy a régi gyártási ágat fejlesszék tovább? A negyediknél a legnagyobb reményű – s ennek megfelelően a leginkább kiépített kapacitású – exporttermék értékesítése nem vál-

totta be a reményeket; dönteni kellett volna további sorsáról. Az ötödiknél a hagyományos exportpiac beszűkülése, a tartós dekonjunkturális helyzetben célszerű lépés kívánt volna hosszabb távra szóló döntést.

A stratégiai döntések valójában egyik vállalatnál sem születtek meg, s ami kialakult, az sem a céltudatos, megfontolt választás terméke, hanem a körülményekből adódó valamilyen – esetenként időleges – megoldás.

A legjellemzőbb ebből a szempontból annak a vállalatnak a példája, ahol egy, Magyarországon még nem gyártott termék teljes kapacitása létrehozásának története volt az esettanulmány témája. A vállalat már régóta kereste, mivel cserélhetné fel egyre csökkenő keresletű fő termékét. Több elképzelést is fontolgattak, közülük kettő ígérkezett realizálhatónak. Az egyik, hogy a régi termékcsalád egy új, műszakilag korszerűsített változatát fejlesztik ki, s ezzel teremtenek új keresletet. A másik lehetőségnek az alkatrészgyártás ígérkezett, amiben nagy igényekre, s gyors felfutásra számíthattak.

Ehelyett – tulajdonképpen a vállalat számára is váratlanul – egy harmadik hozta a megoldást. A lehetőséggel sohasem számoltak, hiszen eredetileg egy másik vállalat volt kiejlölve az új, nagy jövőt ígérő termék gyártására. Az ott folyó előkészületek azonban nem elégítették ki a bevezetésért felelős szerveket. Az elégedetlenség előbb azzal járt, hogy csökkentették a bevezetéshez adott támogatást, majd – a néhány éves huzavonának véget vetve – új gyártót jelöltek ki. Így került az új gyártmány az általunk vizsgált vállalathoz, ahol – az állami támogatás, a hosszú lejáratú hitel birtokában – könnyű szívvel adták fel mindkét korábbi elképzelést. (Más kérdés, hogy

a döntés a továbbiakban a vállalat számára már stratégiai döntéssé vált abban az értelemben, hogy egy meghatározott pályára vitte rá a vállalatot.)

A valóságos vállalati viselkedés, a külső-belső körülményekhez igazodó változékony elképzelések (s a velük változó ideológiák) sokkal inkább cáfolták, semmint erősítették azt a képzetet, hogy tudatos, hosszú távú cselekvéssorozat lépéseinek egymásutánja vezet a stratégiai elképzelés realizálásához.

Mindez persze még nem kérdőjelezné meg a stratégiai –taktikai típuspár használatának jogosságát, hanem csak a magyar vállalatok gyakorlatát, ami nem fedi a típussal jellemezni kívánt különbségeket. Gyanítom azonban, hogy a hosszú távú vállalati döntéseket – különösen a gazdaság gyorsan változó területein – tudatosan ma már talán csak a változásoknak kevéssé kiszolgáltatott nagy világcégeknél tervezik. A többieknél kevésbé pontosak, s változékonyak a célok, mert erősebben függenek az előre nem látott, gyors alkalmazkodást kívánó helyzetektől. A szociológia számára az is fontos kérdés, hogy egy-egy vállalat mennyire képes tényleges stratégiai tervezésre. Ez alapvetően a gazdaságban elfoglalt helyének, a környezettől való függőségének vagy függetlenségének kérdése, s nem a típuspár értelmezésén múlik.

A típuspárral a lényegi probléma kettős. Egyfelől – a tudatosan megtervezett lépések egymásutánjának feltételezésével – óhatatlanul a racionális szervezetképet mutatja, s akarva-akaratlanul elfedi a hosszú és rövid távú célokat formáló, egyező és ellentétes érdekeket. De ha ezt nem is zárjuk ki, akkor is marad a másik probléma: a két típus különbséget jelez ott, ahol többnyire nincs különbség: a döntési eljárásban. Kétféle döntést tételez, holott rendszerint ugyanazok a szereplők, ugyanolyan érdekviszonyok közepette, az érdekérvényesítés adott eszközeivel élve hozzák mind a stratégiai, mind a taktikai döntéseket. Az érdekviszonyok elemzéséhez ezért nem alkalmas e típuspár sem.

Sorra véve a legáltalánosabban használt – s a maguk helyén jól alkalmazható – döntéstípusokat, nyilvánvalóvá vált, hogy a más célra alkotott típusok használatáról le kell mondanom, mert ahelyett, hogy segítenék, inkább korlátozzák a mondanivaló kifejtését; a formális jegyekkel történő azonosítások eltakarják a lényegi különbségeket.

Ezért az általam vizsgált kétféle döntési eljárást végül is a szélesebb összehasonlítás, s a tipizálás igénye nélkül mutatom be. S bár a következőkben összehasonlítom a kétféle eljárás jellemző formai különbségeit, az összehasonlítással nem újabb döntéstípusok konstruálása volt a célom, hanem annak bemutatása, hogy az eltérő szabályokat eltérő érdekek formálják, s az érdekek változásával változnak a szabályok is. Ebből a szempontból azonban a kétféle döntés – s ezt ma már bizonyítottnak tekinthetem – mindenfajta vállalati döntési eljárást reprezentál.

2.3. A döntési eljárás szabályozott rendszere

Az összehasonlításhoz magam is a döntési eljárás szabályozott rendszerének néhány mérhető, vagy legalábbis jól leírható elemét veszem alapul. Az már az első esettanulmányok készítésekor kitűnt, hogy a kétféle döntés szabá-

lyozott rendszere mutat néhány jellegzetes formai különbséget.

A működést szabályozó döntések esetében – mint számos más döntésnél – a magyar vállalatoknál általában pontos előírások vagy a kialakult gyakorlat rögzíti, hogy kiknek kell az eljárásban részt venniük, illetve, hogy kiket vonnak be alkalmanként; kiknek kell a tervezetet véleményezni, és kiknek az egyetértése szükséges az elfogadáshoz. Szabályozottak az egyeztetések, a viták fórumai, a döntéshez tartozó információáramlás rendje. A beruházási döntések a vizsgált vállalatoknál látszatra kevésbé pontosan szabályozottak. Úgy tűnik, hogy az eljárásban több a véletlenszerű, mint a megtervezett lépés, kimaradnak a szabályozott eljárás szokásos aktusai, mint például az elkészült tervezetek vitái, szűkebb a résztvevők köre stb.

A vizsgálódást ezért a szabályozás formai különbségeinek meghatározásával kell kezdeni.

A „szabályozottság" természetesen nem feltétlenül jelent rögzített ügyrendi előírást. A valóságos, létező gyakorlat, a kialakult, szokásos eljárás – akár fedi az előírásokat, akár nem – a szervezetben meghonosodott „szabály". Magam is ezt igyekeztem megismerni függetlenül attól, hogy előírásként szerepel-e az ügyrendben, vagy, hogy mennyire tér el attól.

E szabályok szerint alakul a különböző döntésekben közreműködők száma, feladataik meghatározása, a döntés időbeni tennivalóinak előzetes rögzítése: ha ilyen és ilyen feladat elkészül, mi a következő teendő?

A minél jobb, minél célszerűbb szabályozás általános törekvés a modern nagyiparban. Elsősorban a gazdasági

hatékonyság érvényesítése, a bizonytalanságok, a kockázat csökkentése érdekében keresik a döntési eljárások szabályozásának legcélszerűbb formáit, a résztvevők körének optimális mértékét, az információáramlás alkalmas rendszereit, az egyeztetések, belső viták fórumait stb. A különböző tudományágak különböző irányzatai könyvtárakat megtöltő publikációin kívül a nemzetközi szakfolyóiratok – például az International Management – a világ legnagyobb vállalatainak gyakorlati példáin ismertetik a formálódó-változó elveket.

A tőkés nagyiparban a legáltalánosabbá vált modell legfőbb elve a döntések *szakszerű* megalapozása, sokoldalú mérlegelése. (Rövid ismertetése előtt hangsúlyozni kívánom, hogy a modell *elveiről* lesz szó, s nem az eljárás gyakorlati eredményeiről. Nyilvánvaló, hogy a tőkés vállalatok döntési gyakorlata sem egyformán eredményes. A meghiúsult akciókról, a hibás döntésekről éppen a nyugati szaksajtó ad nap mint nap hírt.)

E modellnek ma kétféle, jellegzetes, *intézményesített* – azaz előírt, szabályozott eljárásokkal rögzített – rendszerét alkalmazzák világszerte a tőkés nagyvállalatoknál.

Az egyik: a szervezetben a különböző részlegek *munkaköri kötelessége* a döntési akciók feltételeinek és következményeinek sokoldalú, gondos elemzése. Szemléletesen – majdhogy nem általános „mintaként" – írja le ezt a rendszert Galbraith magyarul is megjelent könyvében: hiába menne el bárki akárcsak olyan apró ötlettel is a General Electric vezérigazgatójához, hogy a kenyérszelet-pirítókat ezentúl monogrammal gyártsák, a vezérigazgató erről nem döntene. Noha a mammutvállalat egy kis volumenű termékének módosításáról lenne csupán

szó, a vezérigazgató akkor is szakértői elemzést kérne az illetékes részlegektől. A piackutatóknak meg kellene vizsgálniuk, hogy ilyen termékre lenne-e kereslet; a konstruktőröknek, hogy a változtatás mivel járna; a gyártóknak, hogy ez a termelésben milyen feltételeket kívánna; a közgazdászoknak, hogy az akció mennyibe kerülne; s milyen haszon remélhető; a kereskedőknek, hogy hol lehet eladni; a reklámszakembereknek, hogy miként lehet reklámozni stb. Mire az illetékes részlegek szakértői mindent felmérnek és egyeztetnek, a kérdés lényegében el is dől. A vezérigazgatónak pedig eszébe se jutna, hogy a részlegek szakértői véleményével ellentétes döntést hozzon ([23], 103–104. old.).

Az eljárásban nagy szerepe van a szakértői egyeztetésnek, a különböző részlegek által képviselt vélemények nyílt ütköztetésének. Ennek legfőbb célja az, hogy a vállalatot ténylegesen vezető hatalmi csoport jól megismerje a termelés, a fejlesztés, az értékesítés stb. részlegérdekeit, s ezeknek az ismeretében tudja megkötni a saját érdekének leginkább megfelelő kompromisszumokat. Az érdekek nyílttá tételével, az ütköző érdekek szembesítésével az elkészülő résztervezetek vitáin, egyeztetésein nyilvánvalóvá válnak a hiányzó feltételek és a vállalat számára várható következmények, s ez megkönnyíti a vezetésnek, hogy jobban számolhasson mind az érvényesített, mind a visszaszorított részérdekek gazdasági hatásaival.

A másik: az előbbivel is gyakran együttesen alkalmazott, általánosabb döntési eljárás – amellyel egyébként az egyik vizsgált vállalatunknál kísérleteztek is – a *szakértői csoportok* (teamek) létrehozása; a részlegeiktől kiemelt, napi feladataiktól függetlenített szakértők megbízása egy-egy téma kidolgozásával. A „kiemelés" egyik alapvető célja az, hogy a csoport tagjait függetlenítsék adott függelmi kapcsolataiktól, azaz a részlegük sajátos érdekeit képviselő vezetőjétől.

Mind a két, legáltalánosabban alkalmazott rendszerhez némileg eltérő szabályozott eljárások tartoznak: az információáramlás, az egyeztetések, a vitafórumok másmás, de egyaránt *előírt* rendszerei.

Emellett – függetlenül attól, hogy melyik eljárást alkalmazzák – állandóan keresik a módszereket, hogy miként lehet a szervezet minél több tagját bevonni a döntésekbe. Ennek egyik módszere például az ún. „értékelemzés", a Value Analysis. A módszer *VA* rövidítéssel rendszeresen szerepel a nemzetközi szakfolyóiratokban (sok egyéb módszerrel együtt helyenként már tanítják a hazai vezetőképző tanfolyamokon is). Lényege az, hogy a vállalati működés különféle területein – mint például a felhasznált anyagok, az alkalmazott technológia, az értékesítési formák stb. – keressék a rutinszerű gyakorlattól elszakadó új lehetőségeket. Ehhez akár a legképtelenebbnek tűnő ötleteket is elfogadják. Az ötleteket gondosan elemzik, s az ötletadókat sokféle módon jutalmazzák.

A szakértőkre támaszkodás, a részérdekek nyílt ütköztetése, a résztvevők körének szélesítése azért vált alapelvvé, mert az állandó verseny közepette a tőkés vállalatok sajátos érdekei megkövetelik, hogy a vezetők ismerjék a gazdálkodás minden feltételét és minden változtatás következményét.

A döntési eljárás mindenkori szabályozása azonban a

vállalat hatalmi csoportjának a kezében van. Samuelson sommás megfogalmazásával: „A technostruktúrát általában a »végső hatalommal rendelkező emberek« teszik a helyére" ([65], 650. old.). S bár a részlegek vitáiban nagy súlyt kapnak a gazdasági érvek, a döntést formáló kompromisszumok távolról sem csak a gazdasági érvek függvényei, hanem a belső hatalmi és érdekviszonyoktól függő érdekérvényesítési lehetőségeké. (A szervezeti érdekharcokról éppen az amerikai szociológiában született néhány kitűnő munka. A legjobbak egyike M. Dalton könyve, aki vállalati tapasztalatai alapján írta meg, hogyan vívják egymással harcukat a vezetők, érdekszövetségeket kötve, az ellenfelek gyenge pontjait maximálisan kihasználva, s nem éppen gentlemanlike eszközökkel, a nagyobb jogkörért, maguk és részlegük érdekeiért. Nagy feltűnést keltő munkáját annak idején nemcsak a menedzserek fogadták döbbenten és rosszallással, hanem a strukturalista–funkcionalista irányzat harmonikus világképéhez szokott szociológusok is, Dalton munkáját a „szennyes kiteregetésének" minősítve [16]. A magyar olvasót e világ irodalmi másával ismerteti meg például J. Heller regénye, a „Valami történt" is.)

A vizsgált vállalatoknál megállapíthattuk, hogy a döntési eljárás szabályozott rendszere az előzőekben ismertetett egyik formát sem követi. A lényeges eltérések már az első esettanulmányok készítésekor nyilvánvalóvá váltak. Ezek közé tartozik például az, hogy míg a modern tőkés nagyvállalatoknál a szervezet minél több részlegének bevonására törekszenek, addig nálunk az ellenkező törekvés érvényesül: a lehető legszűkebben tartani a résztvevők körét. Ott – legalábbis elvben – a vállalat

minél több dolgozójától várnak ötleteket, nálunk pedig még a vezetőgárda sem tájékozott a vállalat különféle terveiről, akcióiról. Mint a részletes leírás majd bemutatja: számos lényeges ponton eltér az eljárás algoritmusa is.

Ahhoz, hogy a magyar vállalatok döntési eljárásának jellemző rendszerét megismerjem (s ily módon megállapíthassam mind a tőkés vállalatoktól eltérő, mind pedig a kétféle, általam vizsgált döntés jellegzetes különbségeit), két szempontból is megvizsgáltam az eljárást alkotó elemeket. Egyrészt a szabályozás módját, elveit és gyakorlatát szembesítettem – ami azonnal a mögöttes hatalmi és érdekviszonyokhoz vezetett; nélkülük nem is érthetők meg a szabályozás formai megoldásai. Másrészt kerestem az összehasonlítás módját, a mérhető jellemzőket.

Így alakultak ki az eljárás empirikus vizsgálatát szolgáló módszerek, amelyeket röviden a következőkben foglalhatok össze.

A döntési eljárás szabályozott rendszerét – mint a korábbiakból is kitűnt – lényegében három, egymással szorosan összefüggő szabályozás alkotja: *a)* a részt vevő személyekre, *b)* a résztvevők feladataira és *c)* az eljárás egymást követő lépéseire, algoritmusára vonatkozó, írott vagy íratlan szabályok.

a) Azt, hogy kik vesznek részt valamilyen döntésben, látszólag racionális elvek szabályozzák: „ahol a döntési probléma felmerül" – tehát a szervezet adott pontján és irányítási szintjén a döntési problémát leginkább megoldani képes személyek. A racionális elvek szerinti részvétel a legerősebben látszólag a szervezeti munkamegosztáshoz kapcsolódik: a személyek kijelölése részben a

tevékenység (termelés, pénzügy, beruházás, munkaügy) szerinti, részben az irányítási szint (főosztály, osztály, gyáregység, üzemegység stb.) szerinti *illetékesség*. Az illetékesnek minősülő részleg vezetőjén kívül általában a résztvevők közé kerülnek az érintett, kapcsolódó részlegek vezetői. A fentieken túl a szervezet több-kevesebb tagját jelölhetik ki – ugyancsak az illetékességi elv alapján – állandó vagy alkalmi résztvevőnek.

Az illetékesség elve azonban rendkívül tágan értelmezhető, s úgyszólván tetszés szerinti szűk vagy széles kör kijelölésére ad módot. Az irányítási rendszer hierarchiájában elégséges lehet illetékesnek tekinteni a tevékenységért felelős legfelső vezetőt (termelési, gazdasági, műszaki igazgatót), de az illetékességi kör határát akár a legalsó irányítási szinten levőkig is ki lehet terjeszteni. Hasonló a helyzet a döntési problémában érintett, kapcsolódó részlegek meghatározásánál. Minthogy a szervezet működésében úgyszólván minden mindennel összefügg, mindenkor mérlegelhető, hogy mely részlegeket minősítsenek részvételre jogosultnak, s melyeket mellőzzenek. Az állandó és alkalmi résztvevők köre lényegében tetszés szerint (pontosabban: a kijelölők igénye szerint) alakítható.

A résztvevők körének szabályozása biztosítja, hogy a kijelöltek munkaköri kötelességként működjenek közre a döntésben, másfelől kizárja, hogy abba *önként* bárki bekapcsolódjék.

A résztvevők körének meghatározott volta ugyanakkor lehetővé teszi, hogy akár esetről esetre felmérjük: kik, azaz milyen részlegek, milyen beosztású vezetői vettek részt a különböző döntésekben.

Ez azonban módszertanilag egy további problémát ve-

tett fel: a különböző szintű vezetők részvételének összehasonlítása érdekében összehasonlíthatóvá kellett tenni a vizsgált vállalatok eltérő mélységű hierarchikus irányítási struktúráját is.

A vezetőket az irányítási hierarchiában elfoglalt helyük szerint a következőképpen osztályoztam: I. vezérigazgatók és helyetteseik, II. főmérnökök, főkönyvelők, gyár- (üzem-) igazgatók; III. vállalati főosztályvezetők; IV. vállalati osztályvezetők; V. gyári osztályvezetők; VI. termelésiegység- (gyár-, üzem-) vezetők. Ezenkívül külön kategóriaként kezeltem a politikai, illetve társadalmi szervek vezetőit, mint a „négyszög" tagjait.

A hat szint – mint jeleztem – nagyjából megfelel a vállalatok szokásos besorolási rendszerének. Ott, ahol ennél több a szintek száma, a vállalat vezetőivel közösen alakítottuk ki a rangsort, a nagyjából azonos jogkörű posztok összevonásával (például helyenként a termelési egységek vezetői igazgatói rangot élveznek, ők a II. kategóriába kerültek; ha a termelési egységeken belül osztályok is működtek, az osztályvezetőket az V. kategóriába soroltuk). Azoknál a vállalatoknál viszont, ahol csak ötszintű a hierarchia (pl. egy tröszt vállalatainál, ahol csak az irányító trösztnél hoztak létre főosztályokat, a vállalatoknál pedig csak osztályok működnek), mindenkit a saját elnevezésének megfelelő szintre soroltunk be (azaz az osztályvezetőket a IV. szintre). Ez ugyan rejt némi pontatlanságot, hiszen számos vonatkozásban – például az irányításban elfoglalt helyük szerint – inkább a III. szintre tartoznának, mégis alárendeltségük a tröszt irányító apparátusának, a döntési jogkörök adott allokációja inkább a választott megoldást indokolta.

A vezetői szintek szerinti összehasonlítás révén megállapíthattuk, hogy jellegzetesen milyen beosztású vezetők kapnak szerepet a döntésekben; hol húzódnak meg a részvétel határai.

b) A szabályozott rendszer további eleme: a résztvevők kijelölt vagy elvárt *feladatainak* meghatározása. A feladatok formailag elsődlegesen ugyancsak a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyhez kapcsolódnak. Elvileg a magasabb irányítási pozíciókat betöltők feladata az, hogy meghatározzák a döntéssel elérni kívánt cél (új helyzet, eredmény) tartalmi jellemzőit, kijelöljék az alsóbb szinteken elvégzendő operatív részfeladatokat (milyen információkat kell összegyűjteni, milyen számításokat elvégezni, mit tartalmazzanak a készítendő javaslatok stb.).

Csakhogy a valóságban még a legfelső irányítási szinten, a formailag azonos rangban levők közül sem kap mindenki módot arra, hogy egyenlő jogú partnerként vegyen részt a célok kijelölésében; legfeljebb részfeladatok végzője lehet. A deklarált és a valóságos rang ugyanis nem mindig és nem feltétlenül esik egybe: a tényleges rang a szervezet pillanatnyi hatalmi erőviszonyainak függvénye. Ezért az irányítási hierarchia alacsonyabb szintjein levők között is lehetnek olyanok, akik meghatározóbb szerepet játszanak a döntésben, mint a magasabb beosztásúak.

A ténylegesen végzett feladatok összehasonlításához egy kényszerűen leegyszerűsített, de végül is elég jól értelmezhető kategorizálást használtam. A feladatokat két osztályba soroltam: *inkább alkotó* (célmeghatározó, feladatkitűző), és *inkább operatív* jellegű feladatokat különböztettem meg.

Ily módon felmérhetővé vált, hogy a különböző beosztású vezetők hogyan minősítették a döntésekben ténylegesen kapott szerepüket.

A résztvevők tényleges feladatait, a döntésben játszott szerepüket a fentieken túl messzemenően meghatározza, hogy a döntési eljárás melyik szakaszában működhettek közre: valamely, eleve meghatározott, egyetlen fázisban (akár alkotó, akár operatív tevékenységgel), vagy pedig a döntési akció egész folyamatában, a folyamat minden egymást követő eseményében.

Ennek megállapításához a döntési eljárás harmadik elemét, az egymást követő lépések szabályozott rendszerét vettem alapul.

c) A döntési eljárás algoritmusával, a folyamat főbb szakaszainak meghatározásával a szervezet elvileg két célt kíván elérni: egyfelől az előírásokkal igyekszik összehangolni a döntésben részt vevők tevékenységét, másfelől az eljárás rendjét igyekszik megszokottá, állandóvá tenni. Az utóbbi egyrészt biztosítja, hogy a döntések a szervezet mindennapos működésének, a szokásos tevékenységek részeként, folyamatosan szülessenek, másrészt azonban ugyanezek a formák szolgálják a meglevő erőviszonyok, az erőegyensúly fenntartását.

A döntési akció időbeni szakaszainak meghatározására már számos kísérlet történt. A leggyakoribb a döntéselőkészítés és a döntés elhatárolása (lásd az 1.2. alfejezetet).

E felosztást azonban túlságosan elnagyoltnak érzem. Túl azon, hogy különleges súlyt ad az „egyszemélyi fele-

lős döntéshozó" által kimondott utolsó szónak, s ezzel óhatatlanul súlytalanabbnak tekinti az akció többi szereplőjének tevékenységét, valójában a folyamat lényeges eseményeinek elemzéséről mond le. Holott éppen a „döntés-előkészítés" fázisában történnek a döntés legfontosabb, az egész akciót meghatározó lépései.

Ezért más felosztást kerestem. A szociológiai elemzés igényei szerint a döntési eljárás során az érdekviszonyokban végbemenő változások három fázisát kellene megfigyelni: *a)* az érdekegyezések és érdekellentétek felszínre kerülését, *b)* az érdekérvényesítési akciókat és *c)* a kompromisszumok megkötését. Ezek azonban közvetlenül nem vizsgálhatóak, csak a cselekvéseken keresztül, amelyekben kifejeződnek. A cselekvések vizsgálatához viszont természetesen adódtak a döntési eljárás valós tevékenységei. A gyakorlati tapasztalatokhoz igazodva, a legjellemzőbb tevékenységek szerint a következő tevékenységi szakaszokat határoltam el: *1.* a kezdeményezés, *2.* az előzetes véleménykérés, *3.* a tervezetek készítésének és *4.* a tervezetek vitáinak szakaszát. A szakaszokra bontás ugyan ebben a formában is csak megközelítőleg pontos, mert a valóságban a tevékenységek egy részét nem egymás után, hanem gyakran párhuzamosan, egymást átfedve, kiegészítve végzik. A szakaszokra bontással azonban nem is az volt a célom, hogy általános érvényű sémát alakítsak ki, hanem az, hogy az egymást követő lépések rendjében felmérjem a konkrét tevékenységeket, azaz az érdek szerinti cselekvéseket.

A tevékenységi szakaszok során, részben hozzájuk igazodva megy végbe a döntés szociológiailag értelmezhető folyamata. A döntési eljárás konkrét tevékenységeivel jel-

lemezhető, folyamatosan változó helyzetek, s az érdekviszonyok változásainak együttmozgását az alábbi sémával jellemzem:

A kezdeményezés szakasza

A kezdeményezés szakaszának azt tekintem, amikor valamely döntési probléma felmerül. Ez történhet kívülről: a környezet valamilyen impulzusára a vállalatnak reagálnia kell. Az impulzus lehet új megrendelés, hitelfelvételi lehetőség, de lehet a felettes szerv utasítása arra vonatkozóan, hogy mikorra kell valamilyen tervezetet elkészíteni stb. A döntési probléma felmerülhet a vállalaton belül: akár mint rendszeresen visszatérő akció (pl. különféle tervek készítése, a források felosztása), akár mint a szokásos folyamatokat megzavaró körülmény (anyaghiány, likviditási zavar stb.), mint új termelési, értékesítési, beruházási stb. lehetőség.

A kezdeményezés indítja el – egyelőre szűk körben – az alapvető érdekegyezségek és érdekellentétek tisztázását. Egy-egy kezdeményezés háttérbe szoríthat más, korábban kezdeményezett akciókat, felboríthat már kialakult érdekegyezségeket. Ezért a kezdeményezésre a vállalat, illetve a vállalaton belüli érdekcsoportok – az érdekeiktől, s az érdekérvényesítési lehetőségeiktől függően – elfogadóan vagy elutasítóan reagálnak.

Az előzetes véleménykérés szakasza

Ha a kezdeményezés a lehetséges akciók egyikének minősül, akkor megkezdődik a realizálás feltételeire, s a várható eredményekre vonatkozó információgyűjtés –

esetleg évekig tartó – szakasza, amelynek eredményeként a kezdeményezés vagy meghiúsul, vagy céltudatos akcióvá válik. Az információgyűjtés szakaszát nevezem – a magyar vállalatok gyakorlatához igazodva – előzetes véleménykérésnek. Az előzetes véleménykérés történhet az akció feltételeinek és eredményeinek szakértői véleményezésével (lásd Galbraith példája), de történhet sok más módon is (pl. a legfelső vezetők egyéni véleménye alapján).

E szakasz – szociológiai értelemben – az érdekegyezségek és érdekütközések kiterjedésének szakasza. Minél többen ismerik meg a tervezett akciót, s minél többen mondhatnak róla véleményt, annál szélesebb fronton szembesülnek az egyéni és részlegérdekek. Ezért a kezdeményezett akció várható eredményeinek felmérése, a felmérés miként je a döntési eljárás első, kritikus szakasza. A szabályozás módja – a résztvevők köre, a résztvevőktől elvárt feladatok jellege – egyfelől utal a belső erőviszonyok szerint kialakult, érvényesíteni kívánt vállalati vagy vállalaton belüli érdekekre, másfelől messzemenően kihat a döntési eljárás egész további menetére.

A tervezetek kidolgozásának szakasza

Ha a vállalatnak vagy a vállalaton belüli egyes részlegeknek érdekei fűződnek valamely kedvezményezett akcióhoz, s érdekeiket képesek is érvényesíteni, akkor a kezdeményezés a konkrét problémamegoldás szakaszába kerül. Ezt a szakaszt csupán az egyszerűség kedvéért neveztem el a fenti módon, a fő tevékenységek típusát jelezve. Ekkor folynak a realizálás lehetőségeire vonatkozó tár-

gyalások, ajánlatkérések, különféle számítások, a lehetséges megoldások keresése, változtatások, módosítások, amelyek eredményei végül is különféle tervezetekben összegződnek.

Ebben a szakaszban, a tervezetek kidolgozása során, hozzájuk kapcsolódva zajlik le az érdekütközések és érdekegyeztetések zöme, a különböző érdekű egyének és részlegek között. Az elfogadott és elvetett alternatívák sorozatos – további, választható alternatívákat determináló – döntései kifelé a vállalati, befelé valamely részlegérdek érvényesítéséért lefolytatott alkuk eredményeit összegzik, amelyek következtében egyesek jobban, mások kevésbé érvényesíthették érdekeiket.

A tervezetek véleményezésének szakasza

Az elkészült tervezeteket (javaslatokat) meghatározott testületek véleményezik. A testületek összetétele különböző lehet: szakértők, szűkebb-szélesebb vezetői kör, igazgató tanács stb.

Az, hogy milyen tervezetek milyen fórum elé kerülnek, s hogy a résztvevők mennyire mondhatnak még az akciót érdemben befolyásoló véleményt, maga is a kifelé vagy befelé érvényesíteni kívánt érdekeknek rendelődik alá.

Az egész folyamat végpontja a *formális döntési aktus:* a döntési eljárás során kialakult – időleges – kompromisszumok rögzítése, az érvényesülő érdekek deklarálása.

Az eljárás egyes szakaszai a valóságos döntési eljárásban lerövidülhetnek, formailag módosulhatnak. (Például, ha a termelési programot váratlanul meg kell változtatni, akkor az átálláshoz szükséges előzetes véleménykérés

gyors, személyes megbeszélésekkel történik. Az átállásról nem készülnek írásos tervezetek, hanem az érintettek rövid tanácskozáson egyidejűleg mérlegelik a lehetséges alternatívákat, s mondanak róluk véleményt. A teendőket e vita alapján határozzák meg. A döntési eljárás szakaszainak esetleg egyetlen értekezletbe sűrítését az alapvető érdekegyezés teszi lehetővé.)

A szakaszok alakulása ugyancsak az érdekek, érdekérvényesítési lehetőségek függvénye: mind az érdekegyezések, mind az érdekkülönbségek befolyásolják időtartalmukat, formai és tartalmi jegyeiket.

A szakaszok meghatározására – mint jeleztem – nem az általános séma rögzítése érdekében van szükség, hanem *módszertani eszközként.*

Minden szakasz ugyanis egyúttal egy jellegzetes tevékenységfajtát jelez: a *kezdeményezést,* s az akcióra vonatkozó *előzetes véleményezést,* a *tervezetek kidolgozását,* az elkészült tervezetek *egyeztetését, véleményezését,* megvitatását.

Ily módon a döntési eljárás szakaszait követve felmérhetővé válik, hogy a vállalat vezetői közül kik, melyik szakaszban, milyen tevékenységgel működtek közre valamely döntésben. A fázisokhoz kapcsolódóan vált felmérhetővé a szabályozottság is: kinek munkaköri vagy elvárt kötelessége a kezdeményezés, kinek hova kell fordulnia egy-egy ötlettel, javaslattal; kiknek és hol kell összegyűjteniük az akció elindításához szükséges információkat; milyen részlegektől kell véleményt kérni; kiknek és milyen tervezeteket kell elkészíteniük; milyen fórumokon kell ezeket egyeztetni, megvitatni stb.

Ezért a döntési eljárás részletes elemzéséhez a tevékenységek *időbeni szakaszainak* sémáját veszem alapul; s hozzájuk igazodva ismertetem a szabályozottsággal kapcsolatos tényeket, megfigyeléseket. Mint jeleztem, e némileg mechanikus szétválasztás hátránya, hogy képtelen érzékeltetni a folyamat sokféle eseményének párhuzamosságát, kölcsönös egymásra hatását; előnye viszont, hogy módot ad a folyamat eseményeinek elemzésére. Az előírásos rendszert azonban csak alapul használom az érdekszempontú elemzéshez. A döntés szakaszait követve nem a szabályozott rendszer működésére összpontosítok (ezt nem is tekintettem feladatomnak), hanem elsődlegesen azokra az érdekviszonyokra, amelyek mind a döntési rendszer működését, mind a döntési eljárás eredményét meghatározzák.

2.4. A beruházási döntések függéstípusai

A beruházási döntések vizsgálatakor felmerült egy speciális, módszertani megfontolást kívánó kérdés is. Mint jeleztem, már az első esettanulmányok készítésekor nyilvánvalóvá vált, hogy a vizsgált vállalatoknál a fejlesztési döntések szabályozott technikai rendszere lényeges vonásokban eltér a tőkés vállalatok döntési eljárásaitól. A különbözőségek okára kínálkozott egy kézenfekvőnek tűnő magyarázat: az eltérést indokolhatja, hogy a vállalati fejlesztésekről nemcsak és nem mindig a vállalat dönt, hanem azok kisebb vagy nagyobb mértékben a vállalat feletti irányítási szféra akaratától, hozzájárulásától is függenek. Ezért a döntési eljárás technikai rendszeré-

nek sajátosságait a döntések *függésének mértékére* próbáltam visszavezetni.

A fejlesztési döntések a magyar gazdaságban – az 1968 és 1970 közötti időszaktól eltekintve – jellegzetesen a vállalat feletti szférában történtek. Mint közismert, 1968 előtt a vállalati beruházásokat központi forrásokból finanszírozták: a központi szervek elhatározták, hogy milyen termékek gyártását, milyen mértékben kell fejleszteni, s biztosították a fedezetet a szükséges kapacitások létrehozásához. Ez a két évtizedes gyakorlat vizsgálatunk időpontjáig kétszer is változott. Előbb – 1968 és 1970 között – a vállalatok önállóan, a nyereségükből képzett fejlesztési alapok terhére (és az ezeket kiegészítő bankhitelekből) fejleszthettek. A vállalatok messzemenően kihasználták az önálló fejlesztési lehetőségeket, sokféle akcióval, gyakran több évre előre lekötötték fejlesztési alapjaikat. A hirtelen megélénkült beruházási tevékenység a központi beavatkozás igényét váltotta ki. Abból kiindulva, hogy a szétaprózódó vállalati beruházások sokasága mellett nem lesz fedezet az átfogó fejlesztési programokra, 1971–1972-től a vállalati jövedelmek jelentősebb részét vonták el központilag elhatározott célokra.

Vizsgálatunk idejére a vállalati jövedelmek nagyobb mértékű elvonása, illetve az időközben fejlesztésekre felvett hitelek törlesztése igen sok vállalatnál összezsugorította a fejlesztésekre fordítható saját alapokat.

Minden jelentősebb fejlesztés ismét több-kevesebb külső támogatással történt: a vizsgált 24 fejlesztési akció közül csupán *négyet* fedeztek a vállalatok saját fejlesztési alapjukból. A külső forrásokból fedezett akciók egy része a központilag kezdeményezett fejlesztési programok kere-

tébe tartozott, más részük a tárcaszinten kezdeményezett, ösztönzött törekvésekhez. (Ebben az összefüggésben nemcsak a kiemelt, legnagyobb fejlesztési akciókat – mint pl. a jármű- vagy a számítástechnikai programot – tekintem „központi fejlesztési programnak", hanem mindazokat a központilag jóváhagyott fejlesztési célokat, törekvéseket, amelyek révén a vállalatok – többnyire kedvező feltételekkel – jelentős fejlesztési forrásokhoz juthatnak: a textilipari rekonstrukciót, a lakásprogramot; vagy tárcaszinten az export árualapok növelését célzó fejlesztéseket stb.)

Feltételeztem: a vállalati döntési eljárást nagymértékben meghatározza, hogy a vállalat saját forrásaiból – azaz külső szándékoktól függetlenül – fejleszt-e, vagy pedig kisebb vagy nagyobb mértékben külső források segítségével. Az utóbbi ugyanis több-kevesebb függőséget jelent, hiszen az akció sorsa, realizálhatósága nemcsak a vállalattól, hanem a forrásokkal rendelkezők szándékától is függ.

Feltételezhető volt az is: minél erősebb a külső függés, annál formálisabb lesz a vállalati döntési eljárás; minél inkább kívülről determinált a választható alternatívák köre, annál erőteljesebben dominálnak a „döntés" helyett a meghatározott célok végrehajtásának operatív, technikai jellegű feladatai. S megfordítva: ha a vállalat a külső akarattól függetlenül dönthet több, versengő cél közül, többféle kritérium (gazdaságosság, értékesítési lehetőségek, munkaerőhelyzet stb.) szerint mérlegelve választhat, akkor ehhez igazodik a döntési eljárás szabályozott rendszere, a résztvevők köre és feladata annak érdekében, hogy a sokoldalú elemzés alapján választód-

janak ki a legelőnyösebb akciók, a megvalósításuk célszerű sorrendje. Előrebocsátom: a feltételezés nem igazolódott.

A részletesebb elemzés érdekében a vizsgált fejlesztési akciókat – a pénzügyi fedezet szempontjából – 4 „függéstípusba" soroltam. A függés mértékét aszerint határoztam meg, hogy egy-egy konkrét fejlesztési akció fedezetét (illetve annak nagyobb részét) hol biztosították: a vállalaton kívüli szférában-e, vagy pedig a vállalatnál; illetve, hogy a forrásokkal rendelkezők mennyi és milyen feltételt írtak elő a vállalat számára.

A négy függéstípus a következő:

1. Lényegében teljes függés. A vizsgált döntések közül ide sorolódott 8 fejlesztés, azaz a 24 eset egyharmada (például a nagy rekonstrukciók, egy új terméket előállító gyár létesítése, de két olyan beruházás is, amelyet egy tröszt írt elő vállalatainál). Nyilvánvalóan általában a legnagyobb fejlesztésekkel jár együtt a legerősebb függés. Minél nagyobb fejlesztési akcióról van szó, annál inkább ráutalt a vállalat a központi forrásokra, s a központi szervek – a fejlesztés népgazdasági súlya miatt – annál több feltételt kötnek ki.

2. Erősen külső függésű fejlesztések. Míg az előző döntéseknél a *konkrét célt* is a vállalaton kívüli szférában határozták meg, ebbe a típusba azok az esetek kerültek, amikor a pénzt adó szervek az *általánosabb* célt határozták csak meg (pl. exportbővítés, az anyagmozgatás korszerűsítése stb.), a konkrét fejlesztést azonban a vállalat jelölte meg. A függés azonban, ha nem is teljes, de erős amiatt, hogy a vállalati akciónak a pénzzel rendelkezők különféle, esetenként részletes feltételek formájában előírt kikötéseihez kellett igazodnia. Ebbe a csoportba került a vizsgált 24 fejlesztés közül 11.

3. Közepes függés. A vállalat jórészt a saját fejlesztési alapjából, tárcatámogatással végzett fejlesztése. Ebbe a kategóriába egyetlen eset tartozott, amelyet a teljesség kedvéért szerepeltetünk az elemzéseknél.

4. Független döntések. A vállalat külső forrásoktól, kikötésektől független fejlesztése (4 eset).

Összességében a 24 vizsgált eset közül 19 teljesen vagy erősen függött a vállalaton kívüli forrásoktól, illetve kikötésektől. (Az, hogy olyan kicsi volt a saját forrásokból finanszírozott beruházások aránya, összefügg a fejlesztési alapok beszűkülésével: a vállalatok a rendelkezésükre álló összegeket a termelőberendezések értékcsökkenését ellensúlyozó szinttartásra szánták, kisebb gépcserékre, korszerűsítésekre, s minden költségesebb akcióhoz külső támogatást igényeltek.)

Amikor azonban megvizsgáltam, hogy milyen sajátos döntési eljárás tartozik a különböző függéstípusokhoz, azaz, hogyan alakul a résztvevők köre, szerepe, melyek a döntési folyamat vitafórumai, milyen szinteken történnek a konfrontációk és egyeztetések, a feltételezéssel ellentétben a döntési eljárások meglepő *azonosságot* mutattak (bár függéstípusonként számos eltérés is található).

Illusztrációként csupán egy fontos jellemzőt, a döntésben részt vevő vezetők arányára vonatkozó összegezést mutatom be: az *arányok mind a négy függéstípusban lényegében azonosak.*

A teljesen függő döntéseknél a résztvevők körére és szerepére vonatkozó kérdések nem szerepeltek a teljes

vezetőgárda által kitöltött kérdőívben, mert az előzetes, részletes interjúk alapján nyilvánvaló volt, hogy a kérdésnek nincs értelme; a döntési eljárásban szűk, meghatározott kör vett részt. A többieknél:

Függéstípus	A döntésben nem volt szerepe (a vezetők százalékában)*	Részt vett a döntésben
Erősen függő döntés (11 eset)	72,2	21,3
Közepesen függő (1 eset)	75	23
Független (4 eset)	78	18,5

*A két sor összege a nem válaszolók százalékával együtt 100.

Az előzetes feltételezéssel ellentétben tehát meg kellett állapítani, hogy *nem a külső függés mértéke* határozza meg a vállalati döntési eljárás szabályozott rendszerét. A függéstípusok szerinti értelmezést tehát el kellett vetni (bár az érdemleges különbségekre a megfelelő helyeken utalni fogok). A külső függés *mértékénél* – mint a későbbiekből majd kitűnik – a külső függés *tényének* van meghatározóbb szerepe.

* * *

Összességében tehát módszertanilag a következő megoldások alakultak ki: a vizsgált döntéseket nem kíséreltem meg a szokásosan alkalmazott megkülönböztetések szerint tipizálni. A döntési eljárás elemeinek szabályozottsága (a résztvevők köre, szerepe, s az eljárás szakaszai), illetve az adott formák közötti működésének magyarázata maga is kutatási probléma, amelyre az empirikus vizsgálat segítségével próbálunk választ kapni. Az érdekviszonyok vizsgálatának megkönnyítésére a döntési eljárás időbeni eseményeinek követésére szolgál.

2.5. A kutatás módszerei

A szociológiai kutatásokhoz tulajdonképpen sokféle eszközzel rendelkezünk. A szakkönyvek tucatnyi módszert ajánlanak, a szóbeli információgyűjtéstől (interjú) a matematikai eljárásokig. Minél összetettebb azonban a vizsgálni kívánt társadalmi jelenség, annál nyilvánvalóbbá válnak az eszközök gyengéi, használhatóságuk korlátai. Ma azért is kísérletezünk egyszerre többféle eszközzel, hogy – amennyire lehet – egyik módszert a másikkal kiegészítve, kombinálva, a valóban lényeges tényeket megbízható módon gyűjtsük össze.

Utaltam már rá, hogy az érdekütközésekről az ötvenes években – elsősorban az Egyesült Államokban – számos empirikus munka készült. A legjobbak mindegyike egy-egy *esettanulmány,* valamely konfliktus módszeres leírása. Később néhányan vállalkoztak arra is, hogy szélesebb nézőpontból vizsgálják a szervezeti érdekviszonyokat (lásd pl. [8]).

A másik jellegzetes módszer egy-egy vállalat vizsgálata, amikor valamely témára koncentrálva például azt elemzik, hogy mekkora a vállalat innovációs készsége; mikor folytat defenzív vagy offenzív politikát stb. (Burns és Stalker például így vizsgálták angol számítástechnikai vállalatoknál a szervezet belső döntési rendszerét: menynyire törekszenek újabb gyártmányok kifejlesztésére

[10].) Az egyedi megfigyelések eredményeit azonban nem kapcsolják össze az egész gazdaság működésére jellemző makroszintű folyamatokkal. Ezért ezeknek a munkáknak vizsgálati *módszerei* is csak részlegesen alkalmazhatók a hazai gyakorlatban (nem is említve itt az alkalmazhatóság alapvető problémáját, a lényegileg különböző társadalmi-gazdasági viszonyok miatti elméleti-ideológiai különbségeket).

A hazai vizsgálatokhoz tehát megfelelő mintát és módszereket kellett keresnem.

Az első lépés: a *minta kiválasztása.* A fejezet elején már utaltam rá, hogy olyan vállalatokat kellett keresnünk, amelyek, ha nem is a statisztikai reprezentáció szigorú követelményei szerint, de a *tipikusat,* az általánosra jellemző jelenségeket ígérik.

Bár a minta meghatározásának ismertek a korszerű, matematikai-statisztikai módszerei, ezek a konkrét vizsgálatoknál csak ritkán alkalmazhatók. Főként azért, mert rendkívül munkaigényesek; ezúttal például 700 vállalat sokféle jellemző adatát kellett volna előzetesen feldolgozni. A nagy munka ugyanakkor azzal a kockázattal jár, hogy a mintát mégsem lehet életre hívni, mert például a nagy gonddal kiválasztott, a mintát alkotó vállalatok valamelyike nem lesz hajlandó a közreműködésre. Ezért saját vizsgálataimban egyszerűbb megoldásra szorítkozom: ezúttal is az országos statisztikából nyerhető, a formai kritériumokra vonatkozó információkra, továbbá a magam és mások sokféle forrásból származó, a vállalatok működésére vonatkozó tapasztalataira támaszkodtam.

E két forrás – egyfelől az országos adatok, amelyek segítségével a témától függő, kézenfekvő kritériumok

alapján kiválaszthatjuk a *formai* jegyek szerint megfelelőnek ígérkezőket, másfelől a vállalatokról szerzett sokféle ismeret – azt ígérte, hogy a kiválasztás esetlegességei ellenére a tipikus jelenségekről kapunk képet.

E két forrás azért is ígérkezett kielégítőnek, mert nagyon egybehangzóak és széles körben ismertek voltak a vállalati működésről szóló, a szakirodalomban sokoldalúan publikált tapasztalatok: a döntési gyakorlat számos jelenségéről tudtuk, hogy jellemzően azonosak a magyar vállalatoknál.

Az adatok összegyűjtéséhez sokféle módszert alkalmaztunk:

a) A vállalati működésre vonatkozó adatok összegyűjtése.

A gyakorlatban általában azt a sorrendet követjük – s ez történt ezúttal is –, hogy első lépésként megismerkedünk a kiválasztott vállalatok statisztikailag feldolgozott, meghatározott időszakot átfogó adataival. Ezúttal a vállalatoknál – kérésünkre – a vállalat történetét röviden összefoglaló tanulmány készült, amely tartalmazta a vállalat fejlődésére, helyzetére jellemző adatokat: a termelési érték változásaitól a beruházásokra fordított összegek alakulásáig, a munkaerőhelyzettől a jövedelmek alakulásáig. A tanulmányok sokoldalú és adatszerűen értékelhető képet adtak a vállalatról.

b) Esettanulmányok a döntési akciókról

Az alapismeretek birtokában megkezdődött az érdemi munka: a döntési akciók történetének módszeres feldolgozása. Megkerestük a szereplőket; megkíséreltük felderíteni a kezdeményezés eredeti időpontját; kik, mikor és miért kezdeményezték; az akció milyen előnyöket ígért,

milyen akadályok álltak a megvalósulás útjában – mindezt a vállalati dokumentumokból és a vezetőkkel folytatott interjúkból állítottuk össze.

A döntési eljárásról, s különösen a vizsgált akciók döntéseiről a vállalatok mintegy 100, különböző beosztású vezetőjével folytattunk személyes interjút; a rendszerint több órás beszélgetések gépírásos szövegei több ezer oldalt tesznek ki.

A személyes beszélgetések, az interjúk sorozata bizonyult mindeddig a legalapvetőbb s a leghasznosabb módszernek. Elsősorban azért, mert rendszerint olyan törekvéseket, „harcmodort" kell megismernünk, amelyek a vállalat s a különböző érdekcsoportok érdekeit, az érdekérvényesítés eszközeit, használhatóságukat, a vállalati érdeket képviselő vezetők lépéseit, akcióit tárják fel.

A tények és a cselekvéseket indokoló érvek összegyűjtését célzó konzultációk, vélemények, az egymásnak ellentmondó állítások tisztázása azonban rendkívül aprólékos, munka- és időigényes módszer. Ez – mint már utaltam rá – önmagában is óhatatlanul szűkíti a megfigyelhető egységek s vele a következtetések érvényességének körét.

c) Kérdőíves felmérés

Éppen ezért szükség volt arra is, hogy a viszonylag kis minta alapvető megállapításainak eredményességét a teljes vezetőgárdánál kérdőíves felméréssel ellenőrizzük és egészítsük ki. A kérdőívet a vezérigazgatótól a termelési egységek vezetőiig, összesen 594-en töltötték ki. A kérdőívre választ adók a vizsgált vállalatok teljes vezetőgárdájának 87%-át reprezentálják.

d) Országos adatok, statisztikák

Minden tényszerű adatot – vonatkozzék akár a vállalatra, akár a vezetők személyi jellemzőire – a lehetőségekhez mérten összevetettük a rendelkezésünkre álló országos adatokkal, statisztikákkal, ugyancsak a tapasztalt jelenségek általános érvényességének mértékét keresve. Az összehasonlítások egy része nem jelenik meg a tanulmány szövegében; elsősorban azért, mert nagyon sok részlettel terhelné (mint pl. a beruházások ágazati allokációjára, a beruházási keretek felhasználására, a befejezett–befejezetlen állomány alakulására stb. vonatkozó adatok). Ezek zöme a háttérdokumentáció szerepét töltötte be. Más adatok – mint például a vezetők mobilitására vonatkozók –, amelyek közvetlenül dokumentálják egy-egy jelenség országosan érvényes voltát, szerepelnek a tanulmányban is.

A sokféle módszer együttes alkalmazása elősegíti a megállapítások pontosabbá, megbízhatóbbá tételét. A probléma azonban változatlanul az, hogy bár mind a mikroszférából származó adatok (tények, vélemények), mind a makroszféra adatai (statisztikailag összegezett nagyságrendek, trendek, az egész és a rész viszonyai stb.) külön-külön jól verifikálhatóak, nem eléggé biztos a híd, a verifikálás lehetősége a mikro- és a makroszint között. Az összefüggést ezért csak a tapasztalatokra alapozhatjuk.

3. A döntési gyakorlat

A következőkben a vállalati döntési eljárás időbeni szakaszainak sorrendjét követve regisztrálom az eseményeket: kik vettek részt az eljárásban munkaköri vagy elvárt feladatként; milyen konkrét feladatokat kellett elvégezniük; milyen – a további lépéseket determináló – helyzet alakult ki a szakasz folyamán?

3.1. A kezdeményezés időszaka

A vállalatoknál a kezdeményezés deklarált szervezeti elvárás. Minden vállalatnál állandóan hangoztatott igény, hogy a dolgozók és a vezetők kezdeményezzenek, tegyenek javaslatokat a termelési tevékenységek, a minőség, a szervezés stb. javítása érdekében.

A kezdeményezés igényét számos tényező teszi fontos szervezeti elvárássá, a gazdasági hasznosságtól annak tudatáig, hogy a kezdeményezők jobban azonosulnak a vállalattal.

A „kezdeményezés" – mint vállalati tevékenység – némileg homályos tartalma mögött lényegében kétféle típusú aktivitást különböztethetünk meg: a munkaköri kötelezettségként kezdeményezett változtatásokat s a nem

szorosan a munkaköri kötelezettségből fakadó, azon többé vagy kevésbé túlmenő javaslatokat.

Mindkét típusú *kezdeményezés összekapcsolódik az érdekekkel.* Mind a munkaköri, mind az azon túli kezdeményezésekhez sokféle egyéni és csoportérdek fűződik: a személyi elismertségtől a kezdeményezett akció révén elérhető előnyökig (ami jelentheti valamely hátrányos helyzet megszűnését is).

Mindkét típusú kezdeményezésnek vannak természetes korlátai – például a termelés technikai adottságai, a technológiai szabályai, a kialakult rendszerek lehetséges változtatásainak realitásai –, amelyek józan határok között tartják a kezdeményező fantáziát.

A szakirodalomban – s részben ennek nyomán a közvéleményben – eléggé elterjedt az a nézet, hogy a kezdeményezések legfőbb korlátja a szervezet konzervativizmusában keresendő. A szervezetelméleti irányzat például a szervezet jellemző tulajdonságaként fogalmazza meg azt a tételt, hogy a szervezet ellenáll az új programoknak (a változásoknak), s csak akkor változtat a kialakult tevékenységeken, ha azt a környezet rákényszeríti. (Ezért is javasolják – a szervezet belső kezdeményezési, újításra képességének fokozása érdekében – az egyéni logikai képességet fejlesztő tanulási eljárásokat.)

A kezdeményezéshez ezért szervezeti formákat is teremtenek, és a kezdeményezéseket külön ösztönzik. A tőkés vállalatoknál a szervezeti keretet általában a Value Analisys intézményesített rendszere jelenti, amikor külön szakembercsoport munkaköri kötelezettsége mindenfajta – a legképtelenebbnek is tűnő – ötlet értékelése. Az ötletadókat jutalmazzák, népszerűsítik. A hazai vállalatoknál

is számos formát intézményesítettek: rendszeresen rendeznek ötletnapokat, vagy – például a műszaki fejlesztési tervekhez – minden részlegtől írásos javaslatot kérnek, ösztönzik az újítómozgalmat stb.

A vizsgált vállalatoknál a vezetők tényleges igényt érzékeltek a deklarált elvárás mögött.

Tapasztalatom szerint azonban a kezdeményezést jobbára csak alkalmi ötletként, javaslatként értelmezik. Elsősorban a saját részlegük munkaköri kötelezettségein *túlmenő* javaslatokat tekintik kezdeményezésnek; a saját részlegüket érintő javaslatok közül pedig a kezdeményezés formájában benyújtott *igényeket*, amikor vállalati forrásokat remélnek a részleg körülményeinek javításához.

A munkaköri kötelezettségként kezdeményezett változtatásokat, noha ezek a fontosabbak, a mindennapi gyakorlatban ritkán sorolják a kezdeményezések közé.

Nézzük először ezt a szűkebb értelmezést, mégpedig a kérdőívekre adott válaszok szerint.

A vezetők zömének véleménye szerint a vállalat felső vezetése szívesen fogadja, s ha lehet, meg is valósítja a széles körből érkező ötleteket, javaslatokat (60%); további 20% szerint is szívesen fogadják, de ritkán valósítják meg azokat. Csupán a kisebbség szkeptikus és vélekedik úgy, hogy csak a jelentéktelen javaslatok valósulnak meg, komolyabb problémákat nem is érdemes szóvá tenni, illetve a javaslatokat nem fogadják szívesen.

A pozitív tartalmúnak tekintett, a vezetőknek a vállalat életében betöltött szerepét hangsúlyozó elvárás – amit már csak ezért is készek valóságos igénynek látni az érintettek – a gyakorlatban erősen módosultan érvényesül.

Amikor ugyanis a kérdést más formában tettük fel, a véleményekből is kitűnt, hogy a kezdeményezés igénye helyett a vezetők jó része elsődlegesen egyéb elvárásokat érzékel.

Ezúttal így kérdeztünk:

„Véleménye szerint a vállalatnál mit várnak el inkább a különböző szintű vezetőktől?" A felsorolt öt tényezőt rangsoroltattuk.

Az első helyen szereplő válaszok sorrendje szerint a vezetőkkel szembeni elvárások:

kezdeményezés, új javaslatok	31%
a felső vezetés határozatainak tudomásulvétele	28%
alkotó részvétel a vállalatpolitikai koncepciók kidolgozásában	12%
a témához tartozó operatív feladatok (adatszolgáltatás, számítások stb.) elvégzése	10%
a felső vezetés elképzeléseinek korrekciója, továbbfejlesztése	5%

Vezetői szintenként természetesen jellegzetesen más az érzékelt elvárások együttese. Míg az igazgatók elsősorban a kezdeményezést és az alkotó részvételt várják el munkatársaiktól, az igazgatóhelyettesek már úgy érzékelik, hogy elsősorban a felső vezetés határozatainak tudomásulvételét várják el tőlük és csak azután a kezdeményezést, új javaslatokat. A főosztályvezetők és a termelési egységek vezetői pedig elsőként ismét a felső vezetés határozatainak tudomásulvételét érzékelik.

A javaslatok, ötletek formájában történő kezdeményezés mint érzékelt elvárás tehát a vezetői hierarchia szintjein lefelé haladva fokozatosan háttérbe szorul. Bár az általános elvárás arra vonatkozik, hogy ki-ki a saját mun-

kakörében kezdeményezzen, függetlenül attól, hogy milyen pozíciót tölt be, az, hogy mit tud kezdeményezni valaki, még a vezetők esetében is nagymértékben függ a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyétől, amely többé-kevésbé behatárolja a javaslatokhoz szükséges információk mennyiségét és értékét, a vállalatpolitika közelebbi és távolabbi céljai, az anyagi és egyéb lehetőségek ismeretét.

Mindez – a már említett termeléstechnikai adottságokkal együtt – elég szoros korlátokat szab a lehetséges javaslatok, ötletek elé. Magam mégsem ezeket tekintem a leginkább gátlónak, s még a konzervativizmust sem, hanem a megtestesülő mechanizmusait, amelyek tulajdonképpen az illetékességi körre szorítják vissza az alkalmi ötleteket. (Úgy vélem ugyanis, hogy a szervezet konzervativizmusának is a kialakult hatalmi és erőviszonyok védelme az egyik legfőbb meghatározója.) Az előírásokban és viselkedési normákban élő szabályokon túl a saját érdekek védelme is arra készteti a vezetőket, hogy ne álljanak elő a *mások* munkáját érintő ötletekkel, mert ha általános elv az illetékességi körök tiszteletben tartása, inkább elkerülhetik, hogy az ő munkájukba is beleszóljanak.

Természetesen sokféle kezdeményezés születhet anélkül, hogy sértené mások érdekeit. Ahogy a szkeptikus választ adó vezetők érzékelték: a jelentéktelen, a vállalati működést kevéssé érintő javaslatok könnyen megvalósulnak. Minél jelentősebb – a vállalat működését szélesebben érintő – a kezdeményezés, annál valószínűbb, hogy lesznek, akiknek az érdekeit sérti a változás, s ellenzik a javaslatot. Minthogy a kisebb változtatások is

gyakran okoznak továbbgyűrűző hatásokat (például az információs kapcsolatrendszerben, döntési jogkörökben), a más vezetők hatáskörét érintő változások kezdeményezése egyúttal az egyező és ütköző érdekű csoportok aktivizálódását, az érdekütközések kezdeményezését is jelenti, s ezt nem mindenki vállalja. (Csak azok vállalják, akik tudják: képesek megküzdeni a változtatással szembenállókkal, s jó esélyük van arra, hogy érvényesítsék saját érdekeiket.)

Ezért az alkalmi javaslatok zömére az jellemző, hogy a saját illetékességi körre, a saját körülményeket javító akciókra korlátozódnak. Ilyenek ritkán hívják ki mások ellenkezését, ezért a javaslattevők joggal érezhetik, hogy kezdeményezésüket, ha lehet, meg is valósítják.

A fenti típusú kezdeményezések azonban nem képviselnek jelentős súlyt a vállalat életében, s a döntési akciók sokasága nem is az ilyen javaslatokban, hanem a *munkaköri kötelezettségként* kezdeményezett változtatásokban gyökerezik.

Az általunk vizsgált valamennyi döntést *munkaköri kötelezettségként* kezdeményezték. A vezetői közvélemény azonban ezt nem kezdeményezésnek tekinti, hanem kötelességszerű, esetenként elodázhatatlan lépésnek, valamilyen probléma sürgető rendezésének. A kezdeményezés ily módon feloldódik a munkaköri kötelezettségekben, szerves része lesz az összehangoltan működő közösség mindennapos cselekvéseinek.

Ez a körülmény meg is nehezítette a döntések történetének felderítését. Az esettanulmányok készítésekor nagy súlyt helyeztünk arra, hogy megállapítsuk: hogyan alakultak ki a vizsgált akciók, mikor és miért kerültek

napirendre, kik voltak a kezdeményezői stb. Mindezt elsősorban azért kívántuk tisztázni, mert feltételeztük, hogy más-más döntési eljárást indít el a kezdeményezés *jellege*. Noha egyaránt munkaköri feladatként kezdeményeztek, más lesz a döntési eljárás akkor, ha a változást a cselekvési kényszer diktálja, vagy ha azt a fejlődés, növekedés érdekében igénylik.

A kezdeményezések eredetét, s a kezdeményező személyét viszonylag egyszerűen lehetett azonosítani az igazgatói utasítások esetében, különösen, ha az akciót a lépéskényszer váltotta ki. Így született például az egyik, nagy értékű fogyasztási cikkeket gyártó vállalatnál igazgatói utasaítás a szervizhálózat által el nem végezhető, nagyobb hibák gyári javításának megszervezéséről.

Az igazgatói utasításban foglalt rendezést az igazgatási osztály készítette el, de a kezdeményezés nem tőlük, hanem a szervezet két másik részlegétől – a vevőszolgálattól és az érintett termelési egységtől – indult ki. E két részleg közül is inkább a vevőszolgálat tekinthető a kezdeményezőnek – mindenesetre ők sürgették jobban az intézkedést –, bár nehéz lenne eldönteni, kié volt az elsőbbség, hiszen mindkét részleg megoldást sürgető szituációba került.

A kezdetet tulajdonképpen akkortól számíthatjuk, amikor a szervizhálózat kezdte visszaküldeni a vállalathoz a nagyobb javításokat, fontosabb alkatrészek cseréjét igénylő készülékeket, bár ekkor még senki sem gondolt arra, hogy ez majd általános rendezést kíván. Egy ideig csak jöttek a visszaküldött készülékek, ezeket lerakták az egyik műhelyben, aztán hetekig, esetleg hónapokig kerülgették. Egyik-másikat – amiért valaki külön szólt –

gyorsan megjavították, a többihez nem volt készletezett alkatrész, tervezett idő, létszám, azaz egyáltalán nem szerepeltek a termelési részlegek munkaprogramjában. A vevőszolgálat sürgetései, a termelőrészleg kötelezettségeinek tisztázatlansága, s nem utolsósorban a javításra váró készülékek szaporodása végül is elodázhatatlanná tették a probléma általános rendezését.

Lehet-e ilyen esetekben „kezdeményezésről" beszélni? Igen, ha a kezdeményezést nem alkalmi ötletadásnak, hanem a megoldást, rendezést kívánó állapot megváltoztatására irányuló szándéknak tekintjük. S ez az általánosabb a vállalat életében, hiszen a megoldást kívánó állapotok állandóan újratermelődnek.

A kezdeményezés mögött azonban meghatározó a lépéskényszer. A megoldást azok a részlegek sürgetik, amelyeknek érdekük fűződik a rendezéshez: az adott esetben a vevőszolgálat, amely egyre kényelmetlenebb helyzetbe került a vevők jogos türelmetlensége miatt, s a termelőrészleg – amelynek az új feladat elvégzése ugyan még nem állt egyértelműen érdekében –, de az üzemrészben már mozdulni sem tudtak.

A cselekvési kényszer számtalan döntést indít el, a hiányzó alkatrész miatt a termelés kényszerű átprogramozásától a meghiúsult exportüzlet miatt az új vevő kereséséig.

Egyszerű volt a kezdeményezés körülményeit tisztázni olyankor is, amikor az akció elindítása az illetékes részleg rendszeres, visszatérő feladata. Így született meg például az egységek éves prémiumfeltételeinek meghatározására vonatkozó igazgatói utasítás. Ilyen módon is szám-

talan döntés indul el, a rövidebb-hosszabb termelési programoktól a mérlegkészítésig.

A kezdeményezés még azoknál az akcióknál is többé-kevésbé jól lokalizálható volt, ahol az előzmények esetleg évekkel korábbi eseményekhez kötődtek, de egyértelműen meghatározott részleg érdekeit szolgálták. Ilyenek voltak például a számítógép-alkalmazási törekvések. Ezeket a vizsgált vállalatok mindegyikénél a gazdasági igazgató részlegei kezdeményezték, általában az akció sürgősségét, fontosságát alátámasztó érvekkel (létszámhiány, növekvő adattömeg, a gyorsabb, pontosabb feldolgozás igénye, a jobb áttekintés gazdasági haszna stb.).

Sokkal nehezebbnek bizonyult a beruházási akciók kezdeményezéseinek tisztázása. Az esettanulmányok készítésekor arra törekedtünk, hogy lehetőleg pontosan meghatározzuk az akció kezdetének időpontját, színterét (a vállalatnál vagy a vállalat feletti szférában kezdeményezték-e), a kezdeményező személyt vagy személyeket, a kiváltó ok defenzív vagy offenzív voltát stb.

Törekvéseink azonban nem jártak sikerrel – pontosabban egészen más eredményt hoztak, mint vártunk.

Az általunk vizsgált, külső forrásokra támaszkodó beruházási akciók döntési eljárása úgyszólván kivétel nélkül évekig tartott. Egy-egy döntés pontos időtartamát azonban nem lehetett meghatározni, elsősorban azért, mert az esetek jó részében az akció „kezdetét" nem lehetett egyértelmű időponthoz kötni. Néhány fejlesztés „kezdete" valójában évtizedekkel korábban elkezdett vagy elhatározott, aztán elhalasztódott akciókban gyökerezik, az egykori elképzelések többé vagy kevésbé módosult változata.

Az egyik vállalatnál például a vizsgált fejlesztési akció gyökerei az 1950-es évekig nyúlnak vissza. Akkor létesült az üzem, mégpedig az akkori tervek szerint a fejlesztés első lépcsőjeként; kiépítésére további 2–3 ötéves tervidőszakot szántak. A továbbfejlesztés azonban 1954-ben elakadt, előbb a beruházási stop, majd egyéb – ma már pontosan fel nem deríthető – tényezők következtében. Az eredeti fejlesztési program befejezetlensége, a reménybeli folytatás miatt évről évre halasztott felújítások, gépcserék húsz év múlva már halaszthatatlanná tették a rekonstrukciót.

Mikortól számíthatjuk az akció kezdetét?

Egy másik vállalatnál ugyancsak az ötvenes években létesült két nagy üzemcsarnok – a vállalat azóta is kísérletezett azzal, hogy az eredetileg elképzelt, de időközben illuzórikussá vált gyártási profilok helyett újakat honosítson meg a részlegesen felszerelt épületekben. A vizsgált beruházás ennek a kísérletnek volt az eredménye. A többi fejlesztésnek is rendszerint a távoli múltba nyúlt az előtörténete.

Utaltam már arra, hogy a beruházás minden vállalatnál folyamatos tevékenység, s egyszerre sokféle elképzelés létezik a legkülönbözőbb stádiumokban. Egy-egy akció „kezdetének" nehezen meghatározható voltára talán legjobban annak a vállalatnak a példája ad magyarázatot, ahol a műszaki fejlesztési osztályon egy dossziéban őrzik az elmúlt 5–10 évben kidolgozott, húsz különböző fejlesztési elképzelés dokumentumait: adandó alkalommal bármelyik „bevethető". A húsz, körvonalazott elképzelés közül vizsgálatunk időpontjában három került a lehetséges megvalósulás stádiumába; vizsgálatunk végéig csupán egyről döntöttek. De az 5–10 éves tervezetek

sem a dossziéba kerülés évében születtek; csupán akkor rendszerezték, vették nyilvántartásba a régebbi törekvéseket.

Hasonlóan: a legtöbb akcióról szinte lehetetlen volt megállapítani, hogy kezdeményezése a szervezetből vagy pedig a környezetből indult-e ki: eredetileg a minisztérium szorgalmazta-e vagy pedig a vállalat javaslatára került be – esetleg módosult formában – a tárca fejlesztési koncepciójába vagy onnan akár a központi fejlesztési programokba. A vállalatok szívesen tekintik magukat kezdeményezőnek, s úgyszólván minden akcióról ki tudják mutatni, hogy eredetileg is a saját ötletük volt, régen foglalkoztak már vele. Az esetek többségében – éppen a „szervezett közösség" létformájának megfelelően – egy-egy beruházási akciónak is rendszerint több „kezdeményezője" van. Ha szélesen húzzuk meg a kört, akkor – csakúgy, mint a működést szabályozó döntéseknél – „kezdeményezőnek" kell tekinteni azt a gyárigazgatót, aki nap mint nap panaszolja és bizonyítja, hogy a régi berendezésekkel lehetetlen a minőségi követelményeknek eleget tenni, és szorgalmazza az új rendezéseket. Ide sorolhatjuk azt a szakembert is, aki egy külföldi vásáron, tanulmányúton látott egy új eljárást, termelékenyebb gépet, s úti jelentésében a megvásárlást javasolta, továbbá azt a felettesét is, aki az akciót elindította. Kezdeményezőnek tekinthetjük a minisztérium illetékes szakembereit, akik – a legkülönbözőbb forrású információkból – összeállítottak egy fejlesztési koncepciót, de azt a vállalati fejlesztési főmérnököt is, aki a koncepcióban „felfedezett" egy, a vállalatnál realizálható lehetőséget. A vállalatoknál azonban a technikai fejlesztések tényleges „kezdeményezése" meghatározott részlegek munkaköri feladata, amelyeknek önállóan vagy a vállalat felső szintű vezetőinek utasítására, és az általuk megjelölt sorrendben ki kell dolgozniuk a kívánt fejlesztési akciókat. Egy-egy konkrét fejlesztési akció mögött azért rendszerint inkább csak azt lehetett megtalálni, hogy elsődlegesen melyik részleghez kapcsolódott, de még inkább azt, hogy az adott technikai megoldás kinek volt a hobbija, szakmai becsvágya, amiből – egy adott szituációban – realizálható „vállalati érdekű" fejlesztés vált.

A kezdeményezéssel kapcsolatban azt sem sikerült egyértelműen tisztáznunk, hogy mi volt a *kiváltó ok*, aminek hatására valamely elképzelt akció egy adott időszakban realizálható akcióvá vált. Megkíséreltük tipizálni a kiváltó okokat aszerint, hogy az akciót a továbbfejlődés igénye vagy pedig valamely, a vállalatot fenyegető nehézség elhárításának kényszere tűzte-e napirendre.

A továbbfejlődés, növekedés igényén alapuló törekvéseket *offenzívnek*, a nehézségek kényszeréből fakadókat pedig *defenzívnek* tekinthetjük. (Ez a közelítés ismert a közgazdasági szakirodalomból – lásd pl. [66].) A vizsgált akciók valójában együtt hordozzák mindkét törekvést.

Természetesen minden fejlesztési akciót motiválnak kényszerítőnek tekinthető tényezők (mint pl. a lépéstartás követelménye a világszerte végbemenő technikai fejlődéssel, a világpiaci verseny stb.). Mégis, a nyolc vállalat fejlesztési törekvései közül csupán *egynél* minősíthettük a fejlesztési szándékot inkább defenzív típusúnak: a munkások tömegesen hagyták el a vállalatot, s a munkáslétszám nagy arányú csökkenése kényszerítette ki a jelen-

tős technikai fejlesztést. A többieknél a fejlesztési szándék ilyen módon nem bizonyult tipizálhatónak. A konkrét fejlesztési törekvéseket ugyan nem az azonnali, kényszerítő beavatkozás szükségessége váltotta ki, de kétségkívül mindegyikben szerepet kapott a jövőbeni várható nehézségek elhárítására törekvés, csakúgy, mint a beruházással elérhető előnyök elérésének szándéka. Más kérdés, hogy a vezetők rendszerint a valóságos hatásuknál hangsúlyozottabban hivatkoznak a „kényszerítő körülményekre", mert ezek soha nem cáfolható érvei egy-egy fejlesztési akció szükségességének, sürgető voltának, s ily módon a fejlesztéshez szükséges források megszerzésének.

A vizsgált esetek annyit azonban egyértelműen mutattak, hogy a vállalatoknál a beruházások „kezdeményezése" is meghatározott részlegek hatáskörébe tartozik. Náluk futnak össze a vállalat különböző részlegeitől folyamatosan érkező kívánságok, s ők használják fel – ha tudják és akarják – az ötletnapok alkalmával gyűjtött, kisebb-nagyobb fejlesztésekre vonatkozó javaslatokat.

Azokat az akciókat, elképzeléseket, amelyek pillanatnyilag nem időszerűek (például mert nincs rájuk pénz), a vállalatok félreteszik, hogy aztán adandó alkalommal elővegyék. Az egyik vállalat ide vonatkozó példái ilyenek:

„Az X fejlesztés sorsa érdekesen alakult. Noha a tárca megígérte, hogy az idén már ad rá pénzt, mégse kaptuk meg, mert a miniszterhelyettes időközben másnak ígérte el. Most azonban máshonnan ígérkezik lehetőség. Nemrég az adott témában egy küldöttség utazott Bulgáriába. A küldöttségben minden jelentős szerv benne volt, így az, aki tőlünk ment, minden illetékessel tanácskozhatott. Azt javasolták: most tartsuk melegen a dolgot, írjunk levelet negyedévenként." Egy másik akciójukhoz 50 millió Ft kellene: „A pénzt most kérhetjük. Ugyanis egy évvel ezelőtt itt járt a gyárban az OMFB elnöke. Akkor elmondtuk neki terveinket. Azt ajánlotta, hogy egymásfél év múlva forduljunk az OMFB-hez segítségért. Most már itt az idő."

A fejlesztési (beruházási) döntéseknél a kezdeményezés tulajdonképpen két összekapcsolódó, egymást kiegészítő információ szintéziséből kínálkozó lehetőség. Az egyik bázis a vállalati belső igények ismerete, amit elsődlegesen a műszaki részlegek állítanak össze, munkaköri kötelezettségként. A másik az éppen kínálkozó pénzügyi lehetőségek ismerete, amit elsődlegesen a szervezeti hierarchia felső szintjén levők szerezhetnek meg, külső kapcsolataik révén. (E kettősség egyébként az egyik magyarázata annak, hogy a fejlesztési döntések kezdeményezése miért olyan nehezen azonosítható.)

A munkaköri kötelezettségekben megtestesülő kezdeményezések esetén a kezdeményező személyek egyértelmű meghatározását a már vázoltakon túl a hierarchikus irányítási viszonyok is korlátozzák.

Ahhoz ugyanis, hogy bármely kezdeményezés döntési akciót indítson el, formailag már szükségszerűen a szervezet felső szintjén levők elhatározása szükséges. A beosztottak jelzéseinek addig kell felfelé továbbítódniuk a szolgálati út betartásával, amíg eljutnak az illetékesig, aki utasítást adhat a változást szolgáló akció elindítására.

A kérdőíveken felsoroltuk a vizsgált döntéseket, és a vezetőket arra kértük: jelöljék meg saját szerepüket. A 12 igazgatói utasítás létrejöttében a vezetők 5%-a működött közre az egész eljárásban vagy annak több szakaszában.

Rajtuk kívül az érintett vállalatok teljes vezetőgárdájából 3% tekintette magát kezdeményezőnek: úgyszólván kivétel nélkül az illetékes főosztályvezetők vagy felettesek (igazgatók, igazgatóhelyettesek). Az alsóbb szinteken levő vezetők, akik helyzetüknél fogva észlelik és jelzik a problémákat, ritkán tekintik magukat a megoldás kezdeményezőinek.

A vizsgált 24 beruházási döntés kezdeményezési szakaszában – ugyancsak a kérdőívre adott válasz szerint – a vezetők összesen 4,9%-ának volt szerepe. Ezen belül azonban a számszerű többséget (3,4%) a legfelsőbb szintű vezetők képezték, akik a döntési eljárás valamennyi szakaszában részt vettek. Rajtuk kívül a vállalatok teljes vezetőgárdájából összesen további 1,5%-nak volt – vélt vagy valóságos – kezdeményező szerepe; többségük főosztályvezető.

A tényleges kezdeményezés lehetősége tehát a fejlesztési döntéseknél is jellegzetesen a felső szinteken összpontosul.

Mind a korlátozás, mind a szelektálás tulajdonképpen nélkülözhetetlen: a kezdeményezések szabályozása nélkül a szervezet képtelenné válna a normális működésre. A szabályozásokkal biztosítható, hogy a kezdeményezett akciók ne sikkadjanak el, hanem az előírt útvonalakon továbbítódjanak felfelé, de az is, hogy csak a legfontosabbakkal foglalkozzék a szervezet, s az illetékes vezetők ezeket szűrjék ki a részlegek számtalan, akut és újabb, javasolt és sürgetőnek ítélt problémái közül.

De mi a „legfontosabb" kritériuma?

Tapasztalatom szerint a nem rendszeresen visszatérő s külső forrásokat nem igénylő kezdeményezéseknél a szelekciót két jellegzetes kritérium uralja: azok a kezdeményezések minősülnek a legfontosabbnak, amelyek azonnali intézkedést kívánnak, és amelyeket az érdekeit keresztülvinni képes vezető annak minősít (a kettő nagyon gyakran egybe is esik).

Az azonnali intézkedést kívánó esetek egy része valóban elodázhatatlan (mint egy ponton túl a gyári szerviz kiépítése vagy az éppen kínálkozó beruházási lehetőség megragadása). A külső és belső körülmények alakulása hirtelen napirendre tűzhet rég ismert problémát, és hozhat váratlan, új tennivalókat. De azonnali intézkedést kívánó esetnek minősülhet az is, amit a megfelelő jogkörű felső vezető annak minősít. (Így indul el számos belső átszervezés, számítógépes adatfeldolgozás, a túlórakeret módosítása, vidéki vállalatalapítás vagy a kooperáló kisüzem beolvasztása stb.) Az akció elindításának szükségességéhez mindig kellő számú – s rendszerint nem is vitatható – érv áll rendelkezésre. (Természetesen bármely másik – éppen mellőzött – kezdeményezés indításához is azonnal összeállnak a megfelelő érvek.) Szerepük elsődlegesen annak igazolása, hogy miért éppen az adott részlegérdek emelkedik a „vállalati érdek" rangjára.

Amikor a szelekciót az érdekét keresztülvinni képes vezető akarata jelenti, valójában érvekre sincs szükség. Erre a saját fejlesztési alapokból végrehajtott beruházások adták a legmeggyőzőbb példákat. Az egyik esettanulmány készítésekor beszélgetőpartnereink rendszerint azzal kezdték: „Nem szeretjük ezt a témát feszegetni, az egyik igazgató hobbija volt."

A másik három esetben ugyancsak a vállalatok műszaki igazgatói választottak a többféle lehetséges akció

közül. Döntésük egyúttal a beruházásokért versengő részlegek érdekei közötti választást is jelentette.

De hasonló jogkörrel rendelkezhetnek a gazdasági igazgatók is. A számítógép-alkalmazásokhoz szükséges első akciókat saját hatáskörükben rendelhették el (szervezőintézetektől tanulmányokat rendeltek, ajánlatokat kértek stb.). Nagyon gyakran e látszólag jelentéktelen, kezdetben viszonylag kis költségű akciókkal alapozták meg az egyre nagyobb, s egyre nehezebben leállítható – esetenként a saját számítógép megvásárlásának igényéhez vezető – további akciókat.

A szolgálati út vonalaihoz kötött, s a legfelső vezetőknek a kiválasztásában meghatározó szerepet biztosító szelekciós eljárás az első lépéstől lehetővé teszi bizonyos – az illetékes felső vezető által preferált – részlegérdekek érvényesítését s ugyanezzel mások háttérbe szorítását. Amennyiben a kezdeményezés realizálásához elégségesek az illetékes felső szintű vezető jogkörei – például az akció nem igényel további vállalati forrásokat – s a részleg érdekei úgy kívánják, a kezdeményezés a részleg keretei között maradhat.

Ez történt mind a vállalati saját alapok terhére történő beruházásoknál, mind a számítógép-alkalmazásoknál. A műszaki, illetve a gazdasági igazgató alá tartozó részlegek mindegyiket saját belügyükként kezelhették. A zárt körben, a részleg keretei között elinduló akciókkal biztosítani lehet az ellenérdekű felek távol tartását, kész helyzet elé állítását. (Arról például, hogy a saját alapokat mire fordítják, a vállalat több felső szintű vezetője is csak akkor szerzett tudomást, amikor az akció már leállíthatatlanná vált.)

A beruházásokra vonatkozó kezdeményezéseknél (és minden egyébnél, amihez a vállalat külső forrásokból részesülhet) a szelekciót a pillanatnyi lehetőség uralja: az éppen kínálkozó, a vállalat számára kedvező feltételekkel elérhető anyagi hozzájárulás. Az előnyösnek ígérkező forrás számos esetben önmagában elégséges kiválasztó kritérium, hiszen egyszerre jelenti a vállalat fejlődési lehetőségét s a részvételt valamely népgazdasági érdekűnek minősülő programban.

Az előnyösnek ígérkező akció indításáról – azaz, hogy benyújtják-e a hitelkérelmet, elindulnak-e a pályázaton, elküldik-e a levelet az OMFB-nek – a legfelső vezetők döntenek. A döntés zárt körben, csak a legszükségesebbnek ítélt vezetők bevonásával történik. Az elhatározás – ami egyelőre nem több, mint annak eldöntése, hogy megpróbálnak élni a kínálkozó lehetőséggel – rendszerint nem is kerül nyilvánosságra, mert realizálása még bizonytalan, lehet, hogy egyáltalán nem sikerül. Ezért még a vezetők szélesebb körét sem tájékoztatják; a téma nem szerepel a tájékoztatás fórumain, az igazgató, igazgatóhelyettesek által tartott értekezletek napirendjén. Ebben az időszakban még nemigen kerülnek be a nem hivatalos belső információáramlásba sem, mert még nincs igazán információértékük.

A végrehajtandó akciók kiválasztása és elindítása formailag lényegében két módon történik. A hierarchia alsóbb szintjeiről származó kezdeményezések közül mindarról, ami beletartozik jogkörébe, az illetékes igazgatóhelyettes önállóan dönt. Természetesen az, hogy mekkora az igazgatóhelyettes tényleges, elismert jogköre, az elsősorban a legfelső szinten levők közötti erőviszonyok függ-

vénye. Bármilyen nagy jogkörökkel rendelkezzék is, a játékszabályok megkövetelik, hogy döntéséről – akár négyszemközti beszélgetésen – tájékoztassa a vezérigazgatót. A vezérigazgató tájékoztatása azért is szükséges, mert később, amikor az akció előrehaladtával más részlegek – saját érdekeik védelmében – esetleg tiltakoznak, hivatkozni lehet arra, hogy minden a legfelső vezetés tudtával és beleegyezésével történt.

Az illetékes igazgatóhelyettes elismert jogkörébe tartozó akciókról mást nem is kell tájékoztatni. Az akció elindulhat a részlegen belül, az érintett főosztály munkaköri feladataként.

A másik jellegzetes mód az, amikor a legfelső vezetői körben minősítenek valamely problémát sürgősnek, azonnali intézkedést kívánónak. (A sürgős rendezés igényét kiválthatja egy akut problémával kapcsolatos újabb panasz, csakúgy, mint egy új információ, például a hitelpályázat meghirdetéséről.)

Ilyenkor kijelölik az illetékest, aki többnyire nem más, mint az érintett igazgatóhelyettes. (Ettől a szabálytól csak akkor térnek el, ha a legfelső szinten levők közötti erőviszonyok átalakítják a hivatalos rang szerinti rendet, s az igazgatóhelyettes mellőzhető, mert jogköreit ténylegesen más gyakorolja: a felette levő vezérigazgató vagy a hierarchia alsóbb szintjén álló egyik főosztályvezető.)

A legfelső vezetői szinten megszületett elhatározással – s ezúttal deklaráltan is – az illetékes igazgatóhelyettes (vagy a tényleges irányító) hatáskörébe kerül a döntési eljárás; s ezzel meghatározódott a résztvevők köre is. Az igazgatóhelyettes ugyanis – bármelyik területért felelős helyettesről legyen is szó – ettől kezdve a saját appa-

rátusára támaszkodik: a hozzá tartozó főosztályokra és osztályokra. Más feletteshez tartozó részlegek közreműködését ritkán és csak meghatározott esetekben igénylik.

A fentiek miatt el kellett vetnünk azt a feltételezést, hogy a döntési eljárás rendszere a kezdeményezett akció *jellegétől* függ, azaz, hogy a cselekvési kényszer, a rendszeresen visszatérő feladat s a beruházás mindig meghatározott eljárási mintát hív elő. Minthogy a „legfontosabb" is gyakran a felső vezetőkörhöz tartozók közötti, erőviszonyoktól függő minősítés kérdése, a döntési eljárás szabályai is alapvetően annak rendelődnek alá, messzemenően meghatározva a döntési eljárás további lépéseit.

3.2. Előzetes véleménykérés

Az előzetes véleménykérésnek tulajdonképpen az a funkciója, hogy még a *szelekció előtt* felmérjék a kezdeményezett választások szükségességét, hasznát, feltételeit és következményeit. A modern döntési eljárásnak ez az első érdemi szakasza. A vállalat egész technostruktúrája, a vezetők és a kvalifikált szakértői gárda ilyenkor kapja feladatul, hogy elkészítse a konkrét számításokon alapuló szakértői becsléseket, amelyek meghatározzák, hogy egy akció induljon-e vagy sem; milyen méretű legyen stb.

A vizsgált vállalatoknál tapasztaltak szerint az előzetes véleménykérés időszaka általában a legrövidebb, legkevésbé fontos szakasz. A véleménykérés ugyanis jobbára a *szelekció után* történik; ennek megfelelően már csak a *realizálás* körülményeire vonatkozik. Részben ugyanebből következik, hogy már nem a sokoldalú, az egész témát

átfogó szakértői elemzés az igény, hanem csak a realizálást érintő vélemény. Mindezen túl: valóban inkább csak véleményt, tapasztalaton, rutinon alapuló becslést kérnek, s nem szakértői elemzéseket.

Erre utal mindenekelőtt a vezetők aránya: adataink szerint a működést szabályozó döntéseknél általánosan a vállalati vezetők 10%-ától kértek előzetes véleményt. A fejlesztési döntéseknél az elképzelt akciókra vonatkozó előzetes véleménykérés szűkebb körre terjedt ki: a vezetők átlagosan 7,2%-ára. Kiktől kértek véleményt?

Ha a magyar vállalati vezetők közül bárkitől megkérdezzük, hogy szerinte a döntések során kiknek a véleményét kell meghallgatni, szinte bizonyos, hogy az általános elvként elfogadott érvvel felel: akiket a kérdés érint. Mint a kérdőívekre adott válaszokból kitűnt: a vezetők közül viszonylag kevesen igénylik azt, hogy a vállalat *minden* fontos kérdésében véleményt nyilvánítsanak, arányuk mindössze 19% volt. A nagy többség – 79% – azonban azt egyértelműen igényelte, hogy a *szakmai területét* igénylő kérdésekben módja legyen véleményt nyilvánítani (1% nem kívánt semmiben véleményt nyilvánítani, 1% egyéb választ adott, 5% pedig nem válaszolt a kérdésre).

Ezzel szemben a döntések során csupán néhányuktól igényeltek véleményt. Amennyiben ugyanis nem az az elv érvényesül, hogy a szervezeti működésben valamennyi részleg tevékenysége összefügg, s ezért minden részleg véleménye fontos, akkor a kör már tetszés szerint alakítható. Minthogy a döntési eljárásért felelős részleget csak ritkán kötelezik szabályok arra, hogy érdemben működjék együtt a többi részleggel, többnyire maguk határozhatják meg, hogy kiknek a véleményére tartanak igényt, s azt is, hogy ezt mennyire veszik figyelembe.

A működést szabályozó döntéseknél általában egy-egy, a kérdésben illetékesnek minősülő részleg kapta feladatul a döntési eljárás irányítását. Ez – mint az idézett példa is mutatta – lehetett az igazgatási osztály. Egy másik esetben a vállalatnál új szervezeti és működési szabályzatot adtak ki. Ezért is egyetlen részleg volt a felelős: a szervezési osztály. A vállalaton belüli anyagi ösztönzési rendszerről a gazdasági igazgató dolgoztatta ki, s terjesztette elő a javaslatot. Hasonlóképpen egyetlen részleg kapta feladatul a túlóra-gazdálkodás vállalati ügyrendjének előkészítését, az állóeszköz-gazdálkodás szabályozását stb. Alkalmanként ugyan előfordul az is, hogy több felelőst jelölnek meg, de ilyenkor is kijelölik a fő felelőst.

Természetesen egy meghatározott részleg felelőssé tétele sem zárná ki azt, hogy a felelősök a kérdésben leginkább érintett részlegekkel külön konzultáljanak, s észrevételeiket figyelembe vegyék. Az esetek egy részében a konzultáció magától értetődő is: szükség lehet a társosztályok véleményére, adataira.

Mégis azt tapasztaltuk, hogy a munkáért felelőssé tett részlegek nem nagyon törekedtek az érdemi konzultációra, más részlegek véleményének megismerésére. Minthogy a véleményt nyilvánítók köre a felelős részleg érdekeinek rendelődhet alá, megtehetik, hogy csak azoktól kérjenek véleményt, akik várhatóan nem keresztezik, hanem támogatják az elképzeléseiket.

A konzultációkba bevontak köre már önmagában is sokat elárul a felelős részleg érdekeiről, s érdekérvényesítési taktikájáról. A kör jellegzetesen akkor szűk, ha

várhatóan sok az ellenérdekű fél – ilyenkor a felelős részleg óvakodik attól, hogy az akcióról tudomást szerezzenek. A kör csak olyan mértékben szélesedik, amennyire az a felelős részlegnek érdekében áll.

A működést szabályozó döntések között kettő is volt, amihez a szokottnál jóval szélesebb vezetői körtől kértek előzetesen véleményt.

Az egyik gyártástechnológiai javaslat volt: „A munkafolyamatok, munkaelemek racionalizálása, folyamatszabályozások." A döntési eljárásért a műszaki igazgató volt a felelős. Ezúttal a vezetők 25%-ától kértek véleményt, mégpedig elsősorban a fontosabb – nem műszaki – főosztályok, osztályok vezetőitől. A szélesebb körű véleménykérést azonban nem a technológiai változtatás szakszerű előkészítése indokolta; azt a műszaki részlegek – mint rendesen – lebonyolították volna a saját hatáskörükben. A szóban forgó változtatás terve valójában jóval többet takart: a zárt rendszerű gyártás koncepcióját, amely feltételezte az egész gyár átépítését – azaz egy nagy beruházási program reményét. A vezetők szokatlanul széles körének véleményét tehát lényegében a nagy fejlesztési programhoz kérték. A tervek előkészítői eleve tudták, hogy az elképzelést mindenki helyeselni fogja, hiszen az a vállalat fejlődéséhez kívánt műszakilag is új perspektívát nyitni.

A másik esetben az előzetes, széles körű véleménykérés a számítógépes rendelésfelvétel új rendjére vonatkozott. A vezetők 35 százalékával folytatott személyes konzultáció ezúttal a számítógépes részlegnek állt érdekében. A számítógépes adatfeldolgozással mindenki elégedetlen volt a vállalatnál: a közvélemény szerint sokkal lassúbb

és pontatlanabb volt, mint az egykori Hollerith-feldolgozások. A számítógépesek most személyesen próbálták egyeztetni az igényeket és a lehetőségeket – nem utolsósorban saját, gyenge presztízsük erősítése érdekében, aminek feltétele volt, hogy a részlegektől időben, s megfelelő adatokat kapjanak.

Amikor azonban a feladattal megbízott részlegnek nem állt érdekében, hogy meghallgassa mások véleményét, akkor nem kért véleményt. Ez annyira általános, hogy valójában fel sem tűnik, amikor így készül el egy-egy rendelkezés. Idéztem már a vállalati szervizkötelezettségek rendezésére vonatkozó döntést. Amikor a rendezésre sor került, a vállalatnál senki sem igényelte, hogy az illetékes részlegek mérjék fel a jövőbeni kötelezettségek várható mértékét; számítsák ki a javítások költségét (alkatrészigény, munkabér, szállítási költségek stb.); elemezzék a leggyakoribb alkatrészhibákat és okait. Ehelyett – a legegyszerűbb megoldásként – a termelési főmérnök szóban tisztázta az érintett termelőrészlegekkel, hogy a javítások hozzávetőlegesen mennyi többletfeladatot jelentenek. A részlegvezető természetesen valamivel nagyobbra becsülte a feladatot a valóságosnál, a főmérnök valamivel kisebbre. Végül is megalkudtak, s megállapodtak abban, hogy a részleg tervében figyelembe veszik a javításokra fordítandó időt is. A főmérnök szólt a gyártástervezőknek, hogy eszerint készítsék el az üzemrész feladattervét – ezzel a javítások technikai része rendeződött.

Az igazgatói utasítás elkészítését, mint említettem, a fentiektől függetlenül az igazgatási osztály kapta feladatul, mert a jövendő rendelkezésben – lényegében csak a

szervizhálózatnak szólóan – jogásznak kellett megfogalmaznia a vevők jogait és a vállalat kötelezettségeit. Az igazgatási osztály ugyancsak nem kért véleményt senkitől, hiszen a jogászi szövegezéshez már valóban nem volt szüksége a vállalati vezetők észrevételeire.

A fenti példa egyébként rendkívül jellemző az elmúlt évek vállalati döntési gyakorlatának egyik lényeges vonására: a formai döntéshez – az igazgatói utasításhoz – tartozó, abból következő döntések meghozatalára. Tulajdonképpen nehéz is eldönteni, hogy melyik minősíthető fontosabb döntésnek: a vevők jogait és a vállalat kötelezettségeit rögzítő okmány, vagy pedig a szervizszolgáltatás beillesztése a vállalat rendszeres tevékenységei közé. Az utóbbi szinte észrevétlenül történhetett meg – tulajdonképpen a termelési főmérnök és az üzemvezető egyezkedésének eredményeként. A látszatra nagyon rugalmas, gyors, a bürokratikusnak tűnő eljárásokat mellőző döntést azonban valójában csak akkor engedheti meg magának a vállalat, ha nem érzékeny a költségekre, ha eredménye csak részben függ a saját tevékenységétől, a nála képződő nyereségtől, s gazdálkodásának gyengébb eredményeit külső forrásokból pótolhatja. Az adott „rugalmas", de a költségekre nem érzékeny vállalati döntési gyakorlat formálóját ezért elsősorban az adott környezeti feltételekben kell keresnünk.

A véleménykérések vizsgálata során találkoztam a legszélsőségesebb esettel is: az ellentvéleményt képviselők tudatos távol tartásával. Alkalmam volt részt venni egy megbeszélésen, amit egy jövendő szervezési intézkedés előkészítésére hívtak össze. Azonnal kitűnt, hogy az intézkedéssel szemben erős az ellenállás; a legtöbb résztvevő a kifogásait, ellenérveit sorolta fel, ezért a témáért felelős szervezési osztályvezető úgy döntött: nem tartanak több megbeszélést. Az intézkedést a továbbiakban önállóan, az érintettek nélkül dolgozták ki, s gondosan ügyeltek arra is, hogy ne szivárogjon ki semmi a tervezett változtatásokról.

A realizálásra vonatkozó véleménykérés – mint említettem – többnyire kötetlen beszélgetések formájában történik; senkitől sem várják, hogy véleményét adatokkal, számításokkal támassza alá. Így nagy súlyt kaphatnak a tapasztalatokon alapuló – de a részlegérdekeket tükröző – érvek, amelyekben csupán az fejeződik ki, hogy a tervezett változás a megkérdezett részleg szempontjából jónak vagy rossznak ígérkezik-e. De minthogy a kör úgy alakítható, hogy csak az egyetértők véleménye kapjon hangot, a felelős részleg könnyen érvelhet azzal, hogy az elképzelést az érdekeltek jónak minősítették.

A beruházási döntéseknél a feltételeket és következményeket felmérő szakaszban az elképzelt akciókról két, jól körülhatárolható csoport tagjai mondhattak véleményt: a vállalat legfelsőbb vezetői, s többnyire a műszaki részlegek különböző szintű vezetői. Lényegében ebben a körben alakult ki a vállalati koncepció, itt határozódott el, hogy megkíséreljék-e az ötlet realizálását, vállalati érdeknek tekintsék-e a többnyire a műszaki részleg által kezdeményezett, külső támogatásra esélyes akciót.

Az előzetes véleménykérés ebben az értelemben ugyanúgy a vállalati érdek felmérésének időszaka, mint a modern döntési eljárásoknál, de minthogy más az érdekérvényesítés iránya (a beruházásokhoz általában külső forrásokból kellett pénzt szerezni), a módszerei is mások,

a körülményekhez alkalmazkodóbbak. Minthogy a koncepciót sokkal inkább a pillanatnyi lehetőségek formálták, semmint az, hogy milyen feltételeket és következményeket dokumentálna a vállalat különböző részlegeinek kvalifikált szakértői gárdája, tulajdonképpen csak azok részvételére volt szükség, akik a lehetőség realizálásának módjait tudták felmérni. Ily módon minden akciót elsőként a vállalati vezetés néhány tagja véleményezhetett. A vállalati koncepció lényegében ebben a körben alakult ki: a külső függésű döntések esetében általában itt fogalmazódtak meg a vállalat törekvései, a vállalati érdeket érvényesítő „alku" első, már érzékelhető témái.

De még ez a véleménycsere (amely történhetett értekezleteken és magánbeszélgetéseken egyaránt), sem terjedt ki szükségképpen a felső vezetőkör minden tagjára. (Az, hogy a legfelső vezetők közül kik vesznek részt a vállalati koncepció, stratégia kialakításában, elsődlegesen a tényleges hatalmi viszonyokra utal. Nyilvánvaló, hogy azok a felső vezetők, akiktől nem kértek véleményt egy-egy koncepció kialakításához, vagy funkciójuk, vagy személyük, esetleg mindkettő miatt hivatalos rangjuk ellenére nem tartoznak a vállalat tényleges hatalmi csoportjához.)

A vizsgált vállalatoknál a döntési eljárás intézményesített rendszerei lehetővé tették, hogy a vállalat legfontosabb kérdései – köztük a jelentős fejlesztési akciók – még a vállalati érdek tisztázásának szakaszában se kerüljenek a legfelső vezetői fórum (pl. igazgatói tanács) elé, illetve hogy ezekről csupán az érintett vezetők négyhatszemközti beszélgetésben tárgyaljanak. Erre számtalan példa van, közülük idézek:

„Azt is tapasztaltam, hogy nem mindig az igazgatói értekezleten tárgyalódnak meg a legfontosab dolgok, hanem máskor, másutt. Vannak olyan témák, amit mindig az ügyvezetői értekezlet elé kell vinni. De voltak igazgatók, akik a lényegtelen vagy a számukra kényelmetlen dolgokat vitték be az ügyvezetőire, hogy a felelősséget áthárítsák, jöjjön csak ki az intézkedés vezérigazgatói döntés formájában. Ugyanakkor a legfontosabbakat nem vitték oda. Mondtam is a vezérnek: tőlem évente kétszer-háromszor kérnek beszámolót, folyton én viszek írásos anyagot az igazgatói értekezletre, de a beruházásokról soha nincs szó. Akkor kapták el a főmérnököt, hogy számoljon be a beruházások állásáról. Meg is jelent egy óriási dossziéval, de nem ismerte ki magát benne. Akkor döntöttek úgy, hogy készítsen írásbeli beszámolót, és azt küldje szét, olvassa el minden érdekelt. De erről nem tárgyaltak – éppen ezek a témák szokták az igazgatói értekezletet kikerülni." (Főosztályvezető)

Jellemző, hogy a teljesen külső függésű döntések egyike sem szerepelt – mint a legfelső vezetői kollektíva állásfoglalását igénylő kérdés – az érintett vállalatok intézményesített, legfelső vezetői fórumán. A vezetők szűk körű megbeszélésein a lehetséges akciók természetesen nem előkészített tervezetek, dokumentált jelentések formájában, hanem a pillanatnyi információk szerint kerültek napirendre.

A felső vezetőkön kívül jellegzetesen a műszaki vonalhoz tartozó vezetők – az érintett osztályvezetőktől a gyárvezetőkig – kaptak módot előzetes véleménynyilvánításra. Közülük ki-ki presztízse, illetve a hatalmi körhöz tartozása mértékében kapott módot érdemi vélemény nyilvánítására, vagy csak arra, hogy egy-egy konkrét kérdésre tényszerű választ, információt, adatokat adjon. A megkérdezettektől ezúttal sem gondos számításokat kí-

vántak, hanem inkább a tapasztalatokon, rutinon alapuló becslést.

„Amikor a berendezések megvásárlása került szóba, engem is megkérdeztek: mit szólnék hozzá? Mert a cégtől már volt egy-két masinánk. Mondtam, hogy amivel mi eddig dolgoztunk, az jó, megbízható." (Üzemvezető)

A gazdaságosságot, a kockázatot felmérő számítások igényét háttérbe szorította a kínálkozó alkalom: ezúttal ugyanis nem azt kellett felmérni, hogy az adott fejlesztés a legelőnyösebb-e a vállalat számára vagy pedig egy másik, hanem hogy elinduljanak-e a forrásokért folyó versenyben. S ehhez elegendő volt, ha a vállalati érdek szempontjából néhány legfontosabb – a kívánt mértékű kapacitásokra, költségekre, a várható hozamra vonatkozó – tényt rögzítenek; azokat, amelyeket a vállalat aztán a változó feltételek közepette folyó alku során majd érvényesíteni próbál. Ezért megengedhető volt, hogy a műszakiak szélesebb körét se kérdezzék meg:

„Miért nem kérdezték meg az akcióról legalább a műszakiakat? – Mert a választási lehetőség tulajdonképpen 2–3 fajta berendezés kiválasztását jelenti. Ebből szűk kör is ki tudja választani a nekünk leginkább alkalmasat; az a pár ember, aki a leginkább ismeri a szakirodalmat, a külföldet, a fejlesztési irányokat. Determinált a gazdaságosság is, mert a kapacitás mértéke nagyjából meghatározza a gazdaságosságot, a berendezés árát, a működtetés költségeit. Ezek olyan nyers számítások, amit egy mérnök is meg tud csinálni. A kapacitás mellett adott a létszámszükséglet, az ár, a termelékenység. A tájékoztató árak birtokában például tudjuk, hogy az egyik 1, a másik 5, a harmadik 10 millió dollárba kerül. A létszámszükséglet, a különféle költségek mindegyiknél nagyjából adottak, ezek felbecsüléséhez elegendőek a durva számítások." (Fejlesztési főosztályvezető)

Annak, hogy elinduljanak a forrásokért folyó valamelyik versenyben, látszólag nem volt kockázata; ha nem sikerül, semmit sem vesztettek.

Ezért a „bátran belevágni" és „ragadjuk meg az alkalmat" az egyik vezérlő elv volt úgyszólván minden vállalatnál. (Ez aztán – mint majd a későbbi példák is mutatják – hol bevált, hol nem. Az egyik vállalatnak például a tárca megajánlott 200 millió forintot egy országosan szűk kapacitás felszámolására. „Nem kell fontolgatni" – mondta a vállalat akkori vezérigazgatója.

„Minden műszaki vidáman belement, hogy akkor már csináljuk a legkorszerűbbet; a gazdasági kihatásait senki nem nézte. Elkészült az új üzem, s akkor derült ki, olyan drágán termel, hogy elviszi a vállalat más részlegeinek eredményeit is. Igaz, hogy a korszerű gépekkel munkaerőt takarítottunk meg, de ki gondolt arra, hogy milyen költségvonzattal?" (Főosztályvezető)

Első pillantásra meglepő módon, de ugyanez a „minta" érvényesült akkor is, amikor a vállalat a saját alapjából fejlesztett. A saját forrásból történő fejlesztéseknél a vezetők átlagosan 5,5%-ától kértek előzetes véleményt, ugyanolyan kevesektől, mint a külső függésű döntéseknél (ott – mint jeleztem – 7,2% volt az arány).

Az egyik független döntésnél például az öt igazgató közül összesen ketten tudtak az elképzelésről: a kezdeményezést képviselő műszaki igazgató és az elképzelést jóváhagyó vezérigazgató: a többiek már csak mint kész tényt ismerték meg. A második szint három vezetőjéből

ugyancsak egy (a főkönyvelő), tehát a döntésben részt vevők aránya a két felső vezetői szinten a nyolcból három.

Az elhatározás, hogy ezt az akciót választják, a legfelső szinten született. Noha a vállalatnál számos sürgető (az érintett részlegek szerint sürgetőbb) igény volt, az opponálásra sem kerülhetett sor, minthogy az említett három vezetőn kívül senki nem tudott róla.

A műszaki fejlesztési főmérnök – aki ugyancsak eldöntött tényként kapta feladatul a munkát, így látta:

„Általában úgy van, hogy ha valaki szűrőpapírt gyárt, előbb-utóbb szűrőpapírt gyártó gépeket is elkezd gyártani. Valahogy így indokolható az adott berendezés gyártása nálunk, meg egyéb véletlen körülményekből is adódott; jó szakemberek gyűltek össze, ambíciók, beszerzési nehézségek stb. De ha nekem kellett volna dönteni, egyértelműen nemet mondok. Most már nem lehet." (Műszaki fejlesztési főmérnök)

Egy másik vállalatnál – ahol a saját alapból történt fejlesztés „az egyik igazgató hobbija volt" – egy kiegészítő üzemet építettek. A vállalkozás mellett sok érv szólt: a régi üzem kicsi, egészségtelen, a rossz munkakörülmények miatt otthagyják az emberek. Országszerte szűkös a kapacitás; az itt létesülő, a vállalat igényeit meghaladó kapacitásokon a szélesebb környék vállalatai részére végezhetnek bérmunkát. Az érvek elégségesnek tűntek, ezért az akciót nem is előzték meg pontosabb felmérések, tényleges piackutatás, gazdaságosságát is csak „megsaccolták". A gyártmányfejlesztőket s a gyártókat – csakúgy, mint máskor – ezúttal sem kérdezték meg. Így történhetett, hogy amikor az épület már állt, benne a külföldről vásárolt berendezésekkel, „akkor előálltak a konstruktőrök, hogy az egész üzem felesleges, hiszen már nem fémet, hanem műanyagot használnak . . ." A műszaki igazgató szerint a változás a döntés időszakában nem volt előre látható:

„A döntés nem számolt azzal a gyors technológiai változással, ami a beruházás ideje alatt bekövetkezett . . . Az új üzem feltételezett egy bizonyos konstrukciót, erre terveztük meg a kapacitást. Csakhogy a konstrukcióban . . . alapvető, termelékenyebb, új irányzat alakult ki."

A konstruktőrök szerint – ha őket megkérdezik – az új üzemet nem építették volna meg.

A legfőbb ok a legfelső vezető körhöz tartozók egyéni jogköreinek mértéke, amelyet kölcsönösen tiszteletben tartanak, s nem is kívánnak ellenőrizni. Ezért az illetékes igazgatóhelyettes jogkörében elindított akciót más részlegek vezetői csak akkor véleményeznek, ha erre külön felkérést kapnak. De ha senki sem igényli a mérlegelést, a részlegérdek szembesítését, sőt, ha a döntési eljárás módot is ad a potenciális ellenfelek távoltartására, akkor csak a felső szintű vezetők közötti konfliktus esetén kapnak hangot az ellenvélemények.

A másik két, saját alapból fedezett beruházás előkészítése hasonlóan történt.

Az, hogy a vállalat saját fejlesztéseinél ugyanúgy nem kértek előzetes véleményt, mint a külső forrásoktól függőknél, alapvetően összefügg a régen kialakult, általános gyakorlattal, amelyben meghatározott részlegeknek nemcsak munkaköri kötelessége, hanem vezetőiknek kizáróla-

gos jogköre is a fejlesztési akciók lebonyolítása. Egy-egy önállóan bonyolított akcióhoz mindig elégséges volt a legfelső vezető jóváhagyása. A feltételek felméréséhez szavakban szükségtelennek, ténylegesen pedig egyenesen nemkívánatosnak minősült más részlegek bevonása, azaz az esetleges másféle érdekek manifesztálódása és érvényesítési szándéka. Ebben az esetben ugyanis már nem a közös vállalati érdek állt szemben a külső forrásokért versengő többi vállalat érdekeivel, hanem a parciális részlegérdekek kerültek szembe egymással, a belső források felosztásáért. A vállalatok felső szintű vezetésének – elvileg – az lett volna az érdeke, hogy a különböző részlegek vezetői – a vállalat érdekében, a vállalat által egyébként elvárt módon – ebben az esetben is képviseljék a részlegérdekeket, s a számításokkal alátámasztott érvek segítségével választódjanak ki az indítandó akciók. Annak, hogy mégsem ezt a megoldást választották, az egyik legfőbb oka az, hogy a vállalat nem volt igazán érdekelt e fejlesztések gazdaságosságában. Egyfelől mindegyiknél sokszorosan nagyobb tételeket jelentettek a központi forrásokból is finanszírozott fejlesztések; hozzájuk képest csekély súlyt képviseltek a saját alapokból fedezett akciók. Másfelől a vállalat gazdaságossága számtalan, jóval nagyobb horderejű tényezőtől függött: különböző jogcímeken élvezhető preferenciáktól, támogatásoktól, kedvezményektől. Ezek közepette háttérbe szorulhatott egy-egy saját beruházás gazdasági előnyeinek-hátrányainak objektív mérlegelése, s helyébe léphetett a szubjektív – a belső hatalmi viszonyok szerint érvényesíthető – szelekció.

Az előzetes véleménykérés időszakában az információáramlás még ugyancsak meghatározott, szűk körön belül maradt. A külső forrásokat igénylő fejlesztéseknél mindig az informáltak közé került a felső vezető kör tanácskozásain részt vevő párt-, szakszervezeti és KISZ-titkár is, nemcsak azért, hogy „hivatalból" tudjanak róla, hanem azért is, hogy – ha szükségessé válik – ki-ki a maga vonalán megfelelően képviselhesse a vállalat törekvéseit.

A vállalat szélesebb vezetőgárdája nem értesült az éppen formálódó koncepcióról, az elképzelt akcióról; csupán a beavatottak tudtak róla, beavatottságuk mértékében.

3.3. A tervezetek kidolgozása

A tervezetek kidolgozásának időszakában készülnek el az elhatározott akciók *realizálásához* szükséges konkrét programok, részletes tervezetek, írásos javaslatok. Gyakorlatunkban általában ez a leghosszabb – esetenként akár évekig is tartó – időszak. Az időtartamot nem az nyújtja el, hogy újabb, még sürgősebbnek ítélt akciók hátráltatják a már megkezdettek folytatását, hanem az, hogy ebben az időszakban zajlik le – részben nem intézményesített formák között – az érdekütközések zöme. A külső függésű beruházási akcióknál ilyenkor kell megkeresni a vállalati érdeknek megfelelő, s a forrásokkal rendelkezőket is kielégítő újabb és újabb alternatívákat; a hitelfeltételektől a berendezést szállító külföldi cégekig. A működést szabályozó döntéseknél ilyenkor lehet szükség más részlegek adataira, közreműködésére, akik megkérdezik: mihez kell az adat, a számítás? És minden

olyan ponton, ahol nincs érdekegyezés, de az ellenérdekű felek elég erősek, megindul a védekezés és a támadás.

A működést szabályozó döntéseknél a tervezett változtatásokkal szembeni védekezés egyik legáltalánosabb – és tulajdonképpen a vállalati érdek szempontjából a leghasznosabb – módszere: a hiányzó feltételek kimutatása.

Vizsgálatunk idején az egyik vállalatnál hónapokig figyeltük egy, történetesen éppen a tervezet kidolgozásának időszakában levő, anyagelszámolással kapcsolatos átszervezési akció alakulását. Ehhez már az érdekelt üzemekkel folytak a tárgyalások. Az üzemek – amelyek makacsul ellenálltak a tervezett változtatásnak – egyre több feltétel hiányát mutatták ki. Köztük olyanokat is, amelyek – legalábbis időlegesen – kátyúba juttatták az egész elképzelést: például, hogy a javasolt megoldás esetén új, három műszakban működő anyagfogadó állomást kellene létesíteni, mert a régi anyagátvételi mód mellett lehetetlen a pontos elszámolás követelménye.

A részlegek együtt-tervezésének, a tervezetek közös vitájának ez lenne a legfőbb haszna: a hiányzó feltételek, a várható következmények alapos mérlegelése, még akkor is, ha azok az ellentétes részlegérdekek miatt eltúlzott, felnagyított szerepet kapnak. A nyílt érdekegyeztetési folyamatban a túlzások előbb-utóbb valós mértékűre csökkennének. Az együtt-tervezés hiányában azonban a mérlegelésre inkább csak véletlenszerűen kerülhetett sor a változtatási szándékról értesülő, éppen bevont részlegek körében.

Esetenként – ha az ellenérdekű felek elég erősek – ellenállásuk meg is hiúsíthatja a tervezett akciót. Így vérzett el a műszaki részleg ellenállásán egy tervezett számítógépes adatfeldolgozási kísérlet: a szervezőintézet csak akkor tudta volna a gazdasági igazgató által megrendelt tanulmányt elkészíteni, ha a műszaki részlegek is szolgáltatják a kért adatokat. A műszaki igazgató azonban – a műszakiak túlterheltségére hivatkozva – nemet mondott, s ezzel a számítógépesítési kísérlet holtpontra jutott. (A már elhatározott akciók azonban csak ritkán állnak le a kisebb-nagyobb akadályok miatt; az érdekeltek ilyenkor megkeresik a kerülő utakat, a kompromisszumok lehetőségét – akár évekig tartó huzavonát is vállalva.)

A mindenki által ismert nehézségek azonban leginkább arra ösztönzik a felelősöket, hogy a tervezetek készítését is lehetőleg a saját hatáskörükben végezzék, vagy csak a végképp elkerülhetetlen esetekben vonjanak be másokat.

A tervezetek elkészítésének saját hatáskörben, s egyúttal a többi részleg távol tartására törekvés általános voltára utalnak az adatok is: a működést szabályozó döntések tervezeteinek elkészítésében a vezetők átlagosan 7%-a vett részt; zömmel az érintett főosztályvezetők s a hozzájuk tartozó osztályok vezetői.

A beruházási döntéseknél még szűkebb volt a kör.

Miután az előzetes, elsősorban a vállalat feletti szférából származó információk alapján a vezérkar eldöntötte, hogy megpróbálja realizálni a lehetségesnek ígérkező fejlesztési elképzeléseket, megkezdődött a konkrét tárgyalások, a különféle tervezetek készítésének időszaka. Minél inkább külső döntéstől függött a fejlesztés, annál többféle dokumentáció, tervezet, számítás elkészítésére kötelezték a vállalatot. A körülmények változásai, az

akció elhúzódása esetén a terveket, számításokat újra és újra elkészítették. Egy-egy nagyobb – s ezért időben is elhúzódó – beruházás dokumentációja idővel áttekinthetetlenné vált, szekrényeket töltöttek meg az időközben érvénytelenné vált régi variánsok.

A külső forrásokat igénylő fejlesztésekhez szükséges tervezetek elkészítésének időszaka – mint a tapasztalat is mutatta – a fejlesztési összegek megszerzéséhez fűződő vállalati érdekérvényesítési törekvések időszaka, az elkészülő, konkrét tervezetek pedig az érdekérvényesítési törekvések eszközei. Erre utalt mindenekelőtt az a tény, hogy a vállalatnál általában csak azok a tervezetek készültek el, amit a forrásokkal rendelkező szervek kívántak, azaz a vállalat nem önmagának, csupán „kifelé" számolt.

A forrásokkal rendelkezőket sokféle ok késztette arra, hogy újabb adatokat, számításokat, közöttük újabb variációkat is kérjenek: a világpiac alkalmanként előre nem látható eseményei, a kül- és belgazdaság változó feltételei, a gondosság vagy akár csak újabb, esélyes igénylők jelentkezése.

A változó lehetőségeknek, igényeknek a vállalatok igyekeztek maximálisan eleget tenni; ezt diktálta alapvető érdekük. Az egyik vállalatnál a beruházási program 16–18 változatban futott, az újabbakat „a mai napi kiadásnak" nevezték el. A nagyobb programok mindegyikére jellemző az, amit az egyik gazdasági vezető mondott:

„Egy beruházás – millió dokumentum, tárgyalások, újrakezdés. Hosszú és szomorú történet a miénk. Hosszú a bürokratikus folya-

mat miatt. Szomorú azért, mert végigpróbáltunk egy csomó dolgot, amíg a különböző koncepciók kialakultak, végigcsináltuk a változásokat, mindegyikhez hónapokig tartó átdolgozások kellettek."

A vállalatok szerint az átdolgozásokat mindig a külső szervek kívánták meg.

Ha azonban a külső szerv nem kívánt újabb terveket, a vállalat vezetése a legritkább esetben igényelt önmaga számára számításokat; az alternatívák, variációs lehetőségek ismeretét.

Ebben számos ok játszott közre: például az, hogy esetenként kapkodva, rohammunkával kellett a kívülről megkívánt tervezeteket elkészíteni. Egy jellegzetes példa:

„A tárca egy meghatározott célra, meghatározott összeget ajánlott fel. Kézírással, gyorsan összeállítottam egy tervezetet, mert többre nem volt időm. Nem is tudtam pontosan, hogy mit kell csinálni, mert az információt szóban kaptam, kapkodva, azzal, hogy egy óra múlva vinni kell az igényt."

Néhány héttel később: – „Mi a helyzet a tárca által megajánlott összeggel? – Tárgytalanná vált. Az igényeket órák alatt kellett leadni, de 3–4 héttel később a minisztérium közölte, hogy mégsem hozzánk kerül a program." (Osztályvezető)

Ha azonban az illetékes főhatóságokkal már sikerült megegyezni a vállalat számára kedvező tényezőkben, a vállalat óvakodott attól, hogy valamely ponton egy újabb variációval vagy különösen egy kételyre okot adó feltételezéssel esetleg az egész akciót veszélyeztesse. Az egyik vállalatnál kezdettől fogva kétséges volt, hogy a rekonstrukciónak a kapacitások bővítésével kell-e együtt járnia. A vállalat lehetőségeit felmérve csupán az elhasználódott

termelőberendezések cseréjére készült. A tárca azonban nagyobb koncepcióval állt elő: a fejlesztéssel érjék el az 1950-es évek elején megtervezett üzemnagyságot (aminek létrehozása 1954 óta nem szerepelt a tervekben), s a program egyúttal tartalmazza a régi, elavult berendezések cseréjét is. Az új program a termelés jelentős bővülését jelentette. A vállalat vezetői azonban kissé aggódtak a kapacitások tervezett mértékű növelése miatt. Ezért az egyik önálló profilú gyár főmérnöke – saját érdekeik tisztázása érdekében – a saját hatáskörében különféle számításokat végeztetett el:

„Készült egy számítás a gazdaságosságról... lineáris programozással, a kedvező termékválasztékról és a volumenről, figyelembe véve az erőforráskorlátokat. Figyelembe vettük az optimális értékesítési irányokat, így dolgoztuk ki a javaslatot a Közgazdaságtudományi Egyetem segítségével. Ezt a javaslatot azonban elolvasásra sem méltatták." (Főmérnök)

Ugyanott mondotta az egyik osztályvezető:

„Készült itt egy felmérés, amiben én is részt vettem. A gyártmányok közül vezértípusokat választottunk ki, ezek önköltségmutatóinak alakulását számoltuk ki több variációban... Az a benyomásom, hogy kicsit többet fontoskodtunk, mint amit elvártak tőlünk, hiszen ezt a kérdést már tőlünk függetlenül eldöntötték."

A vállalat valójában egyet döntött el: az oly sok változatot megélt programot saját elhatározásából nem módosítja, az egész, számukra létfontosságú akciót semmivel sem veszélyezteti.

A saját maguk számára készítendő tervezetek ellen belső, parciális érdekek is hatottak: például a műszakiak

érdekei, akik nem kívánták, hogy más részlegek is beavatkozzanak a fejlesztési koncepciók hagyományosan hatáskörükbe tartozó kimunkálásába. A műszaki-beruházási szakapparátus – ha csak rá nem kényszerül – nem adja ki a kezéből a koncepciót. Egy példa a minden vállalatnál lényegében azonos gyakorlatról:

„– Hogyan kezdeményeződött ez az új fejlesztési akció? – Elsőként a kényszerítő erő jelentkezett, technikai oldalról. Ezenkívül tudtuk, hogy melyik az a megoldás, amit mi szeretnénk. – Kik vettek részt ennek kialakításában? – Kb. 10 ember: az igazgató, a műszaki igazgató, én, mint a fejlesztési osztály vezetője, a gyáregységvezető és az üzemfenntartási osztály vezetője. – Tehát csupa műszaki ember. És mi volt ennek a nem is tíz, csak nyolc embernek a szerepe? – Tippeket adtak, számításokat végeztek, az ismereteiket hozzáadták a koncepció kialakításához; mindenki mondott valamit, hogy kb. ezt és ezt kellene csinálni. – A koncepció kialakításában nem is vettek részt mások? Például a gazdasági vonal... – Nem, ebben még nem. Aztán, amikor a koncepció nagyjából kialakult, már lényegesen többen szólnak bele. Az előtervek készítését például az egész osztályom végezte. Akkor már mások is beleszólnak: mekkora legyen a termelés, mit érdemes a régi berendezésekből megtartani stb. Az ilyen kérdések megbeszélésére az üzemből is meghívjuk azokat, akik értenek hozzá. Ilyenkor például a technológus elhozza a saját polgárait... Az előkészítésben már több ember dolgozott, kb. 30 fő. – A közreműködőktől ilyenkor mit várnak el inkább: azt, hogy alkotóan szóljanak bele a koncepció kialakításába, vagy pedig inkább végrehajtói feladatokat, számítások, tervezetek elkészítését? – Hát ha már elhatároztuk, hogy ezt és ezt fejlesztjük, akkor túl sok kreatív szerepet nem várunk. Akkor már csak a részletek kidolgozása a feladat: milyen kisegítő berendezések kellenek, hol, hogyan építsünk, mit használunk fel a régiből stb. Nagyobb fejlesztésnél a koncepcióválasztást nem adjuk ki a kezünkből; a kicsiknél adhatnak tippeket, mert mi történik, legfeljebb vitatkozunk."

Azaz még a műszaki vonalon belül is csak néhány embernek van „beleszólási joga"; más részlegeket – amíg távol tarthatók – nem vonják be, nehogy feleslegesen akadékoskodjanak.

Ahogy a gazdasági részlegek vezetői látták:

„Nekünk nem sok beleszólásunk van abba, hogy egy-egy fejlesztés hogyan kerül be a vállalat programjába. Úgy kellene, hogy mielőtt egy új beruházási programot kialakítunk, megvizsgáljuk, hogy az új terméktől milyen relációban mennyit lehet értékesíteni. De nálunk nem készülnek ilyen számítások. A vállalatnál még mindig túlzottan műszaki szemlélet uralkodik: az igazgatók és a szerkesztés szava a döntő; ők járják a kiállításokat és a tárgyalások általában ott kezdődnek meg. Mi többé-kevésbé csak a megállapodás után szerzünk tudomást róluk." (Főosztályvezető)

Egy másik vállalatnál csak a vizsgálatunkat megelőző hónapokban, az új vezérigazgató utasítására kezdtek beruházási programot készíteni. Előtte az volt a gyakorlat, hogy a műszaki vezetés negyedévről negyedévre „elcsepegtetve" döntött a beruházásokról: 10 ilyen vagy 20 olyan gépet vesznek. Az új vezérigazgató arra törekedett, hogy a műszakiak és a közgazdászok az első lépéstől kezdve együttműködjenek a koncepciók kialakításában és megváltozzék az a helyzet, hogy műszaki oldalról komplett javaslat készült, amit a döntésre jogosult igazgatói értekezlet előtt 2–3 nappal adtak oda a közgazdászoknak, hogy „csapják hozzá" a gazdasági számításokat.

„A számítás eredménye lehetett pozitív vagy negatív, de az elkészülő beruházási program nagy részéhez már korábban megrendelték a gépeket, tehát azon már nem lehetett változtatni, már kötelezettséggé vált. Az egész IV. ötéves tervi rekonstrukció ilyen módon dőlt el, és nem volt mód a gazdasági megalapozásra." (Közgazdasági főosztályvezető)

A saját tervek elkészítése ellen ható egyik legfőbb ok azonban az volt, hogy a vállalatot elsősorban nem a fejlesztés gazdaságossága vagy kockázata érdekelte, hanem az, hogy a megszerezhető összegekhez hozzájussanak.

Ezért a tervezetektől, számításoktól nem is az objektív tényezők, a valóságos feltételek és következmények ismeretét várták, hanem az előre elhatározott – esetenként feltételként előírt – számok „visszahozását". Azt, hogy a tervezetek elsősorban a fejlesztési összegek megszerzését segítő, a fejlesztés mindenkori (változó) kritériumainak megfelelő voltát bizonyító céllal készültek, s nem a feltételekkel, eredményekkel számoló előkészítés segédanyagaiként, számtalan példa tanúsította. Kettőt idézünk:

„A termelési értékre mi adtuk meg – a korábbi alternatívák közül, a műszaki igazgatóval megbeszélve, hogy milyen számok jöjjenek ki. Mert úgy kellett számolni, hogy 10% nyereség jöjjön ki. – És ki tudták számítani így? – Hát persze. Sokféleképpen lehet számolni, ezt mindenki tudja. Itt az volt a dolgunk, hogy az előterv alapján sorra vegyük a lehetőségeket, ezeket leírni úgy, hogy a vállalatpolitika, a vállalat megítélése szempontjából kedvező legyen a nyereség, a termelékenység stb. Ezeket meg is csináltuk részletes számítások alapján." (Osztályvezető)

S egy másik vállalatnál: „Ha az igazgatónak volt valamilyen elképzelése, akkor a fejlesztési főosztályvezető azt mondta az osztály vezetőjének, ezt ki kell hozni, ilyen összegeket és kész. És azt az összeget ki is hozták. A ... üzem létesítésénél – ezt onnan tudom, mert ez volt az egyetlen eset, amikor a főosztályvezető engem is megkérdezett – eleve megmondta: ki kell hozni 54 milliót. És így is lett." (Osztályvezető)

A vállalat – érthetően – érdekeinek megfelelően számolt: „alkalmasan" megválasztott világpiaci árral, időnormákkal, így vagy úgy korrigált mutatókkal stb. „Befelé", önmaguknak nem is lehetnek más „titkos" számaik. Mint az egyik vezető elmagyarázta:

„Mindenki igyekszik a beruházást megszerezni, mert rendszerint ezzel lehet a létszámproblémákat csökkenteni, s tényleg csak így lehet új gyártmányt kihozni, vagy – mint a mi esetünkben – a meglevő termékek sokkal jobb paramétereit, de nekünk az is létfontosságú, hogy lépést tartsunk a fejlődéssel. És ez nem megy másként, csak új, fejlett technikával, amire nincs pénzünk. A verseny most csak a hitelért megy. Csakhogy ha a vállalat tisztességesen számolna és kiszámítaná, hogy tényleg mennyibe kerül és mikor térül meg, akkor sose kapna hitelt. – Csak azt nem értem, hogy egy vállalat a maga számára miért nem számolja ki, hogy ténylegesen mit hoz neki az a beruházás, amiért versenyez. – Mert ezt titokban nem lehet megcsinálni. Ha a vállalat csak a saját használatára is megcsinálná a számolást, akkor ez már nem lehetne titok, ez akármikor kiderülhetne, kiszivárogna. És abban a pillanatban ez nem is lenne más, mint az állami szervek tudatos félrevezetése. Ha viszont nem számítanak ki semmit, akkor az igazgató hivatkozhat a saját jóhiszeműségére, ő is csak azokat a számokat ismeri, amit a felső szervek... Ezért mindenki csak azt számítja ki, amivel esélye van a hitelversenyben."

A „kifelé" számoló, a vállalati érdekérvényesítő törekvések eszközeként funkcionáló tervezetek készítésének egyik szimptómája a munkában részt vevők *aránya:* adataink szerint a fejlesztési tervek kidolgozásában a vezetőknek átlagosan 5,4%-a vett részt.

Természetesen az operatív munka jórészt a beosztottak dolga – a vezetőknél a részvétel az irányítást jelenti, annak meghatározását, hogy milyen tervek, számítások, dokumentációk készüljenek.

A vezetők 5,4%-ának részvétele egyfelől azt mutatja, hogy távolról sem vontak be az előkészítésbe minden, a feltételeket szakszerűen felmérni hivatott részleget. Holott egy-egy nagyobb fejlesztés kapcsán a vállalatnak elvileg sok mindent meg kellene terveznie: a jövendő létszámszükséglettől a szakképzettségi igények, az üzem- és munkaszervezés változásain át a jövendő termék értékesítési szervezetéig, esetleg a garanciális javításokig. Másfelől azonban nyilvánvaló – túl azon, hogy a vállalatnak elsődlegesen nem is a belső feltételek ismerete az igénye –, hogy a szükséges manipulációkba felesleges, s nem is tanácsos túl sok embert beavatnia.

Ilyen körülmények között intézményesülhetett az az általános gyakorlat, amelyre az egyik legszélsőségesebb példát az egyik nagyvállalatunk gazdasági igazgatójának módszere szolgáltatta. Noha jól kiépített apparátus állt rendelkezésére, a fejlesztési akciók során nem a hozzá tartozó főosztályoktól–osztályoktól igényelte az elemzést, hanem mint mondotta:

„Veszem a kabátom, kalapom, megyek a műszakiakhoz és velük konzultálok. Ezt máskor is csinálom. Lemegyek, összejövök velük; hallom, jártatok Amerikában vagy a Szovjetunióban. Mit láttatok? Mennyiből tudjátok kihozni, hogyan kell csinálni? Ezeket az adatokat beépítem a magam rendszerébe... Amikor a műszaki igazgató ide teszi a kész anyagot – ebben már benne vannak az alapvető adatok –, akkor egy elolvasás után én már el tudom magamban dönteni, hogy ez így jó-e, vagy változtatni kell. Meg kell mondanom, hogy nekem ebben már elég nagy gyakorlatom van... Én első látásra el tudom határolni egy technológiánál – minthogy magam is műszaki képzettségű vagyok –, hogy ez gazdaságos, vagy hogy ezt

nem szabad gyerekek, ennél nagyon fel kell kötni a fehérneműt... Ez rutin meg ítélőképesség kérdése... Én a magam részéről úgy vagyok vele, hogy a legszükségesebb információkat magam gyűjtöm be a területekről."

Más okból, de ugyanilyen kevesen (5,5%) vettek részt a saját forrásokkal fedezett akciók terveinek készítésében: itt ugyancsak – mint az előzetes véleménykérésnél – a más részlegek távol tartásának törekvése dominált. Az első példaként említett akciónál – a vállalat profiljától idegen termék gyártásánál – a tervezetek készítésében három vezető, illetve a hozzájuk tartozó részlegek dolgozói vettek részt (a közreműködő vezetők a vállalat vezetőinek 4%-át jelentették). A második példában – új üzem létesítése – a vezetők 1%-a, a harmadikban 4, a negyedikben 13%. A séma nagyjából mindenütt azonos volt: a legfelső vezető jóváhagyásával az akciót a műszaki-fejlesztési részleg tartotta kézben.

A döntési akciók információrendszere ugyancsak az érdekérvényesítési törekvéseket szolgálta. A működést szabályozó döntéseknél az információáramlás egyik alapvető formája maga a konzultáció, az érintett részlegek beavatása a készülő tervezet tartalmi kérdéseibe. Néhány kivételes esettől eltekintve, az előkészítésért felelőssé tett részlegek azonban még ettől is óvakodtak, mert nem kívánták vállalni a konzultációkkal esetleg felszínre kerülő érdekütközéseket. Ezért inkább az érintetteket sem tájékoztatták, legfeljebb akkor, ha eleve egyetértésre számíthattak. Ha a konzultáció elkerülhetetlen volt, akkor igyekeztek a részletkérdésekre, adategyeztetésekre szorítkozni. A felelős részlegen kívül csak az elkerülhetetlenül

közreműködő társszervezetek tudtak a készülő változásról, mások nem.

A külső függésű beruházási akcióknál – ahol nem is tanácsos túl sok embert beavatni – a felső vezetés nagyon gyakran szándékosan is visszatartotta, szűk körre korlátozta az információkat, részben tapasztalataik alapján: nagyon gyakran átélték már a fejlesztési koncepciók, keretek, körülmények változását. Ezért nem szívesen „terjesztenek" semmit a vállalaton belül addig, amíg nem „biztos" a dolog. Ez egyúttal saját tekintélyük megóvását is szolgálja.

„Nemcsak az a probléma önmagában, hogy nem a vállalatnál van a pénz, bár ez meghatározó tényező, hanem az is, hogy ezek a pénzforrások bizonytalanok. Egy ideig úgy látszik, hogy valamilyen elképzelés menni fog, aztán váratlanul elakad. Az ilyen tárgyalásokban eleve néhány ember vesz részt, s nem is lehet a pillanatnyi eredményeket széles körben ismertetni, mert minek? Lehet, hogy holnapra a helyzet megváltozik, s a korábbi információ, amit a vezetőknek adhattunk, már nem ér semmit." (Főosztályvezető)

Ezért, miközben a termeléssel, értékesítéssel stb. kapcsolatos helyzetről (azaz a napi döntésekhez szükséges tudnivalókról) mindenütt rendszeresen, sokféle írásos jelentés készült, a fejlesztési döntésekről lényegében sehol sem készült írásos tájékoztató, illetve az egy-egy részproblémára vonatkozó értékelést csak az érintett felső szintű vezetők szűk köre kapta meg.

A tervezetek elkészítése közben a vállalati közvéleményben elterjedtek különféle hírek, amelyek – a hivatalos információk hiányában – a nem hivatalos információs kapcsolatok útján közvetítődtek. A véletlenszerűen

összeálló információk azonban szükségképpen pontatlanok, keverednek a későbbi-korábbi hírek, s minthogy nem „hivatalosak", értékük is kisebb. A be nem avatott részlegek lényegében tájékozatlanok voltak. A kérdőívben többféle kérdést tettünk fel a folyamatban levő beruházási akciók különféle, időszerű problémáiról. A vezetők 54%-a közölte, hogy egyáltalán nem tud róluk, vagy csak nagyon keveset.

3.4. A tervezetek véleményezése

A döntések készülő és elkészült résztervezeteinek vitája, egyeztetése, konfrontálása a döntési eljárás során többször is szükségessé válhat; a részletek összehangolása, az ellentmondások felfedése, a további korrekciók kijelölése érdekében. A tervezetek véleményezése – nézőpontunkból – a részlegérdekek ütközésének s az ütköző érdekek közötti alkunak intézményesített, formalizált rendszere. Az ellenvetések, bíráló észrevételek ugyanis nemcsak a technikailag jobb, pontosabb megoldások, hanem egyúttal meghatározott egyéni és részlegérdekek – például a tervezők, a gyártók vagy a kereskedelmi részleg érdekeinek – kifejezői is. Az érdekek nyílt szembesítésének a korszerű döntési eljárásokban az a valóságos célja – mint arról már szó volt –, hogy a felső vezetés tisztábban lássa és felmérhesse a részlegérdekeket, s ezek ismeretében hatalmi eszközeivel vehessen részt az általa képviselt „vállalati érdek" szempontjából kívánatosnak tartott kompromisszumok kialakításában, tudatosan kiválasztva az érdekeinek megfelelő (egyúttal bizonyos részlegek és

személyek érdekeivel közvetlenül egybeeső, másokéval pedig ellentétes) megoldásokat.

Az érdekek céltudatos ütköztetése helyett vállalatainknál a viták előli kitérést, a viták mellőzésének törekvését találtuk. A cél nem az, hogy az együttműködés másmás szféráját képviselő részlegek intézményes formák között egyeztessék érdekeiket, s kössék meg a részletekben a lehetséges kompromisszumokat; ennek fórumai is hiányoznak az eljárás szabályozott rendszeréből. A vállalati szervizszolgáltatásról szóló igazgatói utasítás tervezetét az igazgatási osztály nem köteles előzetesen véleményeztetni sem a termelőrészleggel, sem a gazdasági hatásokért felelősökkel. A prémiumfeltételeket kidolgozó részleg nem köteles meghallgatni valamennyi érintett részleg véleményét – önérdekétől, s az erőviszonyoktól függ, hogy meghallgatja-e őket vagy sem. A számítógépes adatfeldolgozás tervét nem kell megvitatni az érintett részlegekkel; a műszakiak nem kötelesek tájékoztatni a beszerzendő gépekre vonatkozó elképzeléseikről sem a termelőrészlegeket, sem a gazdaságiakat. Az intézményesített, a részérdekeket hivatalból megkérdőjelező vita lényegében hiányzik az eljárásból.

Adataink szerint ebben a periódusban igényelték a legkevesebb vezető részvételét: az állandó résztvevőkön kívül a működést szabályozó döntések tervezeteinek véleményezésében a vezetők átlagosan 6%-a vett részt, a fejlesztési akciókéban pedig 2,8%, mégpedig a külső forrásokat igénylőknél 5,2%, a saját fejlesztéseknél 0,3%.

A résztvevők köre részben már az előző fázisban, a tervezetek készítésének gyakorlatában kialakult: minthogy a tervek zárt körben készültek, s eleve mellőzték az

eltérő érdekű részlegek bevonását, gyakorlatilag mellőzték a részlegek közötti egyeztetést, ütközést kívánó kérdéseket is. Ezért ezek a vállalatvezetés felső szintjén jelennek majd meg, ahol az illetékes felső szintű vezetők képviselik – ha képesek rá – a hozzájuk tartozó részlegek érdekeit. Ahol mégis készültek résztervezetek, a szokásos eljárás – mint láttuk – nem a vitaalapul szolgáló párhuzamos, hanem sokkal inkább az egymás utáni tervezés: a műszakiak odaadták terveiket a gazdasági részlegeknek, hogy „csapják hozzá" a gazdaságossági számításokat. Mindez eleve korlátozta a viták lehetőségét.

A viták elkerülésének közvetlen oka döntéstípusonként eltérő. A külső forrásokat igénylő fejlesztéseknél – mint arról már szó volt – az eszközök megszerzéséhez fűződő vállalati érdek s a vállalat alkupozícióinak biztosítása egyaránt a tisztázatlan pontokat, a hiányzó feltételeket feltáró viták ellen hat. A saját alapból történő fejlesztéseknél – ahol az érvényesíthető érdekek képviselői kezdettől fogva gondosan ügyeltek az ellenérdekű felek távol tartására – minden vitát kizárt az engedélyt adó felső szintű vezető elismert és elfogadott kompetenciája. A jogkör elismerése mögött egyfelől ott volt a műszaki igazgató mint a vállalat hivatalosan is második emberének, a beruházásokért felelős vezetőjének tényleges hatalma, másfelől a gazdasági igazgatók általában óvatosabb taktikája: ha képesek rá, sem feltétlenül kívánták kiélezni a többnyire amúgy sem zavartalan viszonyt a költségekben is jelentéktelenebb saját beruházások kérdésében.

A döntési eljárás *végső fázisában* jellegzetesen kétféle vitát rendeztek az elkészült tervezetekről.

a) Általában intézményesített a vita a működést szabályozó döntéseknél. A tervezetek többnyire a vállalat szokásos vezetői tanácskozásán kerültek napirendre, rendszerint úgy, hogy a résztvevők előre, írásban megkapták a javaslatot. Természetesen az, hogy melyik témát milyen széles körben vitatnak meg, a legfelső vezetés elhatározásán múlik; a kör alkalmilag szűkíthető vagy bővíthető.

Mint jeleztük: a működést szabályozó döntések közül csak olyanokat választottunk ki, amelyek átfogó, az egész vállalatot érintő szabályozást tartalmaztak. Ezeket a vezetők átlagosan 6%-ával vitatták meg, ami semmiképpen sem nevezhető széles körűnek.

Mindez azonban még csak a formai oldalra utal. A tervezetek *érdemi* vitája – elvileg – nagyon szűk körben is elképzelhető, bár érdemi vitát valójában csak a tényleges érdekkülönbségek eredményezhetnek. Az érdemi vita ellen azonban több tényező hat: például az egész döntési eljárást jellemző szűk körű informáltság, beavatottság.

Minthogy a tervezeteket s a tartalmukat meghatározó tényezőket nagyon kevesen ismerik, automatikusan leszűkül az érdemi hozzászólásra képes vezetők köre:

„Az egyszer megfogalmazott javaslat megváltoztatásához, módosításához energia, információ kell. Erre kevesen szánják rá az idejüket, s ilyen szempontból mindenképpen a javaslattevő van előnyben. Főként a helyzetből kifolyólag nincs valóságos opponálási lehetőség; a kívülálló többi részlegnek nincs áttekintése, s nincs olyan apparátusunk, amivel az opponáláshoz szükséges információkat összeszedhetnénk stb. De még a szakértők is bármit kérdezhetnek – az előterjesztők képesek mindenre megnyugtató választ adni. Az előterjesztő ismeri legjobban az anyag gyenge és támadható pontjait, ezért úgy fogalmaz, hogy ne tűnjön fel, amiről nem szeretné, ha a szakértők faggatóznának. És kívülről nem is lehet jól áttekinteni

semmit – csak azok tudják pontosan, hogy mit takar, akik az előterjesztést csinálták." (Gazdasági igazgató)

Emellett még a vitákra meghívott vezetőket is kötik a hatalmi szféra elfogadott játékszabályai:

„Az ügyvezetői értekezlet a vezérigazgató tanácsadó testülete. Mire ide kerül valami döntésre, az tulajdonképpen már a korábbi fázisokban eldőlt. Sőt, nagyrészt már az előterjesztés elfogadásakor, amit az illetékes vezérigazgató-helyettes fogad el. Ha az illetékes felettes jóváhagyta, a másik vezérigazgató-helyettes nem opponál – nem szokás: mindenki tiszteletben tartja a másik kompetenciáját." (Gazdasági igazgató)

Itt tehát – ha a vezetőknek módjuk is nyílna a beleszólásra – különböző okok miatt nem vállalkoznak a vitára.

b) Az intézményesített viták másik formája, amikor az elhatározás utólagos tájékoztatásként kerül a szűkebb-szélesebb nyilvánosság elé. Ez volt az általános gyakorlat a beruházási akciók végső fázisában. A vezető gárda ilyenkor a már elfogadott, kész tervet ismerte meg, amihez hozzászólhattak ugyan, de már nem volt értelme, hiszen nem valóságos véleményüket, csupán egyetértő, „konstruktív" észrevételeiket várták.

„Annak idején, mint az egyik gyár főtechnológusa, én is részt vettem egy ilyen paláveren... A vezérigazgató tartotta, ott voltak a társadalmi-gazdasági szervek és külső résztvevők, az ipari kutatóintézetből, az egyetemről, a minőség-ellenőrző intézetből. A mi gyárunkból is voltunk öten-hatan... Nagyon színvonalas megbeszélés volt, jól képzett emberek érdekes dolgokat mondtak, de tudtuk, hogy ez már el van döntve... (Vállalati osztályvezető)

A „beavatottak" szűk körén kívül, különböző beosztású vezetők tulajdonképpen tisztában is voltak azzal, hogy a tervezetek vitája során nem valóságos állásfoglalást vártak tőlük, csupán a közlések tudomásulvételét. Ezért hozzászólásaikban, „vitáikban" általában csak az egyetértők csoportja manifesztálódott, a kétkedőké, az ellenvéleményt képviselőké nem.

A szélesebb vezetőkör magatartásának egyik szimptómája, hogy a vezetők jelentős része egyáltalán nem nyilvánít véleményt a vitákon. Erre vonatkozó kérdésünket nemcsak a vizsgált döntésekre, hanem szélesebben értelmezve tettük fel: „A különféle értekezleteken rendszeresen napirendre tűzik a legfontosabb kérdéseket, s minden jelenlevőnek módja van a hozzászólásra. Ön szokott-e élni a hozzászólás lehetőségével?" Kérdőívünkre válaszolva a vezetők több mint fele közölte, hogy ritkán (43%) vagy egyáltalán nem (8%) szólal fel az értekezleteken. Passzivitásuk okaként a csoporthoz tartozók csaknem fele (20%) adta azt a választ: „elég, ha azok szólnak hozzá, akiket a tárgyalt kérdés közvetlenül érint"; további negyedük pedig azt, hogy „feleslegesnek érzi a vitatkozást, mert a tárgyalt kérdés tulajdonképpen el van már döntve".

E passzivitást több vállalatnál is úgy próbálták feloldani, hogy az értekezleteken részt vevőket az igazgató kötelezte a véleménynyilvánításra: sorban, mindenkinek fel kellett szólalnia.

„Az értekezleten 20 ember közül 15 bólogat, legfeljebb 5–6 mond véleményt. Az igazgató megpróbálta, hogy mindenkit sorra felszólított. Amikor látta, hogy így sem megy a dolog, megmondta:

legközelebb készüljenek fel. De nagyon kevéssé változott a helyzet. Leginkább a bérkérdésekben szólnak hozzá, talán azért, mert ott rákényszerülnek, hogy a saját érdeküket védjék." (Főosztályvezető)

Egy másik vállalatnál: „Van fórum, amin a vezetők beszélhetnének, mégis hallgatnak. Volt már olyan műszaki konferencia, amit munkaidő alatt rendeztek, és minthogy senki sem akart hozzászólni, az igazgató kijelentette, hogy akinek nincs mondanivalója, az menjen vissza a munkahelyére. Volt olyan is, hogy sorra felszólította a vezetőket, hogy nyilatkozzanak, s mindenkinek kellett véleményt mondania. De ha érdektelenség, közömbösség van, akkor annak okai is vannak." (Osztályvezető)

A passzivitás mögött ott van a döntési eljárás egész rendszere, amely formai korlátokkal is biztosította a vállalati érdek érvényesülését a külső függésű fejlesztési döntéseknél, illetve – egyéb döntéseknél – a hatalmi szférában meghatározott parciális érdekek érvényesülését. S a passzivitás mögött ott van a viták, ütközések elkerülésére ösztönző, alkalmazkodó magatartást diktáló egyéni érdek, mint az érdemi viták kibontakozásának egyik legerősebb gátja.

A különböző döntésekben közreműködők arányait az 1. táblázat foglalja össze.

Azaz, a fejlesztési döntéseknél a vállalati érdek szűkebb kör részvételére korlátozódó döntési eljárást kívánt, mint a csak belső, parciális érdekeket érintő, működést szabályozó döntéseknél.

A részvételi arány fázisok szerinti alakulását a 2. táblázat mutatja.

A résztvevők arányával szorosan összefüggő másik szimptóma: a döntési akciók nem nyilvános volta. Annak ellenére, hogy például a 24 fejlesztési akció éveken át

1. táblázat. A döntések résztvevői

A döntés típusa	Vizsgált eset	A döntésben		Egy döntésben átlagosan részt vett vezetők száma
		nem vett részt	részt vett	
		a vezetők %-ában[a]		
Működést szabályozó döntés	12	64	31	24
Beruházási döntés	24	75	20	12

[a] Az összeg a kérdésre nem válaszolók százalékával együtt 100.

2. táblázat. A döntések fázisai

A döntések fázisai	Működést szabályozó	Beruházási
	döntések résztvevői (átlagosan a vállalatok vezetőinek %-ában)	
Az akciót kezdeményezte	3	1,5
Előzetesen véleményét kérték	10	7,2
Részt vett a tervezetek kidolgozásában	7	5,4
A tervezeteket véleményezte	6	2,8
Az egész eljárásban, vagy több fázisban is közreműködött	5	3,4
Összesen	31	20,3

volt napirenden, a vezető gárda zöme nem ismerte az akciókat, tájékozottságuk hozzávetőleges, véletlenszerű volt. A kérdőívekre kapott válaszok szerint a külső függésű

akciókról 48, a saját beruházásokról a vezetők 61%-a nem tudott semmit, vagy csak keveset.

Vizsgáljuk meg ezek után: kik alkotják a döntésekben részt vevők körét? A kérdőívekre adott válaszok szerint a különböző beosztású vezetők az alábbi arányban vettek részt a döntésekben (lásd a 3. táblázatot):

3. táblázat. A különböző beosztású vezetők részvétele a döntésekben

Vezető beosztásúak	Működést szabályozó	Beruházási
	döntésekben részt vettek (a megfelelő beosztásúak %-ában)	
I. Igazgatók	96	88
II. Főmérnökök, főkönyvelők	52	21
III. Vállalati főosztályvezetők	44	32
IV. Vállalati osztályvezetők	26	17
V. Gyári osztályvezetők	29	12
VI. Termelési egységek vezetői	19	4
Átlag az összes vezetők százalékában	31	20,3

A fenti összegezés mindenfajta közreműködést magában foglal: az állandó, folyamatos részvételtől az egyszeri, alkalmi adatszolgáltatásig.

Az igazgatóknál kapott arányt annyiban kell korrigálni, hogy az igazgatók tulajdonképpen *minden* döntésben részt vettek. Az adott konkrét döntésben csak azok nem vettek részt, akik a döntés idején még nem voltak a

vállalatnál, vagy akkor még nem igazgatói beosztásban dolgoztak.

A második vezetői szintről – az operatív irányítást ellátó főmérnökök, főkönyvelők közül a működést szabályozó döntésekben sokan kaptak szerepet; a fejlesztési döntésekben részt vevők közé azonban már csak egyes személyek, s alkalmilag kerültek be. (Az utóbbi arány egyébként utal a második vezetői szint valóságos szerepére is. A hivatalos rang, cím ellenére a termelési főmérnöktől szinte kizárólag a termelés folyamatosságának, zökkenőmentességének biztosítását várják; a főkönyvelőtől pedig, hogy gondoskodjon a pénzügyi egyensúly fenntartásáról stb. E nagyon fontos napi feladatok ellátásán túl azonban nem igényelték részvételüket a *jövőt* meghatározó kérdésekben – még úgy sem, mint a termelésért, pénzügyekért, esetleg a kereskedelemért vagy kutatásért felelős *szakemberekét*.)

A harmadik vezetői szinttől lefelé egyre csökkent a résztvevők aránya is; még inkább szerepük. Az alsóbb szinteken természetszerűleg sokkal jellemzőbb az egyszeri, alkalmi közreműködés, mint a folyamatos részvétel. Azaz, a döntési eljárás technikai rendszere – mint a közreműködők önminősítéséből is kirajzolódik – jellegzetesen a vezetői hierarchia felső szintjein tartja az alternatívák közötti, folyamatos választás lehetőségeit, s ebben az alsóbb szinteken levő vezetők csak kevéssé igényelt partnerek.

A közreműködést megkíséreltük minősíteni aszerint, hogy a résztvevők mennyire ítélték szerepüket „inkább alkotónak" (célkitűzés, feladatkijelölés) vagy „inkább

operatívnak" (feladat-végrehajtás, kiadott számítások elvégzése, adatszolgáltatás stb.).

A kérdőíveken adott önminősítés szükségképpen torzít; feltételezhetjük, hogy a valóságnál többen tekintették szerepüket „inkább alkotónak". Feltételezhetjük azonban, hogy mindkét döntéstípusnál ez történt, s ezért a két döntéstípus *egymással* való összehasonlítása nem torzítja az arányokat.

Az arányok mindenekelőtt a kétféle döntésben kapott feladatok különbségére utalnak (lásd a 4. táblázatot).

4. táblázat. A vezetők önminősítése döntéstípusok szerint

A döntés típusa	A döntésben részt vevők az összes vezető %-ában	Szerepük a döntésben részt vevők %-ában			
		összesen	inkább alkotó	inkább operatív	mindkettő
Működést szabályozó döntések (együtt: 12 eset)	31	100	37,5	53,1	9,4
Beruházási döntések (együtt: 24 eset)	20,3	100	54,7	34,4	9,9

Azaz, a feltehető torzítások ellenére a résztvevők úgy vélik, hogy a fejlesztési döntésekben a szűkebb körhöz tartozók többsége alkotó szerepet kapott (feladatmeghatározás, tárgyalás a szervezeten kívül, részvétel a koncep-

ció kialakításában stb.), míg a működést szabályozó döntéseknél a szélesebb körből többen kaptak operatív feladatot.

A feladatok megítélése – még ha az arányok pontatlanok is – feltehetőleg elég jól tükrözi a valóságot. A résztvevők – beosztásuk szerint – a következőképpen minősítették közreműködésüket (lásd az 5. táblázatot):

A működést szabályozó döntéseknél már a II. szinttől

5. táblázat. A vezetők önminősítése részvételük jellege szerint

Vezető beosztásúak	Működést szabályozó döntések			Beruházási döntések		
	A részvétel					
	aránya a csoporthoz tartozók %-ában	jellege		aránya a csoporthoz tartozók %-ában	jellege	
		inkább alkotó	inkább operatív		inkább alkotó	inkább operatív
I. Igazgatók	96	72	24	88	67	21
II. Főmérnökök	52	24	28	21	16	5
III. Vállalati főosztályvezetők	44	21	23	32	13	19
IV. Vállalati osztályvezetők	26	10	16	17	11	6
V. Gyári osztályvezetők	29	4	25	12	5	5
VI. Termelési egységek vezetői	19	8	11	4	2	2

az operatív feladatok dominálnak: legalábbis a résztvevők többsége úgy ítélte meg, hogy a koncepcionális kérdések meghatározását a legfelső vezetői szinten levők maguknak tartották fenn. Az alsóbb szinteken levő vezetőktől ritkán igénylik a speciális szakismereteken alapuló fontos részletek önálló kimunkálását; a lefelé egyre szűkülő körhöz tartozóktól inkább csak meghatározott számítási anyagok, dokumentációk elkészítését várják. A beruházási akciók még szűkebb körben zajló döntési eljárásában a résztvevők többsége valóban inkább alkotónak tekinthette közreműködését.

De kik és hogyan kerültek be a résztvevők körébe a különböző beosztású vezetők közül?

Az már korábban kitűnt, hogy a működést szabályozó döntéseket a kérdésben illetékesnek minősülő részlegek dolgozták ki, inkább kevesebb, mint több közreműködést igényelve a többi vezetőtől.

A fejlesztési döntéseknél ugyancsak tulajdonképpen az illetékesség a részvétel fő kritériuma. Az illetékességet azonban kizárólag a hierarchikus függelmi viszonyok határozzák meg, s nem a különböző szakismereteket összegező részlegekhez tartozás. Tehát a piackutatásért, a termelésért, a közgazdasági eredményekért, az értékesítésért felelős részlegek vezetői nem minősültek illetékesnek; mert tevékenységük – az adott szervezeti hierarchiában – nem a beruházásokért felelős igazgatóhelyettes irányítása alá tartozott.

Ily módon – mint a korábbiakból ugyancsak kirajzolódott – a fejlesztési döntésekben közreműködő vezetők két – részben egymást átfedő – körből kerültek ki, ami egyúttal a részvétel két fő kritériumát is mutatta

Az egyik kör: a legfelső vezetéshez tartozók. Természetszerűen ebben, a vállalat minden fontos kérdését megvitató körben alakulnak ki a fontos fejlesztési akciók is.

A legfelső vezetőkör – ahol minden fontos kérdés napirendre kerül – a vizsgált vállalatoknál általában 6–10 tagú volt. Állandó – bár nem egyenlő súlyú – résztvevői a vezérigazgató, a párttitkár, a KISZ-titkár, a szakszervezeti titkár, azaz a vállalati „négyszög" tagjai. A legfelső vezetői kör többi *állandó* tagja már a belső hatalmi viszonyok szerint választódott ki. A részvétel nem függött a funkcionális szerepkörtől; állandó résztvevő lehet a személyzeti vezető csakúgy, mint a közgazdasági részleg vezetője; valamelyest függött a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől (a harmadik szintnél alacsonyabban levő vezető gyakorlatilag nem került az állandó résztvevők körébe), s nem utolsósorban a legfelső vezetéshez fűződő személyi kapcsolattól. A vállalat 6–10 legfontosabb vezetője döntött arról, hogy elindítson-e egy-egy fejlesztési akciót; s melyek legyenek a vállalat fő törekvései.

A másik kör a műszaki fejlesztési vonalhoz tartozókból állt; a döntésekben részt vevő főosztály-, osztály- és termelésiegység-vezetők elsősorban a műszaki igazgató apparátusából kerültek ki. E részlegek vezetői általában munkaköri kötelezettségként végezték feladatukat, bár néhányan egyúttal a legfelső vezetőkörhöz is tartoztak. Közéjük tartozik mindenekelőtt – helyzeténél, pozíciójánál fogva – a műszaki igazgató, de a legfelső vezetőkör állandó tagja lehetett a fejlesztési főmérnök, vagy a fejlesztési főosztály vezetője, a főkonstruktőr stb. Az, hogy a műszaki vonalhoz tartozók közül ki került be a fejlesztési akciókat irányító felső vezetői körbe, az ugyancsak a

belső hatalmi és érdekviszonyok, a szakmai és személyi rokon- és ellenszenvek függvényeként alakult ki.

Ebben a két – egymással szorosan összekapcsolódó – körben alakult ki, s fogalmazódott meg a fejlesztésekkel kapcsolatos „vállalati érdek", amit hatalmi eszközökkel érvényesített a felső vezetés. A deklarált – vagy csak a gyakorlatban érvényesített – „vállalati érdek" egyúttal a belső, parciális és személyi érdekek szelektálójaként működik: bizonyosakat érvényesít, másokat háttérbe szorít, ily módon új feltételeket szabva az érdekérvényesítési törekvéseknek, meghatározóan alakítja a belső érdekviszonyokat.

A „vállalati érdek" azonban ugyancsak a kompromisszumok terméke, mégpedig egyfelől a külső körülményekhez alkalmazkodás, másfelől a belső hatalmi erőviszonyok szerint lefolytatott alku eredménye. A vállalati érdek megfogalmazásában részt vevő különböző beosztású vezetők ugyanis a valóságban egyáltalán nem tisztán gazdasági motívumok alapján cselekednek, hanem sokkal inkább egyéni és csoportérdekké integrálódott céljaik, törekvéseik által vezérelt emberek, akik saját érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. Hogy az ily módon állandóan konfrontálódó érdekek közül melyeket és milyen mértékben sikerült érvényre juttatni, az a hatalmi csoporton belüli erőviszonyok függvénye.

3.5. A döntésekből kimaradók

A vizsgált döntésekben – mint a korábbiakban ismertettem – a vezetők 70–80%-ának egyáltalán nem volt szerepe. Természetesen a részvétel nem óhaj vagy szándékok kérdése, hanem a szervezet írott vagy íratlan szabályainak függvénye. Csak azok vehetnek részt, akiket erre munkakörüknél fogva vagy egyéb okból kijelölnek; „önkéntesen" nem lehet bekapcsolódni.

A döntésekből kimaradás egyúttal azt jelenti, hogy a vezetők 70–80%-a nem kapott közvetlenül módot személyi és részlegérdeke érvényesítésére. A vállalat jövőjét, működését érintő intézkedéseket már csak mint utasításokat ismerik meg, a számukra kedvező vagy nem kívánt következményekkel együtt.

Hogyan vélekednek erről a gyakorlatról a vezetők? A kérdőívben a konkrét közreműködést s a közreműködés tartalmát minősítő kérdések után azt kérdeztük: elégedettek-e a döntésekben kapott szerepükkel? A vezetők 39%-a közölte, hogy elégedett, nem kíván másfajta részvételt; 44%-a azonban jobban örülne, ha több érdemi kérdésben kérnék ki a véleményét, javaslatát. (A kérdésre a vezetők 17%-a nem válaszolt, mégpedig azok, akik egyáltalán nem kaptak szerepet a döntésekben.)

A közreműködés és az elégedettség összefüggéseit részletesebben elemeztük a beruházási döntések kapcsán. Részvételnek tekintettünk minden közreműködést az alkalmi adatszolgáltatástól az akció irányításáig. Mint az adatok mutatják (lásd a 6. táblázatot), a vezetők eléggé határozatlanok abban, hogy mit igényeljenek a vállalat

jövőjét érintő döntések meghozatalakor: több, érdemibb részvételt, vagy pedig a kívülmaradást?

Természetesen vezetői szintenként erősen eltérőek az arányok. Az igazgatók 71%-a elégedett a döntésekben kapott szerepével, a termelési egységek vezetőinek azonban csak 3%-a az. Több részvételt igényelnének a vállalati főosztályvezetők, a termelési részlegek vezetői (51–55%-uk), a gyári osztályvezetők (50%), a főmérnökök, főkönyvelők és a vállalati osztályvezetők (42–42%).

A kérdésre nem válaszolók zömét ezúttal is azok adják, akik a kérdőíven felsorolt döntésekben nem vettek részt. (Egyébként ennél a kérdésnél a legnagyobb a nem válaszolók aránya; minden egyéb kérdésnél a megkérdezetteknek legfeljebb 5–6%-a nem válaszolt, itt 33%.)

Eltekintünk az igények szintenkénti, részletes elemzésétől. Az elégedettség–elégedetlenség szintenkénti arányai elsősorban már a második-harmadik vezetői szinten meg-

6. táblázat. A vezetők elégedettsége a döntésben való közreműködéssel

A döntésekben való részvétel	A felsorolt döntésekben kapott szereppel			
	elégedett	elégedetlen	nem válaszolt	együtt
Részt vett a döntésekben	10,6	4,8	4,9	20,3
Nem vett részt a döntésekben	19,7	26,2	21,8	67,7
A részvételről nem nyilatkozott	2,8	2,5	6,7	12,0
Összesen	33,1	33,5	33,4	100,0

jelenő inkompetenciatudatra utalnak, s ezzel a tényleges hatalmi körből kimaradásra s úgyszólván minden szinten a vezetők mintegy felének arra az igényére, hogy hatékonyabban képviselhessék egyéni és részlegérdekeiket.

A válaszokat együttesen értékelve mind az elégedettség, mind az igény kíván némi kommentárt. Mint láttuk, *elégedett* lehet az is, akinek közreműködésével történt a döntés, de az is, aki nem igényelte a részvételt. Nyilvánvaló, hogy az utóbbiak elégedettségét az igény hiánya magyarázza: nem is kívánnak a döntésekbe beleszólni.

A vezetőknek ezt a körét – amely elég széles minden vállalatnál – tekinthetjük *igénytelen–elégedett* vezetői csoportnak. (A kör valójában sokkal szélesebb a jelzett 19,7%-nál, ha ide soroljuk a döntésekből kimaradó, s a kérdésre nem válaszolókat is.) A másik kör: az *elégedetlenek.*

Mindkét körhöz tartozásnak az egyén személyiségéből fakadó – s ezért egyedinek tekinthető – okain túl vannak meghatározóbb, a vezetők szervezeti helyzetéből származó közös okai. Ezek – mint például az érdekérvényesítés számukra adott lehetőségei, a jelenlegi és jövőbeni helyzetük, előrelépési esélyeik, a vállalathoz kötődésük stb. – formálják a kétféle vezetőcsoport jellegzetesen eltérő magatartását.

Az *igénytelen–elégedett* vezetőcsoport magatartásának egyik magyarázata a fennálló gyakorlat tudomásulvétele: akiket rendszeresen nem vonnak be, azok jó része ezt mint természetes állapotot veszi tudomásul, különösen, ha sokakat mellőznek, és sok más részleg vezetője sincs jobb helyzetben.

Az e körhöz tartozók egy részét a tapasztalatok, az ér-

dekérvényesítési lehetőségeket behatároló adottságok és az erőviszonyok ismerete tartják vissza a beleszólás igényétől:

„Saját személyében részt venne-e a fejlesztés előkészítő munkáiban? – Nekem csak rossz tapasztalataim vannak. Nagyon sok az ütközési pont ezen a területen. Nem veszik jó néven, ha bárki beleszól olyasmibe, ami nem a saját területére vonatkoz'k." (Osztályvezető)

Az igénytelen–elégedett vezetők közül tulajdonképpen sokan örülnek annak, ha nem kívánnak tőlük közreműködést, állásfoglalást, mert ily módon elkerülhetik a vitákat és a konfliktushelyzeteket is, amelyek elől – jórészt a vállalathoz kötődésük miatt – inkább kitérnek.

Az okok közül ezt tekintjük a legfontosabbnak, mert lényege az éppen adott helyzetek mindenkori elfogadása, az igények (mint például a részvétellel az egyéni és csoportérdekek képviseletének lehetősége) minimális szintre csökkentése, s ezzel az elégedetlenségből fakadó konfliktusok és frusztráció kiiktatása.

A konformizmusnak természetesen kialakulnak az ideológiái. Az egyik leggyakoribb – mert legjobban hangzó – érv a felettesek iránti feltétlen bizalom.

„Az embernek mindig bízni kell a felső szervek objektív ítélőképességében, hogy tudni fogják, mi a legjobb." (Osztályvezető)

„Gondolom, hogy ezt valahol jól meggondolták, mielőtt úgy döntöttek, hogy a fejlesztés kell. Valahol kellett, hogy erről vita legyen . . ." (Osztályvezető)

„– Nem hiányolja, hogy nem kérdezik meg a véleményét? – Nem, a négyszög tagjait elég értelmesnek tartom ahhoz, hogy a problémákat eldöntsék; valamennyien tapasztalt emberek. Én nem szeretek a dolgokba belebeszélni . . ." (Osztályvezető)

Az igények legfőbb szabályozója kényszerű kötődésük a vállalathoz s az ebből fakadó közös érdek ösztönös vagy tudatos felismerése: az adott vállalat fejlődése valamennyiük legszemélyesebb érdeke. S ha a körülmények azt kívánják, hogy a vállalatnál a beavatottak szűk köre intézze a konkrét akcióval kapcsolatos tennivalókat (mindenekelőtt a realizálás elsődleges feltételét, az anyagi eszközök megszerzését), akkor a vezetőgárda ehhez alkalmazkodik, s nem törekszik olyan módszerekre, amelyek óhatatlanul felfedik egy-egy akció gyenge, esetleg az egész akciót veszélyeztető pontjait.

Ezért – a döntésben részvétel helyett – a vezetők jó része legalább tájékozott, „beavatott" szeretne lenni. Az igény erős és általános. Kérdőívünk szerint a vezetők 73%-a alaposabb tájékoztatást igényelne a vállalat *fejlesztési* törekvéseiről; 76%-uk kíván több információt a fejlesztési programok *konkrét,* időszerű kérdéseiről.

Az igénytelen–elégedett vezetők esetében a „tájékozottság" legfőbb célja a vezetőkörhöz tartozás, a vezetői presztízs látszatának őrzése: a „beavatottságuk" önmaguk és mások előtt bizonyítja a formális hatalmi struktúrához tartozásukat. Ez egyébként fontos valamennyiük számára. Az informáltság másik fő funkciója: a perspektívákról, az új esélyekről kapható – valamennyiüket érintő – tájékozódás, amelyet az információkat birtokló felettesektől remélhetnek.

Jellegzetesen más az *elégedetlen* vezetők magatartása. Azok, akik közreműködtek ugyan a döntésekben, de az

általuk igényeltnél kisebb mértékben vagy szereppel, továbbá mindazok, akik nem tartoznak résztvevők közé, készek lennének a saját és részlegérdekeik hatékonyabb képviseletére. Kielégítetlen igényeik látens feszültségeket takarnak; s gyakran vezetnek – különösen a felső vezetői szinteken – személyi konfliktusok formájában megjelenő ütközésekhez. Minthogy azonban az elégedetlen vezetők zöme is – objektív okok miatt – erősen kötődik adott vállalatához, az elégedetlenség legfeljebb egyéni konfliktusokhoz, kritikus hangnemhez, a meghozott döntések bírálatához vezet, de nyílt szembenállássá úgyszólván sosem érlelődik.

3.6. A döntési eljárás hatása a belső érdekviszonyokra

Nem foglalkozhatom a sokoldalú, a szakértők széles körét igénylő, a feltételeket és a következményeket gondosan elemző eljárás helyett a szűk körben tartott, a vitákat, a konfrontációkat mellőző döntési eljárás *gazdasági* következményeivel. De minthogy még a leggondosabb eljárást alkalmazó cégeknél sem sikeres minden akció, feltételezhetjük, hogy nagyobb a sikertelen akciók esélye ott, ahol mellőzik a sokoldalú mérlegelést. A sikertelen akciókra egyébként a legtöbb, s a legszembetűnőbb példát éppen a beruházások szolgáltatják, amelyeknél elég könnyű összefüggést találni a tervmódosítások, az üzembe helyezés elhalasztása, a tervezett hatékonyság nem teljesülése és a döntési eljárás során mellőzött, nem tisztázott feltételek között.

A működést szabályozó döntések esetében a gazdasági hatások rendszerint nem is érzékelhetőek közvetlenül, minthogy azok többnyire csak áttételesen, sok egyéb hatás közepette jelentkeznek a vállalat eredményeiben. Gazdasági hatásaikat ritkán is mérik, legfeljebb olyankor – mint a vállalati szervizszolgáltatás létrehozásakor – ha mérhetőek a ráfordítás költségei. (A szóban forgó vállalatnál történetesen erre sem volt igény: a ráfordítások beleolvadtak a termelés általános költségeibe.)

Az adott döntési eljárás azonban – akár mérlegelik egy-egy akció konkrét gazdasági következményeit, akár nem – a belső érdekviszonyok alakulásán keresztül meszszemenően visszahat a vállalat egész működésére, a mindenkori gazdasági eredményekre.

Minden olyan esetben ugyanis, amikor feszültség marad a vállalati érdek nevében hozott döntés és egyes részlegek érdekei között, illetve ha az érdekellentétet nem szorítja háttérbe valamely közösnek elfogadott érdek, az érintett részlegek megpróbálják védeni, kerülő utakon érvényesíteni saját érdekeiket. A jelenség annyira közismert és általános, hogy aligha kíván példákat. Mégis idézek néhányat a vizsgált vállalatok úgyszólván mindennapos történeteiből.

Annál a vállalatnál például, ahol a szervezési osztály volt felelős egy készülő intézkedésért, s az érintett termelőrészleg tiltakozása miatt beszüntette a velük folytatott konzultációkat, az igazgatói utasítás megjelenését nyílt ellenállás fogadta. A termelési egységek vezetői s a művezetők az anyagi érdekeiket sértő intézkedés miatti sérelmükkel először az illetékes vezérigazgató-helyettes-hez mentek, mint felettesükhöz, szövetségest remélve sze-

mélyében. Elmondták érveiket, elpanaszolták, hogy a döntés során – noha megpróbálták elmondani – mellőzték véleményüket. A vezérigazgató-helyettest arra kérték, hogy segítsen az intézkedés megváltoztatásában. Az érintettek azonban már akkor tudták, hogy hogyan lehet a rendelkezés egyes pontjait szinte észrevétlenül kijátszani, s felkészültek erre is, ha másként nem érnek el eredményt. Végül is ez következett be: néhány hónap múlva már valamennyi részlegnél mesterien alkalmazták a formailag végrehajtott, valójában az intézkedést negligáló taktikát. Egy másik vállalat példája szélsőséges, de azt mutatja, hogy az érintettek messze elmennek érdekeik védelmében. A termelőrészlegnél a minőség javítása érdekében meghatározott műszereket szereltek fel a gépekre. A termelőrészleg azonban bejelentette, hogy ha a megkövetelt minőségi mutatókat el kell érniük, akkor képtelenek a mennyiségi követelménynek eleget tenni. A vezetés nem kívánt engedni a mennyiségi követelményekből sem. Ettől kezdve az üzemben folyamatosan elromlottak a műszerek, a működőket pedig – amikor tudták, hogy nem kell ellenőrzéstől tartani – rendszeresen kikapcsolták. (Sőt arra is volt példa, hogy valakit kiállítottak az épület elé: figyeljen, s jelezzen, ha meghatározott személyek jönnek; akkor gyorsan bekapcsolták a műszereket.)

Azaz a mellőzött részlegérdekek nem szűnnek meg, csak érvényesítésükre keresnek az érintettek más – a vállalati érdek szempontjából többnyire nemkívánatos – módszereket.

A részlegérdek érvényesítésére azonban nincs mindenütt egyformán mód. Ilyen szempontból általában a

termelőrészlegek vannak a legjobb pozícióban, mert munkájuktól közvetlenül függ a termelési tervek teljesítése, a kiszállítások ütemessége, végső soron a vállalat eredménye. Ezért a vállalat vezetése az esetek jó részében kénytelen az utólagos alkukba, korrekciókba belemenni, vagy pedig szemet hunyni a rendelkezései kijátszása felett.

Azoknál a részlegeknél, amelyek nem képesek érvényesíteni saját érdekeiket, „az engedelmességhez fűződő érdek" válik általánossá, s vele nagyon gyakran az elégedett–igénytelen magatartás a körülményekhez igazodó ideológiai hátterével. Az engedelmeskedéshez fűződő érdek azonban többnyire kizárja a vállalati érdek szempontjából szükséges vitákat is, mert az érintett vezetők helyzete – amíg érdekeik nem kerülnek komolyan veszélybe – kényelmesebb, ha elhallgatják véleményüket, és csak a kapott utasítások végrehajtására szorítkoznak. Így, ha nem is javul, de nem is romlik helyzetük. Egyébként a vállalat vezetése – addig, amíg az eredményes működés elsődlegesen nem a saját erőfeszítéseiktől függ – kevéssé érzékeny a nem kívánt módon érvényesített részlegérdekekből fakadó hátrányokra.

A döntések adott rendszere ugyanakkor állandó teret ad a felelősség áthárítására. A mellőzött részlegek joggal hivatkoznak arra, hogy nem kérdezték meg őket, különben megmondták volna, hogy ez így vagy úgy nem megy; ilyen vagy olyan feltételek hiányoznak stb. Magától értetődő, hogy minél nagyobb a döntésből kimaradók köre, annál több a felelősségtől mentesülő is. A felelősség a legfelső szinten levőkre hárul. Az így kialakuló helyzet joggal keltheti azt a képzetet, hogy egy-egy személyen múlik a vállalat működése, tehát ha gyengék a vállalat

eredményei, akkor azért a rossz döntéseket hozó igazgató a felelős. Azaz az igazgató leváltásával, alkalmasabb vezető kinevezésével rendbe lehetne hozni a rosszul gazdálkodó vállalatokat. Kétségtelen, hogy a vállalatok felső vezetői szintjén levőknek a legnagyobb a szerepe s a felelőssége, s nyilvánvaló, hogy vannak e posztokra nem alkalmas vezetők is. De kétségtelen az is, hogy az elmúlt több mint harminc évben akárhány, s akármilyen képességű vezetője volt egy-egy vállalatnak, végül is lényegében valamennyi azonos döntési mintákat követett. Miért nem változtak érdemlegesen a döntési eljárások?

A következőkben ennek okait elemezzük.

4. A döntési eljárást alakító érdekviszonyok

A magyar vállalatok döntési eljárásának lényegileg azonos mintáit már többen felismerték. Marosi Miklós például azt is kimutatta, hogy a döntési rendszer a vállalat jellegétől függetlenül egyforma, *uniformizált* [55].

Marosi a terméknek a kereslet által meghatározott gyártási feltételei szempontjából elemezte *a termelés tervezésének* döntési eljárásait, s megállapította, hogy a vállalatok sematikusan egyforma döntési eljárásokat intézményesítenek. A döntési eljárások ugyanolyanok annál a vállalatnál is, amely egyedi megrendelésekre egyedi gyártmányokat készít (például hajókat), s annál is, amelyik tipizált, állandóan ismétlődő terméket gyárt tömegszerűen (például csavarokat). Az általa javasolt – közgazdasági értelmezésű, matematikai apparátust alkalmazó – eljárásokat azzal a feltételezéssel adta közre, hogy az 1968-ban bevezetett gazdaságirányítási rendszer a vállalatokat az uniformizáltság megváltoztatására, a vállalat (a termék) jellegének megfelelő döntési eljárásokra fogja ösztönözni. Tapasztalatom szerint a múló évek nem hozták meg a feltételezett ésszerű változásokat; az uniformizáltság a döntési – és nem csak a termeléssel kapcsolatos döntési – eljárásoknál lényegében változatlan maradt.

A korábbi gyakorlat változatlanságához fűződő válla-

lati érdeket sokféle erő formálja. Közülük elsőként nélhány, a belső érdekviszonyokat alakító tényezővel foglalkozom; s a szociológus feladatának megfelelően társadalmi vonatkozásaik hangsúlyozására törekszem.

A belső érdekviszonyokat alakító, egyik legerősebben ható tényező: a vállalat fejlődéséhez fűződő érdek. S bár kissé távolinak tűnhet a kapcsolat a döntési eljárás jellemzői és a vállalatnak a fejlődéshez fűződő érdeke között, mint látni fogjuk: a jelenségekhez a mélyebb, gyakran rejtett összefüggések szolgáltatják a magyarázatokat.

4.1. A fejlődéshez fűződő vállalati érdek

Szervezetszociológiai axióma – mint már idéztem –, hogy minden szervezet, létrejötte pillanatától az életben maradásra s a fejlődésre törekszik. Ezt a törekvést – különösen a gazdasági szervezetek esetében – világszerte felerősíti a gazdasági fejlődést igénylő, sürgető *társadalmi elvárás*. Mintegy száz éve, mióta a gazdaság állandó fejlődése világméretekben az egyik legáltalánosabb társadalmi érték rangjára emelkedett, s a növekedési ütem ebben, a politikai-katonai realitások által determinált értékrendben általánosan elfogadott sikermutatóvá vált, minden nemzetgazdaság alapvető igénye a fejlődés.

A növekedés gazdaságunk esetében nemcsak kívülről rákényszerített, hanem a társadalmi rend lényegéből fakadó belső igény is. Minthogy hazánkban a dolgozók anyagi jólétének állandó és folyamatos növelése, a növekvő szükségletek minél teljesebb kielégítése elsődlegesen a gazdasági fejlődésen alapul, a gazdaság alapegysé-

geinek folyamatos fejlődése deklarált társadalmi elvárás. Ezért, mint az alapvető társadalompolitikai cél eszköze, fogalmazódik meg a gazdasági növekedés üteme, mértéke a pártdokumentumokban s a törvényerejű ötéves tervekben.

A fejlődés kötelezettséggé, társadalmilag igényelt folyamattá vált. (Az elvárás évtizedekig minden egyes vállalat egyenletes fejlődését is jelentette, és csak az utóbbi években változott meg tartalmilag a szelektív fejlődés új igényével. Addig azonban általános érvényű igényként, sőt, követelményként létezett.)

A társadalmi elvárás sokféle módon közvetítődik a vállalatokhoz: jogszabályokkal és gazdasági szabályozókkal, utasításokkal és ösztönzőkkel, a korábbi fejlődéshez mint bázishoz mért növekedési mutatókkal, a politikai és társadalmi szervek, a tömegkommunikációs eszközök ösztönző és ellenőrző tevékenységével.

A társadalmilag elvárt – és a tervekben rögzített – növekedési igény igazolt és jogosulttá tett minden fejlődési törekvést, s a kiugró eredményeket a társadalom sokféle módon kifejezett elismerése jutalmazta.

A vállalatok fejlődésének – ami évtizedekig egyet jelentett az extenzív növekedéssel, a kapacitások, a létszám gyarapításával, s ily módon a termelési volumen növekedésével – a gazdasági működés adottságai közepette több lehetséges útja volt. A közismert tényekre csupán utalásszerűen hivatkozom.[1]

[1] A témakör szakirodalma egyike a leggazdagabbaknak. A módszeres gazdaságtörténeti leírást lásd *Berend T. Iván* [6] munkájában.

A saját erőfeszítések eredményeinél esetleg sokszorosan hatékonyabb fejlődés egyik útját a rendszerint a gazdasági irányítási szférában kezdeményezett *szervezeti* átalakítások jelentették: több vállalat összevonása egy-egy trösztté, nagyvállalattá. A szervezeti növekedés művi útja meghatározó volt a mai szervezeti rendszer kialakulásában: számos vállalat „fejlődött" naggyá, nemegyszer tucatnyi vállalat beolvasztásából. Ez a még a 60-as években is létező növekedési gyakorlat a 70-es években úgy módosult, hogy most már nem felső utasításra, hanem gazdasági kényszerek és előnyök miatt a nagyobb vállalatok sorra beolvasztották kisebb kooperációs partnereiket.[2]

A fejlődés másik tipikus útja *a központilag elhatározott* fejlesztés volt. Az 1968-ig működő gazdaságirányítási rendszer általános gyakorlata sok vonatkozásban érvényesült a későbbiekben is: a központilag elhatározott fejlesztési programok (mint a járműipari, a vegyipari, a számítástechnikai stb. program) központi forrásokból biztosították az érintett vállalatoknál a termék meghonosításához vagy volumenének jelentős növeléséhez szükséges feltételeket.

A fejlődési, növekedési törekvéseket elősegítette a különféle jogcímeken igényelhető *külön források* (támogatások, kedvezmények, preferenciák) elnyerése. Az elvonások és támogatások szövevényében több tucatnyi „szabályos" és ún. „külön" ösztönző létezett, több-kevesebb pótlólagos forrást nyújtva a vállalati működéshez. A termelési, exportnövelési, importmegtakarítási ösztönzők, a bérkedvezmények stb. szabályos támogatási rendszerén kívül külön kedvezményeket lehetett kapni a takarékossági akció, az energiaracionalizálás eredményeiért, a létszámmegtakarító fejlesztésekért, a nagy értékű berendezések kihasználásáért stb. Mindezeken túl egyedi elbírálás alapján mérsékelhették a vállalat kötelezettségeit, elengedve az eszközlekötési járulék, az illetményadó, a nyereségadó, az amortizáció stb. meghatározott részét. Csupán az adómérséklésekkel több száz vállalat ért el évről évre kivételezett helyzetet, s jutott ily módon külön forrásokhoz.[3]

A különösen előnyös fejlődési lehetőségek közül itt – a vizsgálatból következően – a beruházásokkal elérhetők kapnak hangsúlyt (kiemelésük azonban nem csökkenti a többi lehetőség fontosságát).

A beruházásokhoz – a hosszú távú fejlődés megalapozásán túl – a vállalatoknak sokféle közvetlen érdeke is fűződött: a napi termelés zavarainak elhárításától az igényesebb, jobban értékesíthető termék előállításáig. A fejlesztéshez fűződő erős és közvetlen érdekekről már a korábbiakban is idéztem példákat, amelyek mutatták, hogy a termelés és a termelési infrastruktúra (energia, szállítás, raktározás) szűk keresztmetszetű területein tervezett – esetenként kényszerítőnek tekintett – beruházások mennyi kézenfekvő előnyt ígértek. De példák nélkül

[2] Az utóbbi folyamatról részletes ismertetést ad *Inzelt Annamária* [40].

[3] A támogatások és elvonások bonyolult rendszerét elemzi *Antal László* [3] munkája, melyben a szerző a szabályos és a külön ösztönzők gazdag gyűjteményét ismerteti.

is nyilvánvaló, hogy a beruházásokra ösztönző közvetlen – defenzív vagy offenzív – tényezőkkel együtt számos más előny is elérhetővé válik; mondhatnánk úgy is, hogy a *beruházás sokféle kívánt cél elérésének közös eszköze.*

Itt csupán a vizsgált vállalatoknál legfontosabbnak tekintett törekvésekre utalok:

– A fejlesztéssel, az új kapacitások beállításával a vállalatnak módja lehet az adott termékstruktúra megváltoztatására, a „kifutó" termék helyett újak bevezetésére, ily módon új piacok, új fogyasztók, újfajta kereslet támasztására és kielégítésére, azaz a termelési volumen és érték, illetve növekvő nyereségszínvonal elérésére. A 24 közül 8 esetben a beruházási akció alapvető célja a vállalat hagyományos, csökkenő keresletű termékei helyett a jövőt ígérő új termék, az „új profil" kialakítása volt. (Ez – mint már jeleztem – két vállalatnál a vállalat egész jövőjét meghatározó kérdéssé vált.)

– Hasonló előnyöket ígért bizonyos gyártmányoknál a termék műszaki jellemzőinek, külpiaci versenyképességének az új gépekkel, eljárásokkal elérhető jelentős javítása, korszerűsítése. Ez 13 akciónál volt a beruházás elsődleges célja. A külpiaci értékesítés volumenének, árszínvonalának növelése minden vállalatnál az alapvető célok közé tartozott. Nemcsak azoknál a vállalatoknál, amelyek csak nagy árveszteségekkel értékesíthették korszerűtlen termékeiket a tőkés piacokon. A jó termékeket gyártók is szüntelenül hátrányban érezték magukat a nagyobb tőkés cégekkel folytatott versenyben. Az egyik gépipari vállalatnál, ha nyugati piacról, versenyképességről, korszerűségről volt szó, a vezetők elkeseredetten fogalmaztak:

„Tudja, ezt csak az érti meg, aki látja a nagy nemzetközi kiállításokat, s ott a saját termékét. Látja, hogy a szomszéd mit produkál, mit állít ki, és mit állítunk ki mi – ez borzalmas érzés. Ha látná, hogy néha milyen lekezelően bánnak velünk a nyugatnémet, angol szakemberek . . ."

A vállalat kitűnő fejlesztőgárdával rendelkezik, akik számos megoldást kínálnak – de mindenhez pénz kell, s minél jelentősebb a változtatás, annál több. A vállalat szünet nélkül ostromolta a főhatóságokat fejlesztési összegekért, mert anyagi okokból, de szakmai becsvágyból is versenyképessé kívánta tenni termékeit.

A korszerűsítés valamennyi érintett vállalatnál ezért is állandó törekvés.

– Úgyszólván valamennyi technikai fejlesztési akció azt ígérte – különösen a hagyományos termékeknél –, hogy az új, termelékenyebb gépek, berendezések, eljárások révén növekszik a termelés biztonsága, zavartalanabbá válik a napi termelési tevékenység. A napi termelés problémái számos vállalatnál kötötték le a vezetők idejét, energiáját. Ez különösen két vállalatnál okozott szinte állandó kapkodást, kívánt napról napra újabb, azonnali intézkedéseket. Az egyik az a vállalat volt, ahol az 1950-es évek elején elkezdett fejlesztés abbamaradt, s a folytatásra várva halasztódtak a szükséges gépcserék is. A rendkívül igényes termék gyártásához azonban századmikron pontosságot biztosító berendezések kellenek, s ezért a gépeket néhány évenként folyamatosan cserélni kell. (A gépek egy másik, kevésbé igényes gyártási ágazatban még sokáig működtethetők.) A szükséges gépcserék elmaradása miatt a gyártás egyre nehezebb körülmények között folyt, a vállalat minden részlegénél rendkí-

vüli erőfeszítéseket kívánt, hogy a mennyiséget növelni, a minőséget tartani tudják. A műszakiak minden találékonysága, a termelőrészlegek anyagi ösztönzése dacára a selejt folyamatosan nőtt, s ez állandó stresszhelyzetet jelentett: mindig bizonytalan volt, hogy eleget tudnak-e tenni a legközelebbi szállítási kötelezettségüknek.

A másik vállalatnál, ahol részben a létszám állandó, megállíthatatlan csökkenése önmagában is mindennap kritikus helyzetet teremtett a termelésben, a még nagy arányban működő, elöregedett, 40–50 éves gépek folytonos romlása tetézte a nehézségeket. A megoldást a kevesebb munkást igénylő, korszerű, nagy termelékenységű automaták beállítása ígérte.

– Minden vállalat számított arra, hogy a termelési volumen és érték növekedése elősegíti a vállalat súlyának, presztízsének növekedését az ágazatban, esetleg az egész gazdaságban. Saját tapasztalatukból tudták: minél nagyobb egy vállalat, annál inkább élvezhet előnyös helyzetet – már csak fontosságánál, pozíciójánál fogva is – sok mindenben, például a minisztériumban, a különböző főhatóságoknál, ahol súlyának megfelelően fogadják és kezelik kívánságait, javaslatait. (Annál a vállalatnál, ahol ötféle beruházási elképzeléssel ostromolták a felettes szerveket, nem is titkolt cél volt a vállalat magasabb kategóriába sorolásának elérése. Bármi módon, de el akartak jutni az átsorolás egyik feltételét jelentő termelési értékhatárig, aminek eredményeként a vállalat bejuthatott az ágazat vezető vállalatainak körébe. Ez egyúttal utat nyitott volna a részlegek – s természetesen vezetőik – magasabb kategóriába való besorolásához is.)

– Minden vállalat törekedett arra, hogy a technikai

fejlesztés velejárójaként – részben a szükséges, részben a lehetséges mértékben – átalakítsa a belső irányítási struktúrát. Az új termelőegységek létrehozása, illetve a termelési volumen és érték növekedése egyúttal több és magasabb jövedelmű vezetői státus létesítésére ad módot. (A belső átszervezéseknek évtizedeken keresztül ez volt a legbiztosabb s leginkább járható útja. Annál a nagyvállalatnál, ahol az évek során 12 szintűvé vált a belső irányítási struktúra, az elmúlt 30 évben háromszor cseréltek „profilt". Amikor az első – kisüzemi módon gyártott – termék háttérbe szorult, a vállalat módot kapott egy nagyon keresett fogyasztási cikk gyártására. Mire a termék „kifutott", s a piac telítődött volna, már a második, hasonlóan sikeres terméket gyártotta; a közelmúltban tértek át a harmadik terméktípus gyártására, amely néhány évtizedig ugyancsak sikereket ígér. Minden profilváltás módot adott a belső átszervezésre, s az irányítási struktúra további tagolására: az üzemből gyáregységek lettek, önálló belső hierarchiával, az osztályokból főosztályok, egyre több osztállyal, s az osztályokon belül csoportokkal stb. (A 12 szintű irányítási hierarchiát a harmadik terméktípusra való átálláskor hozták létre.)

– A technikai fejlesztéstől minden vállalatnál új szakmai perspektívákat reméltek. Úgyszólván minden vállalatnál, ahol a korábbi években nem volt dinamikus a fejlődés, a szakemberek számára lassan elfogytak az érdekes, szakmai ambíciókat kielégítő, új perspektívákat nyújtó alkotó feladatok. A technikai fejlesztés több vonatkozásban is új szakmai lehetőségeket kínált. Egyrészt a fejlesztési program lebonyolítása – az új berendezések kiválasztása, beállítása, az új technológiák bevezetése –

ígért néhány évre alkotó feladatokat, szakmai újdonságokat, érdekes munkát. Másrészt a termelésben levő műszakiak remélték, hogy az érintett részlegeknél a napi termelés unalomig ismert, szakmai rutinfeladataiban hoz változást a fejlesztés. Mindez elsősorban a műszakiakat motiválta. Az irányítás korszerűsítése, a számítógépvásárlás – amit több vállalatnál is terveztek – a gazdaságirányításban s az ügyvitelben dolgozóknak és vezetőiknek ígért új lehetőségeket.

A beruházások révén elérhető előnyök s elkerülhető hátrányok a vállalat számára alapvető érdekké, s ezért állandó törekvéssé tették a beruházásokat. Természetesen a beruházási akcióknak lehetnek kockázatai is. Óvatosságra inthet az, hogy a vállalat esetleg túl nagy, egyéb fejlesztési szándékait hosszú időre korlátozó anyagi terheket vállal. Megfontolásra inthet a munkaerőhelyzet: nem mindenütt számíthatnak arra, hogy az új, nagyobb kapacitások gazdaságos működtetéséhez rendelkezésre áll a szükséges munkaerő. (Mint ahogy annál a vállalatnál, ahol a nagy termelékenységű automatáktól várták a gondok megoldását, továbbra sem tudták a létszámcsökkenést megállítani, s végül is a vállalat sokkalta érzékenyebbé vált a létszámproblémákra, hiszen a hiányzó munkások miatt most már a nagy termelékenységű gépek álltak.) Az értékesítés – különösen a tőkés piacokon – ugyancsak sok bizonytalansági tényezővel jár.

A hatékonyságot kockáztató tényezők érzékelése azonban – sok ok miatt – úgyszólván teljesen háttérbe szorult. Az egyik alapvető ok, ami a megfontoltságot, óvatosságot elnyomta, s a „beruházási éhséget" növelte: a vállalati vezetőknek saját vállalatuk fejlődéséhez fűződő érdeke, ami erős egyéni érdekekből domináló csoportérdekké integrálódott.

4.2. A fejlődéshez fűződő vezetői csoportérdek

A vállalat eredményes működése, fejlődése a szervezet minden tagjának érdeke, bár távolról sem egyformán fontos és közvetlen érdeke. Az eredményekből fakadó általános előnyök a vállalat dolgozóihoz több-kevesebb áttétellel jutnak el: hol az egyik, hol a másik részlegnél válik könnyebbé a termelés, javulnak a munkakörülmények, fejlődnek a szociális létesítmények. Új, termelékenyebb gépek, berendezések beállítása előnyös lehet a nehéz fizikai munkától szabaduló dolgozóknak, de hátrányos lehet azoknak, akiknek szakképzettsége, gyakorlata, készségei az új gépeken nem értékesíthetők. Ezért a beruházásokkal elérhető növekedés nem feltétlenül érdeke valamennyi munkásnak. A valamenynyiüket közvetlenül érintő előnyök – például a jövedelmek növekedése – sem csak a vállalat fejlődésétől függött. A bérnövekedés az elmúlt években nemcsak a vállalat nyereségének alakulásától, hanem számos más körülménytől függően (például a központi bérintézkedések, preferenciák hatására is) változhatott. A nyereségrészesedés is „alakítható" volt: a felettes szervek segítségével a nem nyereséges vállalatok dolgozói is kaphattak, de a legnagyobb nyereséget elért vállalatoknál is kialakult a kifizethető részesedés „felső határa", különösen, amióta a vállalat maga állapította meg a részesedési hányadot.

A vállalat eredményességét vagy eredménytelenségét a dolgozók különböző csoportjai alig érzékelték. S bár az elmúlt években úgyszólván minden vállalat számára megnehezültek a gazdálkodás feltételei – megszűnt a támogatások, kedvezmények, preferenciák sokféle forrása –, az eredményes működés továbbra sem csak a vállalati kollektíva erőfeszítésein múlik. Az eredményeket számos külső, a vállalat számára objektív körülmény alakítja: az árfolyamok változása, a nemzetközi egyezményekből rájuk háruló kötelezettségek, amelyeket a gazdaságosságtól függetlenül is teljesíteniük kell, a belföldi ellátási kötelezettség, az ármechanizmus működése stb. Ezek mindegyike különleges előnyök vagy különleges hátrányok forrása lehet.

Minthogy a vállalat fejlődése s a dolgozók különböző csoportjainak jutó előnyök között nincs szoros kapcsolat, a munkások és alkalmazottak számára nem feltétlenül az adott vállalat fejlődése jelentette az élet- és munkakörülmények javulásának legfőbb útját. Akiket nem elégítettek ki a bérek, a munkakörülmények, a szociális létesítmények, s akik számára a környezet jobb lehetőséget kínált, azok nem vártak arra, hogy a fejlődés eredményeként majd javul helyzetük, hanem elmentek az igényeiket jobban kielégítő munkahelyre: 1975 és 1979 között például – az iparon belüli munkahely-változtatásokon kívül – mintegy 40 000 fizikai munkás ment el az iparból a népgazdaság más ágaiba ([70], 132. old.).

A vállalatoknál – viszonyaink közepette – egyetlen olyan csoport van, akiknek a fejlődés, a vállalat eredményes működése közös és közvetlen érdeke: a vállalat irányító apparátusának, a vezetőknek.

A vezetők nehéz helyzetben sem hagyják el a vállalatot, különösen önkéntesen nem. A vezetők mozgására nincsenek ugyan újabb statisztikai adatok, de mind a régi adatok, mind a tapasztalatok azt mutatják, hogy a vezetői körben minimális volt és maradt a fluktuáció. Felvételünk idején – a gazdaság erőteljes ütemű növekedése közepette – a vizsgált vállalatoktól a nyugdíjba menőkön kívül évről évre 1–2 vezető vált ki. Az eltávozottak kisebb hányada ment előnyösebb munkakörbe, nagyobb hányada kényszerűségből, feloldhatatlanná vált konfliktus miatt távozott. A vezetők erős – sőt, mint majd látni fogjuk, kényszerű – kötődése nemcsak a vizsgált vállalatokra, hanem az ipar széles körére jellemző volt. (A dolgozók és vezetők érdekeinek különbözőségére hívja fel a figyelmet Mandel Miklós, hangsúlyozva, hogy a vállalati érdeket a vállalati vezetők magatartása reprezentálja; a vállalatok munkavállalói azonban a beruházási döntéseknél „nem azonosulnak a vállalati vezetés magatartásával" [53].)

Általában érvényes az a megállapítás – s ezt a vállalatokkal foglalkozó más tudományágak képviselői is megerősítik –, hogy a vállalat „céljai" (az életben maradáshoz, illetve a fejlődéshez fűződő törekvések is) mindenütt a világon elsősorban a legfelső vezetők céljait, törekvéseit fejezik ki. A legfelső vezetőkön kívül is mindenütt vannak olyan vezetői csoportok, amelyeknek érdekei fűződnek a vállalatuk fejlődéséhez. Az azonban nem jellemző, hogy a vállalat lényegében *minden* vezetője a legsajátosabb egyéni érdekének tekintse az adott vállalat fejlődését, olyannak, amitől egyéni sorsa, boldogulása függ. Természetesen lehetnek olyan körülmények – különösen vál-

ságperiódusokban –, amikor egzisztenciális vagy szakmai okokból sok vezető számára fontos a vállalat sorsa, perspektívája. A gazdaság normális működése idején azonban inkább csak néhány vezető menedzser pályája kötődik erősebben a vállalatéhoz; a többiek esetében a természetes az, hogy ha valaki nem érzi jól magát, vagy kedvezőbb ajánlatot kap, akkor elmegy.

A vizsgált vállalatoknál az volt a feltűnő, hogy a vezetők mennyire ragaszkodtak vállalatukhoz, mennyire azonosultak vele, milyen szorosan összekapcsolták egyéni boldogulásuk lehetőségeit és a vállalat jövőjét, azaz, hogy valamennyien milyen erősen érdekeltek a *saját* vállalatuk fejlődésében.

A saját vállalat fejlődésének fontossága háttérbe szorítja a részérdekeket, illetve a más vonatkozásban fennálló érdekellentéteket. Az ellentétek nem szűnnek meg, de ha szükséges, alárendelődnek a vállalat fejlődéséhez fűződő, az egyéni azonosulásból közössé integrálódott együttes érdeknek. A közös érdek a fontosabb, annak ellenére, hogy mindennaposak az egymás közötti konfliktusok. A vezetők nap mint nap megütköznek a más érdekű részlegek vezetőivel: a megelőző karbantartásért felelős vezetők a termelési program teljesítéséért felelősökkel, a minőségi követelmények betartásáért felelős vezetők a mennyiségért felelősökkel, a több létszámért küzdő vezetők a létszám csökkentéséért felelősökkel, a konstruktőrök a ráfordításokért felelős gazdasági részlegekkel és így tovább. Az ütközések nem szűnhetnek meg, mert objektív alapjuk – a szervezet sajátos követelményrendszere, a részlegekkel és vezetőikkel szemben támasz-

tott elvárások s a vezetőknek az elvárások teljesítéséhez fűződő saját érdekei – folytonosan újratermelik őket.

Eltérőek maradnak a vezetők személyes törekvéseiken alapuló érdekei. Az előrejutás, a jövedelem és a presztízs növelésének, a szakmai ambícióknak megfelelő munka végzésének szándéka sokféle érdekütközés forrása lehet.[4] Eltérőek maradnak a szervezeten kívüli, az életkörülményeik különbözőségéből származó érdekeik. Nyilvánvaló, hogy a vezérigazgatót s az üzemvezetőt nemcsak a hierarchia szintjei választják el egymástól, nemcsak a vállalat életében játszott szerepük, feladataik és lehetőségeik, hanem életkörülményeik és életformájuk, s ebből következően céljaik és törekvéseik különbözősége is.

[4] A vezetők közötti további érdekellentétekre hívja fel a figyelmet *Nemes Ferenc: „a különböző szintű és a vállalati gazdálkodás különböző területein dolgozó vezetők anyagi érdekeltsége nem azonos bázisú.* Nem azonos szintű vállalati eredményben érdekeltek például a legfelsőbb vállalati vezetők és a középszintűek, az adminisztratív területek vezetői, illetve a termelésirányítók. A felső szintű vállalati vezetők munkájának értékelése még mindig inkább főhatósági feladat, mint vállalati, ugyanakkor a középvezetőké már inkább a vállalati eredményhez kötődnek, és benne a vállalati közvélemény értékítélete is erőteljesebben érvényesül. Hasonló ellentmondások tapasztalhatók gyakran amiatt is, hogy az adminisztratív irányítás érdekeltsége elszakad a termelésirányítókétól, illetve a konkrét termelési eredményektől (az előbbiek esetében a prémium még ingadozó vagy nem teljesített termelés mellett is töretlen). Ezek az eltérő szintű és bázisú értékelések azután nem kis mértékben kuszálják össze a vállalaton belüli érdekeket, s vezetnek konfliktusokhoz" ([59], 161. old.).

A vállalat központi irányításában dolgozók, illetve a telephelyek vezetőinek ütköző érdekeit írja le *Hegedüs Zsuzsa* és *Laki Mihály:* „A központiak az irányítás centralizálásában, a telepvezetők a decentralizálásban érdekeltek" ([34], 200–204. old.).

A számos vonatkozásban állandó érdekkülönbségek és -ütközések azonban mindig háttérbe szorulnak, ha a vállalat fejlődéséről – s ezen belül a beruházásokkal elérhető növekedésről, a gazdálkodás biztonságáról, a jövő megalapozásáról – van szó.

Az érdekkülönbségek alárendelődnek minden, a vállalat érdekének tekintett törekvésnek, mert a „vállalati érdekként" elfogadott törekvések lényegében az egész vezetőkör közös érdekeit fejezik ki. A vezetőknek közös érdekük a vállalat nyereségének biztonságos növelése – s ehhez a technikai színvonal növelése, jól értékesíthető új vagy korszerűsített termék gyártása –, mert ez a feltétele hosszabb távon is a növekvő jövedelem iránti igényük kielégítésének. Közös érdekük a növekedéssel elérhető nagyobb presztízs, a több és magasabb jövedelmű vezetői státus, a magasabb kategóriába kerülés, mert ez a feltétele az előmenetelhez fűződő ambícióik kielégítésének. A technikai fejlődéssel kielégülhetnek – legalábbis egy időre – a szakmai ambíciók, mert egy-egy nagyobb fejlesztési program lebonyolítása több évre ígér alkotó feladatokat, szakmai újdonságokat, érdekes munkát mind a fejlesztési, mind a termelési részlegeknél dolgozó vezetőknek.

Azaz minden, a vállalat érdekeként megjelenő előny – túl a vezetői körhöz tartozók kisebb vagy nagyobb csoportjait érintő, külön előnyökön – egyúttal valamennyiük közvetlen vagy közvetett, rövid vagy hosszú távú egyéni érdekeinek a kifejezője.

Ezt az érdekközösséget – annyi ellentétes hatás közepette – egy társadalmilag, gazdaságilag adott helyzet formálta ki: *a vezetők kényszerű kötődése az adott vállalathoz.* A vizsgálatunkkal feltárt jelenség – adott összetevőivel – tulajdonképpen csak a legutóbbi években vált megfigyelhetővé, hiszen csak az évek múlásával alakultak ki a kényszerű kötődést kiváltó tényezők, s velük azok az érdekviszonyok, amelyek a nyereségérdekeltséggel összefonódva meghatározták a vállalati törekvéseket.

A következőkben együtt mutatom be az érdekközösség létrejöttének objektív, társadalmi-gazdasági tényezőit s következményüket, a vállalat fejlődéséhez fűződő „vezetői érdekeket", ami – egyebek között – a döntési eljárás legfontosabb alakítója lett.

4.3. A kényszerű kötődés

Miért ragaszkodnak a vezetők adott vállalatukhoz? Különösen, ha helyzetüket illetően – mint az interjúkból és a kérdőíves felvétel adataiból egyaránt kitűnt – sok mindennel elégedetlenek voltak, néhányukat sérelmek is érték. Az adatok részletes ismertetése előtt itt csak néhány példára utalok: jövedelmével, illetve munkája erkölcsi elismerésével a vezetők fele, adott szakmai lehetőségeivel csaknem a fele volt elégedetlen. Mégis, ha választás elé kerülnének, jelenlegi vállalatuknál maradnának – ezt válaszolta kérdőívünkre a vezetők 88%-a.

Mi magyarázza az elégedetlenség, s néha még a sérelmek ellenére is ragaszkodásukat?

Mielőtt a kérdésre felelnénk, két megállapítást szükséges előrebocsátani. Először: bár az egész vezető gárdára jellemző az erős kötődés a vállalathoz, *a minisztérium által kinevezett* vezérigazgatók, igazgatók helyzete egy vo-

natkozásban lényegesen eltér a hierarchia alacsonyabb szintjeihez tartozó vezetőkétől. Mégpedig abban, hogy ők nem a vállalat, hanem a tárca „káderei", a vállalatnál maradásuk vagy távozásuk legalább annyira függ az irányító szervek szándékaitól, mint az egyéb, itt elemzésre kerülő tényezőktől. S noha a legfelső szintű vállalati vezetőknek ugyancsak erős érdekeik fűződnek a vállalat helyzetének alakulásához, ezek elsődlegesen nem kényszerű kötődésükkel függnek össze. Ezért a következő elemzések főként a II–VI. kategóriához tartozó vezetőkre vonatkoznak.

Másodszor: itt hangsúlyozni kell, hogy nem „azonosulási (elégedettségi) vizsgálatot" folytattunk, s nem is ez volt a célunk. Ettől több körülmény is visszatartott. Mindenekelőtt az, hogy az ilyen vizsgálatok hagyományosan a pszichológia területére tartoznak, s jellegzetesen pszichológiai vagy legalábbis szociálpszichológiai eszközöket igényelnek.

A hazai szociológusok által végzett ilyen vizsgálatok ugyancsak inkább szociálpszichológiai, mint szociológiai fogantatásúak.[5]

S bár sokan megkísérelték már, hogy a jellegzetes egyéni aspirációk, illetve a szervezet adta lehetőségek-korlátok egymásra hatásának vizsgálatában eljussanak *a szervezeti lét* által formált, *szociológiailag* releváns közösségekig, végül is az azonosulási vizsgálatok inkább csak

[5] Lásd pl. *Hegedüs András–Márkus Mária* ([31], 39–58. old.); *Szesztay András* ([75], 93–99. old.); *Gazdag Miklós* [24]. Magam is végeztem – *Endreffy Zoltánnal* közösen – két számítástechnikai intézet szakemberei körében azonosulási vizsgálatot [50].

a magasan kvalifikált szakemberek jól körülhatárolt csoportjára szorítkoztak. S míg a szakemberek körében végzett vizsgálatok módszerei eléggé kiforrottak (lévén ezek a leggyakoribbak, minthogy a szervezetek számára rendszerint e csoport megtartása a cél), addig a *vezetők* körében végezhető vizsgálatok módszerei meglehetősen bizonytalanok.

Magam tehát nem is a „szabályos" azonosulási vizsgálatok alapjául szolgáló egyéni aspirációkból indultam ki, s nem is azok teljesülésének mértékét kerestem. Az egyén–szervezet viszonyának vizsgálata helyett próbálkozásom sokkal inkább arra irányult, hogy egy szociológiailag releváns *csoport,* a szervezet *formális hatalmi struktúráját alkotó vezetők* csoportérdekeinek kiformálódásában *a szervezeti létből,* a helyzetüket meghatározó objektív adottságokból származó tényezőket „azonosítsam". Ennek szolgálatában álltak a módszerek is: a kérdőívben feltett kérdések, a vállalatoknál összegyűjtött, a vezetők mobilitására és fluktuációjára vonatkozó adatok s a jelenségek valós súlyát tükröző országos statisztikák használata.

Abból indultam ki, hogy a vállalathoz ragaszkodás sokféle egyéni oka két nagy csoportba sorolható: a kötődés *szubjektív,* illetve *objektív* tényezőinek tartományába. (Az egyén számára az objektív és szubjektív tényezők természetesen szétválaszthatatlanok; egymást kiegészítve, egymást erősítve vagy gyengítve léteznek és hatnak. Az alkalmazott csoportosítás is csak *az elemzés kedvéért,* hipotetikusan választja szét az egyéni szándékokat, törekvéseket meghatározó tényezőket. Az elemzéshez azonban a megkülönböztetés végrehajtható és jogosult.)

Ebben az értelemben *szubjektívnek* tekintem mindazt, ami elsősorban az *egyén* személyiségéből, igényeiből, a vállalattal, a jövedelemmel, a légkörrel kapcsolatos elvárásaiból következik. (Például ugyanazt a munkát, vezetési stílust, a vállalat életében kapott azonos szerepet az egyének – az egyéni aspirációktól, elvárásoktól függően – homlokegyenest ellenkezően minősíthetik; ami az egyiknek tökéletesen megfelel, azt a másik elviselhetetlennek érzi.) S bár a szubjektív tényezők messzemenően motiválják az egyének ragaszkodását, nem foglalkoztam a „szubjektív oldallal", tehát azzal, ha valakit az is köt vállalatához, hogy személy szerint jól érzi ott magát, szereti a munkáját, elégedett a vállalat életében kapott hellyel, szereppel, jövedelemmel, légkörrel.

Objektívnek tekintettem a kötődés minden olyan elemét, amely az *egyéni szándékoktól függetlenül,* adottságként létezik, s amelyek a vezető réteg egészénél a kötődés *közös* meghatározói. Az egyéni szándékoktól függetlenül létező objektív tényezők sokféle kombinációban megjelenő együttesei megnehezítik, esetenként lehetetlenné teszik, hogy a vezetők elhagyják és másikkal cseréljék fel az adott vállalatot, tehát mintegy *kikényszerítik* az azonosulást. Az objektív tényezők az egyéni aspirációkat a realitásokkal szembesítik, s a realitások parancsára az egyének – ösztönösen vagy tudatosan – megalkusznak adott körülményeikkel, elfogadják az egyébként elégtelennek tekintett tényezőket is (például az adott szakmai lehetőséget, jövedelmet, erkölcsi elismerést). Ösztönösen vagy tudatosan felmérik, hogy egyéni sorsuk, egzisztenciájuk, jövedelmük, életpályájuk alakulása szoros függvénye a vállalat sorsának, a vállalaténak, amit nem akarnak,

mert nem is tudnak elhagyni az objektív tényezők léte miatt.

Az alábbiakban a kötődést kikényszerítő objektív tényezők három legfontosabb csoportját mutatom be:

1. a környezeti; *2.* a szervezeti és *3.* a személyi-családi tényezőket.

Környezeti tényezők

„Környezetnek" az adott összefüggésben az ország makrostrukturális adottságait tekintem. Közülük hármat emelek ki, amelyek mint objektív adottságok *közvetlenül* hatnak a vezetők kötődésére:

a) az ipar szerkezete, *b)* a szervezetek „zártsága", és *c)* a lakáshelyzet.

a) Az ipari termelés szervezeti rendszere

Az ipari termelés koncentrálódásának régóta ismert, sokak által elemzett problémaköréből csupán emlékeztetőként idézek néhány adatot.[6]

Köztudott, hogy hazánk földrajzi, gazdasági, történelmi, demográfiai adottságai miatt – az ipar sokoldalú fejlődése ellenére – az a helyzet alakult ki, hogy számos iparágat *egyetlen* vállalat reprezentál, meghatározott termékeket egyetlen vállalat gyárt (egyetlen gumiipari, háztartási hűtőgép gyártó, mosógépgyártó vállalatunk van, egyetlen vállalat jelenti a magyar golyóscsapágy-ipart stb.).

[6] A kérdéssel foglalkozó munkák közül itt csupán néhányra emlékeztetek: *Nemes Ferenc* [60], *Berend T. Iván* [7], *Szabó Béla* [71].

Adatszerűen: az állami ipar tevékenysége 1979-re az 1950-esnek kevesebb mint felébe, kb. 700 vállalatba koncentrálódott.

Az ipar túlzott koncentrálódása – gazdasági és egyéb ismert hatásain túl – egyúttal *a vezetők kényszerű kötődésének talán legalapvetőbb, objektív* tényezője lett.

Az a körülmény, hogy számos iparág egyetlen vállalatból áll, rendkívül erősen korlátozta – esetenként lehetetlenné tette – a mozgást elsősorban a kvalifikált műszaki képzettségű vezetők számára.

„Magyarországon nincs olyan hely másutt, ahol a szaktudásomat kihasználhatnám. Újra kellene kezdeni mindent, bárhová megyek. De ahhoz, hogy a szakmámban maradhassak, már disszidálnom kellene, mert itthon nincs másik hasonló üzem." (Fejlesztési osztályvezető)

Nehezítette a helyzetet, hogy ahol történetesen két vagy több vállalat gyártott azonos termékfajtát (gyógyszert, textilt stb.), rendszerint mindegyik sajátos, az ágazaton belül is speciális ismereteket követelő profillal rendelkezett, és csak látszólag hasonlítottak egymásra (alumínium-, illetve színesfémkohászat; görgős-, illetve golyóscsapágy stb.). A következtetés – ahogy ezt egy ugyancsak műszaki képzettségű vezető megfogalmazta – egyszerű:

„Nincs számunkra komoly mozgási lehetőség. Ahol kohászat van, az egyik sem jobb, mint nálunk. Színesfémkohászat pedig egyáltalán nincs. A színesfémmel kapcsolatos ismereteit nemigen tudja hasznosítani másutt senki, még a kutatóintézetben sem, mert ott csak alumíniummal foglalkoznak, s az nálunk külön ág, nem tartozik a színesfémek közé. Tulajdonképpen a mi szakmai ismereteinket csak itt lehet hasznosítani."

S hogy a korlátok még egyértelműbbek legyenek: a hasonló profilú vagy azonos terméket is gyártó vállalatok megállapodást kötöttek, hogy nem vesznek át egymástól szakembereket (híradástechnika, gyógyszeripar).

Kérdőívünkre válaszolva, a vezetők 42%-a közölte, hogy speciális szakmai ismeretei nagyon erősen kötik az adott vállalathoz.

S bár a speciális szakmai ismeret elsősorban a magasan kvalifikált műszaki képzettségű vezetőket kötötte a legerősebben a vállalatukhoz, a szakmailag kevésbé kötődő műszakiak, s az „univerzálisabb" szakmával rendelkező (közgazdász, pénzügyi, anyagellátási, kereskedelmi stb.) vezetőknél is nehezítette a mozgást az a tény, hogy kevés az ipari szervezet.

b) A szervezetek „zártsága"

Korábban, a centralizálás–decentralizálás különféle periódusaiban, a gazdaságirányítás szerkezetét érintő változások során, majd 1968-ban, a gazdaságirányítási rendszer változásakor valamelyest cserélődött a vállalatok vezető gárdája. Egy-egy nagyobb szervezési hullám (vagy annak veszélye) az irányító szervektől sokakat vitt a vállalatokhoz, majd egy részüket vissza, illetve a vállalatoktól is mentek a főhatóságokhoz, s a cserélődések nyomán a vállalatok között is kialakult valamelyes mozgás. 1968 után a helycserék lényegében megszűntek, a kapuk „bezárultak". Nemcsak az ágazatok különültek el egymástól a korábbinál erősebben, hanem az ágazatokhoz tartozó szervezetek *között* is csekéllyé vált a mozgás. Minden vállalat arra törekedett, hogy lehetőleg „saját nevelésű" vezető gárdával rendelkezzen és csak ritkán vettek fel „kívülről" vezetőt.

Ez országos jelenség volt. A KSH 1972-ben kiadott felmérése ([58], 202–204. old.) szerint 1964-től 1969-ig (tehát 5 év alatt) a vállalati szintű irányító hatáskörökben dolgozó műszaki alkalmazottak 74,1%-a, az ugyanilyen hatáskörű adminisztratív alkalmazottak 72,7%-a *nem* változtatott munkahelyet; további 19–20% is legfeljebb egyszer, zömmel a 21–25 éves pályakezdők. A következő, 1978-ban kiadott felmérés szerint 1973. január 1. óta e csoport 93–94%-a nem változtatott munkahelyet.

Valamennyi vizsgált vállalatnál felmértük a vezetők mozgását. A mindenütt azonos képlet illusztrálására egyetlen példa: 1972–1973-ban az egyik vállalatnál összesen 31 vezetőt neveztek ki (osztályvezetőket, csoportvezetőket, s főleg művezetőket). Az új vezetők közül csupán egyetlenegy jött „kívülről", egy osztályvezető.

Eléggé általános, s eléggé határozottan érvényesített elv, hogy a vezető beosztásba csak „saját ember" kerülhet; „kívülről" nem hoznak vezetőt. S valóban, a kapukat a legtöbb vállalatnál csak ritkán nyitották ki „idegenek" előtt. Ez a zártság – ami sok szempontból előnyös mind a vállalat, mind a „belül levők" számára – más oldalról azt jelentette, hogy egy-egy vezetőnek ritkán nyílt alkalma arra, hogy máshová menjen. A belső előléptetés – ami világszerte elég általános jelenség a speciális tevékenységet folytató vállalatoknál – nálunk azáltal válik a kötődés különösen erős tényezőjévé, mert gyakran az egyetlen „kaput" tartja bezárva.

c) A lakáshelyzet

További kényszerítő tényező a lakáshelyzet. Köztudott, hogy az általános lakáshiány a migráció erős fékje. A jól ismert helyzetre itt csak a kényszerű kötődés egyik elemeként utalok: régi jelenség, hogy budapestiek és vidékiek egyaránt nehezen szánják rá magukat a költözködéssel együtt járó munkahely-változtatásra, még akkor is, ha az új munkahely előnyöket jelent.

Önként azonban „csak" azért, mert az adott vállalatnál nem érzi elég jól magát, aligha vállalkoznék bárki is a költözködésre.

A budapestiek s a környékbeli üzemek vezetői ilyen szempontból szerencsésebb helyzetben vannak. A lakás azonban még a Budapest környéki üzemekben dolgozók s a környező községekben lakók számára is lehet a munkahely-változtatás ellen ható tényező. (Az egyik Pest környéki üzem vállalati központja vidéki nagyvárosunkban van. Arra a kérdésünkre, hogy mennek-e innen vezetők az előrelépést jelentő központi státusokba, a jellegzetes válasz: „Nem, de ennek elsősorban földrajzi okai vannak; az itteni vezetők zöme Pesten él, és nem kíván vidékre költözni.")

Szervezeti tényezők

A makrokörnyezetből származó objektív adottságokhoz társulnak az elsődlegesen mikrokörnyezetből, *a szervezetből,* az adott szervezethez tartozásból eredő kötöttségek. Ismét három, jellegzetes szervezeti tényezőt emelek ki: *a)* a vállalat ismerete, a rutin; *b)* az elért és elérhető pozíció; és *c)* az elért jövedelem kötődésre kényszerítő hatása.

a) A vállalat ismerete, a rutin

A vezetők legszélesebb körét (a kérdőívünkre adott válaszok szerint 67%-ukat) a speciális szakmai ismeretek-

Ez országos jelenség volt. A KSH 1972-ben kiadott felmérése ([58], 202–204. old.) szerint 1964-től 1969-ig (tehát 5 év alatt) a vállalati szintű irányító hatáskörökben dolgozó műszaki alkalmazottak 74,1%-a, az ugyanilyen hatáskörű adminisztratív alkalmazottak 72,7%-a *nem* változtatott munkahelyet; további 19–20% is legfeljebb egyszer, zömmel a 21–25 éves pályakezdők. A következő, 1978-ban kiadott felmérés szerint 1973. január 1. óta e csoport 93–94%-a nem változtatott munkahelyet.

Valamennyi vizsgált vállalatnál felmértük a vezetők mozgását. A mindenütt azonos képlet illusztrálására egyetlen példa: 1972–1973-ban az egyik vállalatnál összesen 31 vezetőt neveztek ki (osztályvezetőket, csoportvezetőket, s főleg művezetőket). Az új vezetők közül csupán egyetlenegy jött „kívülről", egy osztályvezető.

Eléggé általános, s eléggé határozottan érvényesített elv, hogy a vezető beosztásba csak „saját ember" kerülhet; „kívülről" nem hoznak vezetőt. S valóban, a kapukat a legtöbb vállalatnál csak ritkán nyitották ki „idegenek" előtt. Ez a zártság – ami sok szempontból előnyös mind a vállalat, mind a „belül levők" számára – más oldalról azt jelentette, hogy egy-egy vezetőnek ritkán nyílt alkalma arra, hogy máshová menjen. A belső előléptetés – ami világszerte elég általános jelenség a speciális tevékenységet folytató vállalatoknál – nálunk azáltal válik a kötődés különösen erős tényezőjévé, mert gyakran az egyetlen „kaput" tartja bezárva.

c) A lakáshelyzet

További kényszerítő tényező a lakáshelyzet. Köztudott, hogy az általános lakáshiány a migráció erős fékje. A jól ismert helyzetre itt csak a kényszerű kötődés egyik elemeként utalok: régi jelenség, hogy budapestiek és vidékiek egyaránt nehezen szánják rá magukat a költözködéssel együtt járó munkahely-változtatásra, még akkor is, ha az új munkahely előnyöket jelent.

Önként azonban „csak" azért, mert az adott vállalatnál nem érzi elég jól magát, aligha vállalkoznék bárki is a költözködésre.

A budapestiek s a környékbeli üzemek vezetői ilyen szempontból szerencsésebb helyzetben vannak. A lakás azonban még a Budapest környéki üzemekben dolgozók s a környező községekben lakók számára is lehet a munkahely-változtatás ellen ható tényező. (Az egyik Pest környéki üzem vállalati központja vidéki nagyvárosunkban van. Arra a kérdésünkre, hogy mennek-e innen vezetők az előrelépést jelentő központi státusokba, a jellegzetes válasz: „Nem, de ennek elsősorban földrajzi okai vannak; az itteni vezetők zöme Pesten él, és nem kíván vidékre költözni.")

Szervezeti tényezők

A makrokörnyezetből származó objektív adottságokhoz társulnak az elsődlegesen mikrokörnyezetből, *a szervezetből,* az adott szervezethez tartozásból eredő kötöttségek. Ismét három, jellegzetes szervezeti tényezőt emelek ki: *a)* a vállalat ismerete, a rutin; *b)* az elért és elérhető pozíció; és *c)* az elért jövedelem kötődésre kényszerítő hatása.

a) A vállalat ismerete, a rutin

A vezetők legszélesebb körét (a kérdőívünkre adott válaszok szerint 67%-ukat) a speciális szakmai ismeretek-

kel vetélkedő erejű, másik ismeret kötötte a legerősebben: a vállalat, a gyártás, az emberek, a szokások ismerete, a mindennapok során kialakult rutin.

Az összefüggés túlságosan is triviális: minél gazdagabbak, sokrétűbbek a vállalatnál megszerzett, s a legjobban ugyanott értékesíthető helyi ismeretek – annál erősebben kötnek.

Márpedig a vállalatok vezető gárdájának zöme régóta gyűjti ilyen ismereteit. A vizsgált vállalatoknál több mint tíz éve dolgozott a vezetők 82%-a, ezen belül igen magas, 65% a 15–20 éve vagy még régebben ott dolgozók aránya. (A KSH már idézett felvételének adatai hasonló tendenciát jeleznek. Bár az országos adatok a „vezetők" jóval szűkebb körére vonatkoznak, s ezért csak a tendencia hasonlítható össze, az kitűnik, hogy 1969-ben a vállalati szintű irányító munkakörben dolgozó műszaki alkalmazottak 56,6, az adminisztratív alkalmazottak 55%-a 10 évnél régebben dolgozott munkahelyén ([58], 174–175. old.).

Az évek, évtizedek során összegyűlt ismereteket nem könnyű feladni. Az interjúk tanúsága szerint az évek során számos vezető kapott legalább egyszer lehetőséget a választásra: hívták valahová, esetenként jelentősen több fizetéssel (bár lehet, hogy a történeteket s az összegeket megszépíti az emlékezés). Ennek ellenére – mint jeleztem – *vezető* beosztásból nagyon kevesen mentek el: esetenként 1–2 fő, s a távozások gyakrabban függtek össze feloldhatatlanná vált konfliktusokkal, mint a másutt elérhető előnyökkel.

A többiek – a csábító (?) ajánlatok ellenére – maradtak. Az interjúk során sokoldalúan indokolták döntésüket. Természetesen az utólagos indoklás már rendszerint önigazolás; s talán az egyik legkézenfekvőbb, s ezért a legáltalánosabb magyarázat a vállalatnál megszerzett, s a legjobban ugyanitt hasznosítható sokféle ismeret.

„Sok minden ide köti az embert, az a sok küzdés, mindennapos munka, amit sok-sok év óta mindennap itt végez. Az emberi kapcsolatok is... A sok év arra is jó, hogy az emberek megismerik egymást, mindenki tudja, hogy őt itt eléggé ismerik, nem biztos, hogy idegen környezetben jobbat találna." (Üzemvezető)

Sőt mindazok, akik többé-kevésbé ismerik az ágazat vagy a környék vállalatait, tudják is, hogy nagyjából mindenütt azonos körülményeket találnának. Emellett minél inkább rutinszerű a munka, s minél nagyobb szerepe van az érdekérvényesítésben az informális kapcsolatoknak, annál fontosabb a helyismeret.

Ugyanez a megszokott, jól ismert környezet azonban gyakran gátja már a szakmai fejlődésnek, a szakmai ambíciók kielégítésének.

Kérdőíves felvételünk adatai szerint szakmai lehetőségeivel a vezetők 55%-a volt elégedett, 11%-a egyáltalán nem, a többiek csak részben. Holott a szakmai ambíciók kielégítése – mint ezt számos, a témával foglalkozó hazai és külföldi kutatás tanúsította – a szakemberek és vezetőik alapvető törekvése, legsajátabb érdeke. (Itt elsősorban az alkotásvágy kielégítése jelenik meg pszichikai szükségletként, de ehhez természetesen szorosan hozzátartozik a társadalmi elismerést kifejező jövedelem, az elérhető szakmai és társadalmi rang stb. is.)

Utaltam már arra, hogy mindazoknál a vállalatoknál,

ahol a korábbi években nem volt dinamikus a fejlődés, a szakemberek számára erősen megfogyatkoztak a szakmai ambíciókat kielégítő, perspektívákat nyújtó, érdekes és alkotó feladatok. Ez különösen a műszaki képzettségű vezetőket érintette érzékenyen: maguk és beosztottaik egyaránt elégedetlenné váltak.[7] A rutinmunkákat gyakran a valóságos újdonságokat pótló, „jobb híján" kitalált műszaki-fejlesztési témákkal próbálták helyettesíteni, vagy – mint az egyik vizsgált vállalatnál történt – lényegében azért kezdtek el a vállalat profiljától teljesen idegen termékeket gyártani, hogy „a sok mérnök, technikus valami munkát kapjon".

A hosszú idő alatt összegyűjtött ismeretek hasznosításának kétségkívül az az egyik legszerencsésebb módja, ha csak annyit kell belőlük feladni, amennyit az új, szakmailag igényesebb követelmények tesznek elavulttá, de a

[7] A műszakiak elégedetlenségét *Halmich Dezső* az ipar gazdasági és technikai állapotából adódó munkafeladatok, másfelől az 1949-től megfigyelhető szervezeti túlfejlettséggel magyarázza. „Míg a szerves, racionális fejlődés során maga a munkafolyamat az, amely fejlődve és növekedve szükségessé teszi a szellemi tevékenységet végző alkalmazottak gyarapodását és szervezeti formáik fejlődését, addig a magyar fejlődés során, 1949-től, igazgatási-szervezési döntések nyomán és valóságos technikai alap híján keletkezett a szellemi tevékenységek szervezeti formája." A vállalati irányító funkciók számának alakulásáról elvégzett, néhány fejlett tőkés ország adatainak összehasonlító elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy iparunkban „valóban szűkösek a műszakiak előtt álló működési lehetőségek: kifejlett szervezetben működnek, de hiányzik működésük megfelelő tárgya. A munkafolyamatok fejlettsége híján nincs módjuk folytonos és érdemi tevékenységre, s ez teret nyithat működésük, szempontjaik, magatartásuk és beállítottságaik bürokratizálódására" [36].

régi és az új ismeretek összeötvöződve, egymást kiegészítve, együtt értékesíthetők.

b) Az elért és az elérhető pozíció

A szervezethez kötő további tényező az *elért pozíció*, a szervezetben elfoglalt hely. Mint a kérdőíves felvétel adatai mutatták: a megkérdezett vezetők sok mindennel elégedetlenek voltak ugyan, de beosztásával 79, addigi vállalati pályafutásával 77%-uk volt elégedett. (Elsősorban – természetesen – a két felső vezetői szinthez tartozók: az elégedettek aránya 94, illetve 93%.)

A vállalatok vezető gárdájának zöme az adott vállalatnál lett vezető, tehát az esetek jelentős részében a vezetővé válás a korábbi státushoz képest tényleges előrelépést jelentett.

A vezetői körhöz tartozás rangban, tekintélyben, felelősségben, jövedelemben stb. megkülönböztetett státust jelent, s ezért az „addigi vezetői pályafutással" azok is elégedettek voltak, akiknek vezetői pályája stagnált: kinevezésük óta azonos posztot töltöttek be. (A többség pályafutása általában ilyen; minden vállalatnál csak a vezetők szűkebb köre léphetett feljebb többször is a vezetői ranglétrán.)

A többség számára az adott vállalat nemcsak a kiemelkedés színterét jelentette, hanem itt – és a környezeti adottságok miatt úgyszólván csak itt – remélhette az esetleges további előmenetelt is.

Ez pedig – akkor is, azóta is – sokak törekvése. Mindenekelőtt az alacsonyabb poszton levő, fiatalabb vezetőké, akik még nem tekintik lezártnak vezetői pályafutásukat. A törekvés azonban sokkal általánosabb, hiszen a vezetői hierarchia legfelső szintje kivételével mindegyik-

ről lehet még előbbre lépni; s a törekvés sokkal szélesebb körű is.

A kvalifikált fiatal szakemberek közül is sokan akarnak vezető posztra kerülni, főként azért, mert mint köztismert, fizetési rendszerünk merevsége miatt a diplomás szakemberek jelentős részének is csak a vezetővé válás ígér perspektívákat, magasabb beosztást, nagyobb hatáskört, több jövedelmet.[8] (A felsőfokú végzettséggel rendelkező *szakemberek* havi átlagbére 1971-ben 3186 Ft volt, az *ugyanilyen* végzettségű *felső szintű vezetők* kb. 2000 Ft-tal, a *középszintű vezetők* kb. 1000 Ft-tal magasabb átlagbért élveztek ([19], 332. old.). Az 1979-es adatok szerint az állami ipar vezető beosztású dolgozóinak havi átlagkeresete mintegy 1500 Ft-tal magasabb, mint az irányító munkakörben dolgozóké [20].

A vizsgált vállalatoknál – a közvetlen munkahelyi vezetőkön kívül – 40–250 vezetői státus volt: emellett ugyanennyien, vagy még többen dolgoztak egyetemi, főiskolai végzettséggel, beosztotti munkakörben.

A KSH 1971-es adatai szerint a műszaki és gazdasági felső szintű vezetőknek mintegy fele, a középszintű vezetőknek mintegy harmada rendelkezett felsőfokú szakképzettséggel, ugyanakkor a felsőfokú végzettséggel rendelkezők csaknem 40%-a dolgozott beosztottként [73]. A későbbi évekről nincs hasonló adat. Az 1979-es – a kézirat lezárásakor még nem publikált – reprezentatív felmérésből azonban az tűnik ki, hogy a magasabb szintű ügyintézői munkakörökben dolgozó *beosztottak* csaknem

[8] A problémára *Hegedüs András* és *Márkus Mária* évekkel ezelőtt felhívta a figyelmet [33].

70%-a rendelkezik egyetemi vagy főiskolai oklevéllel [2].

Mind a vezetők, mind a vezető posztra törekvő szakemberek előmeneteli igényei és lehetőségei között egyre erősebbé vált a feszültség.[9] Minden vállalatnál állandóan törekedtek a vezetői státusok számának gyarapítására, s erre minden belső átszervezés, változás alkalmat adott. Minden vállalatnál kimutatható, hogy – esetleg változatlan termelés mellett is – úgyszólván minden évben gyarapodott néhánnyal a vezetői státusok száma. A státusok azonban „foglaltak" – zömük 10–15–20 évre –, minthogy a vezető gárda 60%-a felvételünk idején 45 évesnél fiatalabb volt. (A KSH akkori adatai szerint a miénkkel többé-kevésbé megegyező – bár a miénktől eltérően csoportosított – vezetőkörben az átlagos életkor:

[9] Az előmeneteli lehetőségek, s az igények felmérésében a saját vizsgálatom tapasztalatai némileg eltérnek *ifj. Gyenes Antal* és *Rozgonyi Tamás* vizsgálatának tapasztaltaitól [30]. A különbségek származhatnak a minta két jellegzetes különbségéből is: *Gyenes* és *Rozgonyi* nemcsak állami kis- és nagyvállalatokat, hanem szövetkezeteket is vizsgáltak: továbbá nemcsak vezetőket, hanem beosztottakat is. A 890 megkérdezett (vezető és beosztott) közül az előmeneteli szándékokkal kapcsolatban a kisvállalatoknál 40, a nagyvállalatoknál 41% nyilatkozott úgy, hogy inkább elfogadná a magasabb beosztást; 46, illetve 57% azonban inkább nem. Ami az előmeneteli lehetőségeket illeti, ezt a következőképpen ítélték meg a megkérdezettek: a kisvállalatoknál 40%-uk, a nagyvállalatoknál 46%-uk nyilatkozott úgy, hogy erre egyáltalán nincs vagy csak kevés a lehetőség; közepes mértékű lehetőséget látott 45, illetve 43%; sok lehetőséget 15, illetve 11%. Azaz: többen látnak előmeneteli lehetőséget, mint amennyien igényt tartanának az előmenetelre. A mi tapasztalatunk *a vezetők* körében ezzel ellentétes: többek igénye volt az előmenetel, mint amennyien reálisan számíthattak rá.

a vezérigazgatóké, igazgatóké 46,5 év; a helyetteseké 45,1; a műszaki-gazdasági vezetők I. kategóriájába tartozóké 44,7; a II. kategóriába soroltaké 43,2 év volt.) A KSH idézett, 1980-ban még nem publikált, 1979-es felvételének – a korábbiaktól némileg eltérően csoportosított – adatai szerint a vezérigazgatók, igazgatók átlagos életkora 47,2; a főosztályvezetői és ennek megfelelő beosztásban levőké 46,1; az osztályvezetői és ennek megfelelő beosztásban levőké 43,8; a nem vezető, hanem felső *irányítói* munkakörben dolgozóké 42,6 év volt [2].

Ezért – a vezetői státusok számának változatlansága esetén – nagyon szerények az esélyei a vezető posztokon való előrelépésnek, illetve a vezetővé válásnak. A vállalat szokásos tevékenysége, adott mérete mellett még lehetett ugyan valamit ügyeskedni, a vezetői státusok számát néhánnyal növelni, de az így létrehozható vezető posztok száma végül is eléggé korlátozott. Ahhoz, hogy lényegesen több vezetői státus létesüljön, meghatározott feltételek kellettek: a termelés jelentős bővülése, a vállalat növekedése, fejlődése, s ennek révén – esetenként – a vállalat magasabb kategóriába sorolása.

Mindazok, akiknek vezetői pályafutása stagnált, illetve azok a kvalifikált szakemberek, akik vezető posztra pályáztak, az előmeneteli lehetőségek reális esélyeit elsősorban a vállalat jelentős fejlődésétől remélhették. Ahogy az egyik nagyvállalat műszaki igazgatója megfogalmazta:

„Ha a vállalat bővül, sok ember beléphet a vállalati törzsbe; ez jövedelememelkedéssel, meg egyéb előnyökkel jár. Sokszor voltunk nehéz helyzetben és a buktatókon az segítette át a vállalatot, hogy volt 20–30 ember, aki előtt a feladatok megoldásával, meg a bővüléssel felcsillant az előrelépés lehetősége."

Az is nyilvánvaló, hogy – az egyedi kivételektől eltekintve – a többség számára jobb esélyek ígérkeztek ott, ahol jól ismerték őket, számoltak velük, esetleg már meg is tervezték előrelépésüket, a következetesen érvényesített elv, a „saját nevelésű" vezető gárdához ragaszkodás jegyében.

c) Az elért jövedelem

Noha a kérdőívekre adott válasz szerint a vezetők legkevésbé munkájuk erkölcsi és anyagi elismerésével voltak elégedettek, magam pedig az elért jövedelmet az objektíven kötő tényezők közé sorolom, az ellentmondás csak látszólagos.

Tény, hogy *minden* vezetői szinten elég erős volt a jövedelmek miatti elégedetlenség (legkevésbé – érthetően – a két felső vezetői szinten; az ide tartozóknak 63%-a volt elégedett; a négy alsóbb szinthez tartozóknak azonban csak 43%-a; az elégedetlenség a középvezetők – a vállalati, illetve gyári osztályvezetők – körében volt a legnagyobb arányú).

Tény az is, hogy az elégedetlenség nyíltabban kifejezésre jutott, mint korábban bármikor. (Korábban vagy nem tartották ildomosnak a panaszkodást, vagy szemérmesebben fogalmaztak. Az elégedetlenség azonban akkor is létezett. Egyértelműen tanúsította ezt a Gazdaságkutató Intézetnek egy korábbi, 1969–1970-ben végzett vizsgálata. A csaknem 100 vállalatra kiterjedő vizsgálat során 250 interjú készült, amit egy 3000 fős mintán (különböző szintű vezetők) végzett kérdőíves felvétel követett. Ennek egyik pontja a vezetőknek a munkájukkal, jogköreikkel, jövedelmükkel stb. kapcsolatos igényét, s az igények teljesülését mérte fel. Noha az akkoriban le-

folytatott több száz, személyes beszélgetés során csak ritka kivételként fordult elő, hogy valaki panaszkodott volna a jövedelmére, a kérdőívre kapott válaszok szerint mégis a jövedelem esetében volt a legnagyobb a különbség az adott és a méltányosnak tekintett szint között. Mint az akkori elemzés megállapította: ha mélyebben megvizsgáljuk, hogy az átlagos magyar gazdasági vezetők mivel elégedettek és mivel nem, akkor kitűnik, hogy az első számú törekvés a kereset növekedése [42].)

Ezúttal úgyszólván mindenki nyíltan elégedetlenkedett. A jövedelmek tényleges alakulását kísérő *szubjektív* elégedettség vagy szubjektív elégedetlenség – mint közismert – számos tényezőtől függ, például attól, hogy hogyan alakulnak a vezetői jövedelmek más ágazatokban, illetve az iparág vagy a megye más vállalatainál. Az elégedetlenség jellegzetes indokait csupán két interjúrészlettel szemléltetem:

„A havi fizetésem most, hogy 300 forinttal emelték, 6500 forint. Mit tartanék méltányosnak? Akikhez én hasonlíthatom magam, azok a tárcához tartozó fiatalabb műszaki igazgatók, akiknek 7000–7500 forint kiemelt fizetésük van." (Műszaki igazgató)

„A központi gyárban dolgozó vezetőknek jóval több a fizetésük, mint a miénk, mert ők *A)* kategóriába vannak sorolva, mi pedig B)-be. Ez az egyik rejtély, amit én nem tudok megoldani. Miért nehezebb ott 20 embert irányítani, mint itt? Mi indokolja, hogy ők előnyösebb helyzetben legyenek?" (Főosztályvezető)

Itt most eltekinthetünk az elégedetlenség *okainak* részletesebb elemzésétől, s a viszonyításoktól, hogy *kikhez* és *mihez* képest tekintették elégtelennek jövedelmüket. (Az okokat egyébként részletesen elemzi *Hegedüs*

Zsuzsa és *Tardos Márton* [35], továbbá Hegedüs Zsuzsa és Laki Mihály [34] tanulmánya. Az utóbbi tanulmány szerzői írják: ([34], 220. old.): „. . . a *B)* kategóriájú vállalatok vezetői is sérelmezik alacsonyabb besorolásukat. A vállalat vezetői számára ugyanis elfogadhatatlan, hogy alacsonyabb kategóriába tartoznak egyszerűen azért, mert az általuk irányított vállalat történetesen egy meghatározott iparághoz vagy meghatározott szektorhoz tartozik. Munkájuk ugyanannyi felelősséggel jár, mint egy *A)* kategóriához tartozó vállalat vezetőinek munkája, ugyanúgy felelősek a vállalat megfelelő működéséért, mint azok . . . Számukra ez a jövedelemszint elsősorban azt tükrözi, hogy munkájukat – a vállalat eredményeitől függetlenül, saját vezetői tevékenységük eredményességétől függetlenül – kevesebbre értékelik, mint egy másik vezető munkáját, aki történetesen egy másik népgazdasági ágba, iparágba tartozó vállalatot irányít, esetleg kevesebb eredménnyel.")

A KSH 1972-es adatai szerint ([19], 332. old.) a szocialista iparban a vezérigazgatók, igazgatók havi átlagkeresete 7353 Ft, a vezérigazgató-helyetteseké 6424 Ft, a műszaki-gazdasági vezetők I. kategóriájáé 5721 Ft, a műszaki-gazdasági vezetők II. kategóriájáé pedig 4537 Ft volt.

A vállalatoktól kapott adatokból az tűnik ki, hogy 1974-ben a vizsgált vállalatoknál már nemcsak a vezérigazgatók, igazgatók és vezérigazgató-helyettesek jövedelme haladta meg a havi 7000 Ft-ot, hanem – a KSH csoportosítását követve – az I. kategóriájú műszaki és gazdasági vezetőké is: a mintánkban szereplők havi átlagjövedelme 7300, a II. kategóriába tartozóké pedig

5330 Ft volt. (A munkások és alkalmazottak havi átlagkeresete az állami iparban 1974-ben 2903 Ft volt ([69], 98. old.). 1979-ben, a foglalkoztatottság és a kereseti arányok felmérésekor a vállalatokat nagyságuk szerint 4, a vezetőket beosztásuk szerint 3 *(A, B, C)* kategóriába sorolták. Itt csak a legnagyobb és a legkisebb vállalatok különböző beosztású vezetőinek jövedelme közötti különbségeket mutatom be. Eszerint az állami iparban a legnagyobb vállalatok „*A*" kategóriába tartozó vezetőinek, azaz a vezérigazgatóinak és igazgatóinak havi átlagkeresete több mint 12 000, a legkisebbeké 9400 Ft volt. A „*B*" kategóriához tartozó vezetők (főosztályvezetők és hasonló rangban levők) a legnagyobb vállalatoknál 9787, a legkisebbeknél 6834 Ft-ot, a „*C*" kategóriához tartozók pedig (osztályvezetők és hasonló rangban levők) 5774 Ft-ot kerestek ([20], 206. old.). Ugyanebben az időszakban az állami iparban a fizikai foglalkozásúak átlagkeresete 3835 Ft volt.

Függetlenül attól, hogy ez a jövedelem „soknak" vagy „kevésnek" minősült-e, a vezetők azt is tudták, hogy elért jövedelmüket nem kaphatnák meg bárhol.

„Mint főosztályvezetőnek, 5200 Ft a havi fizetésem, az évi jövedelmem tavaly 83 000 Ft volt. Ezt a jövedelmet másutt nem kapnám meg, mert itt a megyében csak öt ilyen beosztás van."

„Régebben hívtak az egyetemre tanítani. Akkor nem mentem, most elsősorban az anyagiak tartanak vissza. Az egyetemen csak kezdő lehetnék, ami sokkal kevesebb fizetéssel jár, mint amennyit elértem. Gyermekeim vannak, már nem tudok arra az anyagi nívóra visszamenni." (Főosztályvezető)

Az elért jövedelem már erős köteléket jelentett, különösen a magasabb jövedelmi kategóriákba tartozóknál. Mert lehet ugyan, hogy találhattak volna az adottnál esetleg magasabb presztízsű munkakört, (tudományos pályán, egyetemen), de olyat már csak elvétve, ami a már elért jövedelmet is nyújtja.

Személyi, családi tényezők

A kényszerű kötődést kiváltó tényezők harmadik csoportjába két objektív adottságot sorolhatunk: *a)* az életkort és *b)* a családi körülményeket.

a) Életkor

A statisztikai adatok visszatérően tanúsítják, hogy a legnagyobb arányban a 21–25 éves műszaki, illetve adminisztratív alkalmazottak változtatnak munkahelyet (a korcsoporthoz tartozók mintegy fele). Ezután már egyre csökken a munkahelyet változtatók aránya: a 46–55 éves műszaki alkalmazottak 14, az adminisztratív alkalmazottak 22%-a, az 55–60 éveseknek már csak 10, illetve 15,5%-a. Bizonyos életkoron túl tehát már nem szívesen mozdulnak.

Vállalati adataink szerint a felvétel idején a vezető gárda kormegoszlása: 35 évesnél fiatalabb 17%, 36–40 éves 14%, 41–45 éves 29%, 45 év feletti 40%. Azaz a vezető gárda zöme már abba az életkorba került, amikor szívesebben állapodik meg, semmint változtasson.

„Mi a kötődés magyarázata? Egyrészt az életkor; már egyikünk sem olyan fiatal, hogy mozogni akarjon. Sok időt töltöttünk már el itt." (Gazdasági igazgató)

„Úgy 35–38 éves korában az ember még bele mer kezdeni valamibe, de nagyjából tudja, hogy ezután már nagyon nehéz újat kezdeni." (Osztályvezető)

Tapasztalataink szerint *a 40 éven felüliek* ritkán szánták rá magukat a változtatásra (csakúgy, mint a hosszú vállalati múlttal rendelkezők, s e kettő rendszerint egybe is esik); évekre visszamenően néhány szórványos esetet találtunk.

Általános tapasztalat az is, hogy ebben az életkorban nem annyira az előnyös ajánlatok, mint inkább a kényszerítő körülmények, kudarcok, a feloldhatatlanná váló konfliktusok késztetik távozásra a vezetőket. Az egyébként szórványos esetek többsége ilyen volt, s a távozó vezető számára rendszerint kényszerű megalkuvással járt; elfogadta a másutt elérhető kisebb beosztást, alacsonyabb fizetést.

b) Családi körülmények

Elsősorban a vidéki vállalatok vezetői számára nehezítette meg a munkahely-változtatást a család léte, ami több vonatkozásban is a mozgás ellen, a maradásra ható tényező.

Az egyik jellegzetesség – és távolról sem csak a vidéki üzemekben –, hogy a család több tagja is ugyanazon a munkahelyen dolgozott.

A vállalaton belüli családi kötelékekről nem készülnek statisztikák, bár az adatok bizonyára érdekes képet adnának az ipar fejlődésével együtt járó társadalmi mobilitás egyik sajátos összetevőjéről. A beszélgetések során rendszeresen érdeklődtünk arról, hogy annak idején ki, hogyan került a vállalathoz. Úgy tűnik, hogy a családi

kapcsolatok mindmáig igen nagy szerepet játszottak a munkahelyválasztásban. Az egykori munkásdinasztiák vállalaton belüli helyzete azonban nyilvánvalóan abban is változott, hogy a család egy vagy több tagja már nemcsak munkása, hanem vezetője is a gyárnak.

Az egyik budapesti vállalatnál úgy becsülték: a vezetők mintegy harmadának dolgozik ott *közvetlen* hozzátartozója, s igen magas arányú a szélesebb rokonság. S ez elég szerény becslés; a vidéki vállalatoknál feltehetően még szélesebb körűek a vállalaton belüli családi-rokoni kapcsolatok. Annak a vezetőnek, akinek a házastársa, gyermeke, azaz a közvetlen hozzátartozója is a vállalatnál dolgozott, ez kötődési tényezőt jelenthet.

A másik jellegzetes tényező, ami elsősorban ugyancsak a vidéki vállalatok vezetőinek máshová költözését akadályozta, az, hogy ilyenkor egyúttal az egész családnak, a házastársnak, a gyermekeknek kell új munkahelyet, iskolát találni. A lakóhelyen kialakult kapcsolatok, a társadalmi presztízs, bizonyos értelemben a megszokott életforma feladása – csakúgy, mint a világon mindenütt – nálunk is erős fékezője lehet a változtatásnak.

4.4. A kényszerű kötődés érdekformáló hatása

A sokféle környezeti, szervezeti, személyi mozgást korlátozó tényező természetesen nem egyformán hatott minden vezető helyzetére. Mégis, *összességükben mint a vállalathoz kötődés kényszerítő tényezői domináltak.* A vezetők jelentős része *nem tudta* elhagyni, másikkal felcserélni a vállalatot. Ez egyúttal azt jelentette, hogy további élet-

pályájuk, jövedelmük, szakmai ambícióik kielégítésének lehetősége – hogy csak a legáltalánosabb törekvéseket említsem – nagymértékben az adott vállalatnál kialakuló körülményektől függött.

S ezen a ponton szinte kitapinthatóvá válnak egyfelől a kötődésből származó egyéni érdekek, másfelől az egyéni érdekekből a közössé, „vállalati érdekké" integrálódó érdekkör domináns elemei. Úgy vélem, hogy ebben kell az okát keresnünk annak, amit Kornai az expanzió belső kényszerének tekint, s amivel a beruházási éhség csillapíthatatlan újratermelődését magyarázza ([44], 206. old.).

Az adott helyzetben a vezetők többsége számára az egyik elsődleges érdekké *a biztonság* vált (ami még nem *közös,* csak *hasonló* magatartásokat eredményező *egyforma* törekvés). A szervezetben elfoglalt hely s az ezzel járó társadalmi-gazdasági helyzet megóvásának törekvése – a mi viszonyaink között – nem járt együtt az egzisztenciális veszélyeztetettség érzésével. Ellenkezőleg: tapasztalatom szerint a vezetők többsége úgy érezte – s rendszerint joggal –, hogy szükség van rá a vállalatnál, igénylik képességeit, ismereteit, személye hozzátartozik a szervezet életéhez, s már csak rutinja, helyismerete miatt is nehezen lenne pótolható. Jórészt ebből a tudatból táplálkozott a ragaszkodás, az odaadás, a helytállás a nehéz helyzetekben.

Ugyanakkor többségük – óhatatlanul – tudatosan vagy ösztönösen ügyelt arra, hogy ne is veszélyeztesse helyzetét, ne kerüljön feloldhatatlan konfliktusba, ami távozásra kényszeríthetné. Messzemenően igyekezett alkalmazkodni az éppen adott feltételekhez, igyekezett nem kiélezni, inkább elkerülni a vitákat, minél kevesebb kockázatot vállalni, s a kezdeményezés helyett inkább csak az utasítások végrehajtására szorítkozni. Sokuk számára tulajdonképpen az volt a kívánatos helyzet, ha egyértelműen megmondják nekik, mit kell tenniük, s nem igénylik tőlük, hogy önálló véleményük legyen, mert az kiélezheti az ellentéteket, holott az ésszerű magatartás az ellentétek elkerülése.

A helyzetükkel reálisan számot vető vezetők maguk is tudják ezt:

„A vezetők igyekeznek alkalmazkodni a kialakult helyzetekhez, gyorsabban megalkusznak, igyekeznek keresni a kompromisszumokat. Ez bizony így van. És hozzáteszem: minél magasabb a beosztás, annál erősebb a konformizmus. Mert a magasabb beosztással együtt magasabb a kereseti szint is, amit az ember nem tud másutt biztosítani. Még jó, hogy a mi üzemünk nem vidéken van, mert akkor még a lakás is odakötne, így ez nem jön számításba, de enélkül is elég az, ami van, ami a konformizmushoz vezet." (Osztályvezető)

„Ha az adott hely egyébként kielégíti az embert, akkor igyekszik elkerülni a konfliktust, hajlamosabb lesz a megalkuvásra. Azaz, hajlamosabb lesz elfogadni valaki másnak az elképzelését, nem a meggyőződése szerint cselekszik. És ha valaki olyan, hogy nem hajlandó vagy nem tud megalkudni? Korántsem biztos, hogy ezt az életszínvonalat biztosítani tudom másutt is a családnak – és ez újabb megfontolásra késztet. Ha az ember végiggondolja mindezt, akkor oda jut, hogy egy vezető ragaszkodik, és kénytelen ragaszkodni a már megszerzett egzisztenciához, álláshoz. Ez olyan mozgató, hogy ezt ismerve, igyekszik is elkerülni a konfliktusokat. Egyébként, amit elmondtam, magyarázatul szolgál arra is, hogy miért nincsenek viták egy vállalatnál. Meg lehet nézni, hogy milyen szintig szokásos a vállalatoknál a vita." (Termelési főmérnök)

Mindez messzemenően beigazolódott a napi konfliktushelyzetekben is.

A vállalat olyan nyilvánvaló és elsőbbséget élvező érdekei esetében, mint pl. a havi termelési terv teljesítése, a konfliktushelyzet kialakulásakor visszavonult – az ugyancsak vállalati érdeket képviselni hivatott – MEO, illetve TMK.

Mint az illetékes osztályvezetők kifejtették:

„A gyárnak az az érdeke, hogy a nehéz termelési körülmények között elkészülő darabokat a MEO a tervteljesítés szempontjából is nézze, és ne akadékoskodjon feleslegesen. Tehát, amikor nem szabad, akkor nem akadékoskodunk. Nekem elég rossz is a lelkiismeretem emiatt, havonta többször is." (MEO, önálló osztályvezető)

„Most olyan feszített a termelési program, s olyan erős az eltolódás a vállalat érdeke miatt, hogy azzal is meg kell alkudnunk, hogy mikor mit javíthatunk. Megelőző karbantartás már csak a mi terveinkben van. A műhelyekből elküldenek bennünket, hogy »javítsunk valami mást« – éppen úgy, mint a *Jelenidő* című filmben." (TMK-osztályvezető)

Ha rossz lelkiismerettel is, de megkötötték a kompromisszumokat; az egyéni és a részlegérdekek egész sorát adták fel, rendelték alá – legalábbis átmenetileg – a vállalat éppen legfontosabbnak minősített érdekeinek.

Az elsőbbséget élvező, fontos vállalati érdekek egyike a beruházás. A vezetők számára ez valóban *közös* érdek, amit éppen *a kényszerű kötődés integrált* közössé. A vállalat fejlődése az egész vezető gárda számára létkérdés, mert életpályájukat objektív tényezők sokasága köti a vállalathoz. Az *adott vállalat* fejlődése – ez valamennyiük számára a további boldogulás forrása; életcéljaik – az előbbre jutás, a több jövedelem, a jobb feltételek között végezhető munka stb. elérésének feltétele. Ezért

a lappangó belső érdekellentétek ellenére ebben a kérdésben tartós érdekegyezség jött létre a különböző részlegek különböző szintű vezetői között. A belső érdekellentéteket – amelyek az egyéni és parciális érdekek ütközése miatt kiküszöbölhetetlenek – háttérbe szorította a vállalat fejlődéséhez fűződő közös érdek. Ily módon a vállalati érdekként deklarált és elfogadott törekvés – bármi legyen is a konkrét tartalma – szinte automatikusan maga mögé rendeli a belső ütközéseket, s aktivizálja az alkalmazkodó magatartást, azaz az engedelmességhez fűződő érdeket. A kompromisszumok gyors kialakulásának első számú biztosítéka tehát a közös vezetői csoportérdek. A másik biztosítéka pedig a vállalatoknál kialakított döntési eljárás, amely szabályozott rendszereivel is gondoskodik az ellentétes érdekek háttérbe szorításáról, s az egyéni és részlegérdekek nyílt ütközése helyett szervezeti elvárássá teszi a kényszerű kötődésből származó maximális alkalmazkodást, a konformista magatartást. Ez a sajátos vállalati döntési eljárás ugyanis – amint az különösen a beruházási döntések gyakorlatában bebizonyosodott – egyúttal a közös vállalati érdek érvényesítésének fontos feltétele.

4.5. Az érdekütközéseket vállalók

A vezetők kényszerű kötődésének tényei egy ellentmondás tisztázását kívánták meg. Ha ugyanis a vezetőket az adott vállalathoz kötő, erős társadalmi-gazdasági tényezők *mindenkire* hatnak, s alapvető magatartásként úgyszólván mindenkinek a passzivitást, a konfliktusok, vi-

ták elkerülését diktálják, akkor mi magyarázza azt, hogy egyes részlegek vezetői – ha kell – mások érdekeivel szemben is érvényesítik saját érdekeiket? Nyilvánvaló, hogy minden részlegnek megvannak a részleg fejlődéséhez fűződő, saját érdekei (például a szükségesnek ítélt létszám, a méltányosnak tekintett bérek, prémium, a kívánt eszközök, felszerelések vagy újabb jogkörök stb. megszerzése). Kik vállalják saját érdekeik következetes képviseletét, a források felosztásáért folytatott alkut s a vele járó érdekütközéseket?

A kérdést a kezdeményezéshez kapcsolódva kezdtem vizsgálni: a *kezdeményező személyek* kiválasztódásának magyarázatát kerestem. A „kezdeményezést" ebben az összefüggésben úgy tekintem, mint valamely személyi részlegérdeket kifejező *érdekérvényesítő akció kezdeményezését* (ami az akció során esetleg a „vállalati érdek" rangjára is emelkedhetett). Noha a formalizált döntéseknél az esetek zömében nem állapítható meg a kezdeményező személy kiléte, mégis többnyire körülhatárolható a kezdeményezők *csoportja;* meghatározható azoknak a köre, akik munkaköri kötelezettségként vagy azon túlmenően változást – s ily módon valamilyen érdekérvényesítési akciót – kezdeményeztek.

Kik kezdeményeztek? Az egyik lehetséges válasz az, hogy akciónként mások, ki-ki a saját érdekeinek megfelelően. Tapasztaltaink azonban azt mutatták, hogy vannak vezetők, akik sosem vállalják a részleg érdekképviseletét, viszont gyakran panaszkodnak, hogy ők a „mostohagyerekek". Lehetséges válasznak tűnt az is, hogy az érdekképviselet vállalásának egyik meghatározója a beosztás, a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely. Minthogy a jelentős döntésre jogosító jogkörök, a végrehajtáshoz szükséges eszközök feletti rendelkezés a felső szinteken összpontosul, elsősorban a felső szintekhez tartozók képviselhetnek súllyal, hatalommal koncepciókat, ellenezhetnek másokat. Ez elvileg igaz; mégis azt találtuk, hogy a felső szintű vezetők közül sem mindenki kezdeményezett, illetve a felsőbb szinteken, ahol a beosztásnál fogva képviselni lehet az alsóbb szinteken munkaköri feladatként kezdeményezett akciókat, sem mindenki vállalta a kezdeményezett akciók képviseletét, s a vele járó érdekkonfliktusokat. Ez minden „felettes" szintre érvényes, hiszen a beosztottak kezdeményezését elsőként a közvetlen felettesnek kell vállalnia, s képviselnie a megfelelő felsőbb fórumok előtt. Ha a közvetlen felettes nem áll a javaslat mellé, a kezdeményezés esetleg azonnal meghiúsul, mert a közvetlen vezető véleményével szemben nehéz cselekedni, kerülő utakat választani.

Hogyan választódik ki tehát azoknak a köre, akik kezdeményeznek, s a részlegérdekek érvényesítéséért az esetleges ütközéseket is vállalják? Minthogy a vizsgált döntésekben kevés volt az aktív résztvevő, s ezen belül különösen a kezdeményező, a lehetőségekhez mérten kibővítettük a kört, felhasználva néhány, más vállalatnál készült interjút is. Ily módon mintegy 150, jórészt a jelenlegi mintában szereplő, részben más vállalatok vezetőivel készült interjú állt rendelkezésünkre, amelyeknek alanyai valamilyen módon közreműködtek egy-egy akció döntési eljárásában: ötletet adtak, véleményt mondtak, adatokat szolgáltattak stb. (Így kerültek be ebbe a mintába a csoportvezetők is, akik a tröszt hatáskörében működő vállalatoknál – osztályvezetői státusok híján – osztályvezető-

nek megfelelő jogkörben tevékenykedtek.) Hangsúlyozom, hogy a fenti minta semmilyen reprezentációra nem alkalmas, mert csupán az esettanulmányok adottságai szerint állt össze.

Az interjúk alapján a résztvevők tevékenységének és véleményének ismeretében három csoportot képeztünk: *a)* az akciót saját vagy részlegérdeküknek tekintő és érvényesítéséért aktívan cselekvő *kezdeményezőkét; b)* a szervezet bármely szintjén és bármely más részlegénél az akciót helyeslő, valamilyen oknál fogva érdekegyezést érzékelő, s a vállalat fejlődésével összefonódó közvetlen érdekük miatt (a feladat érdekessége, szakmaszeretet stb.) aktívan *segítőkét;* és *c)* az akció iránt *közömbösökét,* akik elvégezték a rájuk háruló feladatokat, de az akció kimeneteléhez nem fűződtek érdekeik. Valójában egy negyedik csoport is létezik, a kezdeményezett akciót *ellenzők* csoportja, azaz az „ellenérdekű felek", ez azonban az adott mintából nem volt azonosítható, mert kizárólag a kezdeményezőket kerestük.

Az érdekek természetesen valamennyi kezdeményezett akció körül polarizálódnak, s bár a csoportok az akció során némileg változtatnak méreteiken, egyesek – érdekeiket felismerve – másik csoporthoz csatlakoztak, az érdekazonosságok és -különbségek létrehozták a különbözőképpen érdekelt csoportokat.

Az akciókban részt vevőkkel készült interjúból 112-t sikerült összehasonlíthatóan feldolgozni. A csoportokra a következő arányokat kaptuk (lásd a 7. táblázatot):

Ezután kezdtük keresni: vannak-e olyan közös *szociológiai* jellemzők, amelyek „kiválasztják" a vezetők széles köréből az érdekérvényesítési akciót kezdeményezőket? (Természetesen a kiválasztódás személyi-pszichológiai tényezői legalább ilyen fontosak, illetve az is, hogy a tényezők kétféle csoportja egymással összefonódva, egymást erősítve létezik. Minthogy azonban nem vizsgáltuk az egyéni pszichológiai meghatározókat, illetve kölcsönhatásukat a szociológiai tényezőkkel, megállapításaink szükségképpen szűkebbek és egyoldalúak.)

7. táblázat. A vezető beosztásúak megoszlása a vállalati akciókkal való azonosulás szerint (a csoporthoz tartozók százalékában)

Vezető beosztásúak	Kezdeményező	Segítő	Közömbös	Összesen	
				%	fő
I. Vezérigazgatók, igazgatók	42	29	29	100	7
II. Vezérigazgató-helyettesek és igazgató-helyettesek	75	25	–	100	12
III. Főosztályvezetők	41	23	36	100	22
IV. Osztályvezetők	16	58	26	100	51
V. Csoportvezetők	11	42	47	100	19
Együtt	27	43	30	100	112

A szervezetben elfoglalt hely, a hatalmi struktúra valamely szintjéhez tartozás – mint arra többször is utaltam, s mint azt a 7. táblázat is tanúsítja – nagymértékben meghatározza az érdekérvényesítő kezdeményezés vállalásának lehetőségét. Ezért, bár az alsó szinteken is találunk kezdeményezőket, a kezdeményező szerep lényegében a felső szinteken – ott is elsősorban a viszonylag nagy önállósággal rendelkező műszaki, gazdasági igazgatóhelyetteseknél – összpontosul. Az adott részleghez tartozó osztályvezetők zöme készséges segítő, a legalsó szinten azonban már több a közömbös, az érdekazonosságot nem érzékelő vezető. A szervezeti hierarchiában elfoglalt hely azonban önmagában nem meghatározó. A „kiválasztó" tényezőket keresve számos más, egyszerű közelítés (pl. az életkor, szakképzettség stb.) adatai szerint sem találtunk elégséges összefüggést. Ezért egy komplexebb közelítést kerestünk, s így jutottunk el az *életpályákhoz*, amelyek a fenti tényezőket is magukban foglalják.

A *szakmai pályafutás* alakulásának elemzéséhez feldolgoztunk minden formalizálható tényezőt: az életkort, az iskolai végzettséget, az eddigi pályafutás történetét és spektrumát (csak az üzemben dolgozott vagy más üzemben is; nemcsak a gazdasági szférában, hanem politikai, államigazgatási, tudományos stb. pályán is); a vezető poszton töltött évek arányát, a jelenlegi poszton töltött éveket stb. Meghatároztuk a pálya típusát (stagnáló, monoton növekvő vagy csökkenő, hullámzó stb.); figyelembe vettük dinamizmusát. Vizsgáltuk a vezetőknek az adott szervezeten kívüli, szakmai „láthatóságát" (menynyire ismerik a saját vállalatán kívül, van-e szakmai

rangja); objektív és szubjektív kötődését az adott üzemhez stb.

Az eddigi pályafutás és a pálya további alakulását is befolyásoló tényezők figyelembevételével négyféle „várható" pályatípust konstruáltunk. A nagyon sok tényezőt ezúttal csak szubjektív mérlegeléssel tudtuk felbecsülni. A cél azonban nem a karrierlehetőségek előrejelzése, hanem a tipizálás, az összevethetőség volt. Azt is tudtuk, hogy az egyéni pályák „extrapolálása" még bizonytalanabb vállalkozás, mint például a gazdasági eseményeké. A módszert azért éreztük megengedhetőnek, mert valójában nem az egyéni pályák extrapolálása történt (nem is az volt a cél), hanem *az adott állapotban érzékelhető perspektíva, ami meghatározhatja a törekvéseket.* Tulajdonképpen abból a trivialitásból indultunk ki, hogy valószínűleg nem azok vállalják az érdekérvényesítő akciókat, akiknek életpályája már zárt (pl. nyugdíjazás előtt állnak), hanem akiknek még érvényesíteni kívánt céljaik, ambícióik vannak.

A négyféle pályatípus a következő:

1. *Zárt.* Már elérte a képzettségének, képességének megfelelő maximumot; sem a szervezetben, sem a szervezeten kívül nem várható előrelépése. A szervezetből távozva csak hasonló szintű vezető posztra mehetne. A nyugdíjkorhatárt már elérte, vagy közvetlenül nyugdíjazás előtt áll.

2. *Szűken nyitott.* Csak a saját üzemében számíthat még egylépcsős előmenetelre. Különböző objektív tényezők nagyon erősen kötik az adott vállalathoz (speciális munkakörben szerzett nagy rutin, vidéki üzemhez fű-

ződő szakmai pályafutás, hosszú [20 évnél régebbi] munkaviszonya van stb.).

3. *Közepesen nyitott.* Az életkor, a képzettség, a szakmai rutin még többféle mozgásteret nyithat meg számára a vállalatnál is, a szakmában is. A szakmában rangosabb vállalatnál, magasabb beosztásban is dolgozhat, de a szakma (ágazat) körén szakmai kötöttsége miatt nem léphet túl (ez elsősorban a műszaki szakemberek kötöttsége).

4. *Teljesen nyitott.* Noha a szakmában szerzett hírnevet, s az ágazat jelenti természetes mozgásterét, karrierje tulajdonképpen sok irányba nyitott; az állami irányítás vezető posztjaira, politikai pályájára, tudományos intézetbe, egyetemre stb. még egyaránt vezethet.[10]

Az életpálya-típusokat néhány példával szemléltetem:

Zárt: pl. egy nagy gyár főkonstruktőrének pályája, aki húsz éve tölti be ugyanazt a munkakört, már túl van a nyugdíjkorhatáron, de amíg a körülmények engedik, a gyárban marad.

Szűken nyitott: vidéki üzem 46 éves osztályvezetője. A gyárban kezdte pályáját, fizikai munkásként. A több mint húsz éves üzemi pályafutása során fokozatosan került magasabb beosztásokba, közben felsőfokú technikumot végzett. Nagy szakmai rutinja a gyárhoz köti, amely

[10] Úgy tűnik, ezt a típust ismerte fel *Bauer Tamás:* „Az a vezetőtípus azonban, amely a mechanizmusreform óta mintha egyre inkább előtérbe kerülne e vállalatoknál, ha szintén széles műszaki kultúrával rendelkezik is, nem kötődik a mérnöki szakmák valamely részterületéhez. Ezek az emberek dolgoztak már mind minisztériumban, iparigazgatóságnál, mind más vállalatnál, és ma is készek adott esetben újra változtatni" ([3], 725. old.).

egyébként az ágazat legnagyobb üzeme. Itt van még előmeneteli lehetősége. Kötődik a környezetéhez, itt született, itt él az egész családja. A gyár segítségével épített családi házat az üzem közelében.

Közepesen nyitott: 47 éves, mérnök, termelésirányító poszton. Húsz éve speciális szakmai gyakorlattal rendelkezik; az iparágban 3–4 helyre mehetne, de csak szakmai rutinja jó részének feláldozása árán. Közepesen nyitott körhöz, az iparág egyik szakágához kötődik, de ezen belül szóba jöhet a kutatóintézet vagy másutt irányító tevékenység is.

Teljesen nyitott: magas szakmai képzettséggel, tudományos ranggal rendelkező vezető. A pályát egyetemi oktatóként kezdte, ma is tanít. Dolgozott az államigazgatásban is. Mindig volt politikai funkciója. Szakmai pályafutása: kis-, közepes, majd nagyüzem vezető posztja. 43 éves; szakmai, vezetői, tudományos képességéről már egyaránt tanúságot tett. További pályája, a körülményektől függően, bárhová vezethet.

A 112 vezetőt a fentiek segítségével soroltuk be a négyféle pályatípus valamelyikébe. A pályatípus, a magatartásokkal összevetve a 8. táblázatban látható összefüggéseket mutatja.

Ha a kezdeményezés mértékét a pályatípus függvényében vizsgáljuk, a 9. táblázatban látható összefüggéseket kapjuk.

Azaz: *a teljesen nyitott pályával rendelkezők mindegyike aktív kezdeményező.* Ha pedig a pályatípusok szerint vizsgáljuk a kezdeményezést (lásd a 10. táblázatot), kitűnik, hogy a *kezdeményezők* nagy többsége (81%-a)

8. táblázat. A különböző magatartástípust és pályatípust képviselő vezetők megoszlása

Magatartástípus	Pályatípus				Összesen
	zárt	szűken nyitott	közepesen nyitott	teljesen nyitott	
Kezdeményező	2	4	16	6	28
Segítő	4	18	21	–	43
Közömbös	15	8	6	–	29
Összesen	21	30	43	6	100

9. táblázat. A különböző magatartástípust képviselő vezetők megoszlása pályatípusuk százalékában

Pályatípus	Magatartástípus			Összesen
	kezdeményező	segítő	közömbös	
Zárt	9	17	74	100
Szűken nyitott	12	61	27	100
Közepesen nyitott	37	49	14	100
Teljesen nyitott	100	–	–	100

a teljesen vagy közepesen nyitott pályával rendelkezők közül került ki.

Noha a kezdeményezés és a pálya nyitottsága között sokkal bonyolultabb összefüggések érvényesülnek, mint amit e felméréssel jellemezhetünk, az elemzés eredménye mégis arra enged következtetni, hogy elsősorban az adott vállalathoz *kényszerűen nem kötődő,* sokféle nyitott, szé-

10. táblázat. A különböző pályatípust képviselő vezetők megoszlása magatartástípusuk százalékában

Magatartástípus	Pályatípus				Összesen
	zárt	szűken nyitott	közepesen nyitott	teljesen nyitott	
Kezdeményező	6	13	58	23	100
Segítő	8	42	50	–	100
Közömbös	52	27	21	–	100

les szakmai horizonttal rendelkező (tudományos, állami politikai vezető posztra is alkalmas) vezetők vállalták a kezdeményező szerepet, az érdekérvényesítéssel együtt járó konfliktusokat. Minthogy életpályájuk nem kötődött túl szorosan az adott szervezethez, bátrabban is cselekedtek, mint azok, akik nem, vagy csak rosszabb feltételek árán hagyhatták volna el a vállalatot. Az érdekérvényesítés vállalása tehát összefüggött a biztonságtudattal, annak ösztönös vagy tudatos felismerésével, hogy az adott vállalatnál nem kell mindennel megalkudniuk, minden helyzetet elfogadniuk, hanem megkísérelhetik a saját érdekeik érvényesítését – konfliktusok esetén lesz hová lépniük.

A kezdeményezők azonban nem akarták elhagyni vállalatukat, csupán tudatában voltak a változtatás lehetőségének.

Motivációikról nagyon sokféle – bár nem egységes rendszer szerint gyűjtött – adatunk van. Legtöbbjük szerette munkáját, az érdekes feladatokat, önként is vállalta a megterhelést, élvezte saját szerepét, presztízsét stb.

Magatartásukhoz azonban mindig hozzátartozott – kü-

lönösen a közepen és teljesen nyitott pályával rendelkezőknél – a pálya „nyitottan tartása". Ez állandó törekvés; ezért is kell szerepelni a szakmai egyesületben, részt venni a bizottságokban, előadni az egyetemen stb. De ugyanennek eszköze a vállalatnál elért eredmény is. Ezt így fogalmazta valaki: „Ahhoz, hogy az embert a szakmában észrevegyék, a saját vállalatánál kell produkálnia." A szakmában ismertté válás igénye ily módon a biztonságtudat egyik tényezője. A kezdeményezők többsége a saját vállalatánál képzelte el további jövőjét, noha nem zárta ki a továbblépés esélyét sem.

Az előző motívum a jövőhöz, a másik – ezzel szoros összefüggésben – a jelenhez kapcsolódott: a szakmában megszerzett rang számos közvetlen előnnyel is járt. Viszszahatott a saját vállalaton belüli szerepre: növelte a súlyt, a tekintélyt. Még több előnyt jelentett a vállalaton kívüli szférában, hiszen rendszerint a szakmában ismert embereket kérik fel a szakbizottságokba szakértőnek, ami egyúttal a külső, nem hivatalos személyes információs kapcsolatokat is bővíti. Emellett anyagi előnyökkel is járt; úgyszólván minden kezdeményezőnek rendszeres mellékjövedelmet jelentettek az ilyen tevékenységek (volt, aki többet keresett így, mint a vállalatnál a fizetésével, prémiumával együtt).

Némileg mások voltak a fő motivációk a segítőknél: 40%-uk a szűken, 50%-uk a közepesen nyitott pályával rendelkezők közül került ki. Mindkét csoportra a *kötődés* jellemző: részben az adott vállalathoz, részben a szakmához. A kötődés – mint arról az előzőekben részletesen szóltam – jórészt az objektív tényezők következménye. A vizsgált körben rendkívül csekély volt a mozgás.

A fejlődést szolgáló akciók aktív támogatását elsősorban a kényszerű kötődés, a vállalat sorsával szorosan összefonódó egyéni lehetőségeik ösztönözték.

A kezdeményezés iránt közömbösek zöme a zárt pályával rendelkezők közül került ki. A nyugdíjba készülőkön kívül akadtak olyanok is, akiknek megtört, illetve folyamatosan hanyatlott a pályafutása (magasról indultak és fokozatosan lefelé, alacsonyabb posztra kerültek). Őket érthetően kevésbé lelkesítették a *mások* előtt nyíló ígéretes, távlati lehetőségek. Bár alkalmanként – a kényszerű kötődés vagy a szakmaszeretet stb. miatt – köztük is akadt segítő, kezdeményező vezető.

A vállalathoz kényszerűen nem vagy kevésbé kötődő, kezdeményező vezetők csoportja érvényesítette azokat az egyéni és részlegérdekeket, amelyekből – sok véletlenszerűség közepette – kialakultak a vállalatok különböző, külső forrásokat szerző (köztük a beruházási) akciói. Ők gyűjtötték össze a lehetséges akciókra vonatkozó információkat, keresték meg az elérhető pénzforrásokat, tartották ébren a régi elképzeléseket, s igazították az újabb lehetőségekhez.

Abban a többnyire hosszadalmas iterációs folyamatban, ami a lehetőségeket megvalósítható tervvé, esetleg országos fejlesztési koncepcióvá érleli, igen nagy szerepe van a vállalatok kezdeményező vezetőinek.

4.6. Érdekviszonyok a vállalati vezetés felső szintjén

A kezdeményezések lehetősége – mint az előzőek is mutatták – lényegében a szervezeti hierarchia felső szintjein összpontosul. Az érdekütközéseket vállalók – helyzetüknél fogva – ily módon többnyire egyúttal beletartoznak a vállalat tényleges vezető hatalmi csoportjába. Ezt a csoportot vállalatainknál is – csakúgy, mint a világon mindenütt – a legfelső vezetői kör tagjai alkotják. E csoporthoz tartozás lehetősége elsősorban a hivatalos, hierarchikus „piramis" felső szintjein levő státusokhoz kapcsolódik, bár nem feltétlenül követi a hierarchia szerinti „szabályos" vonalat. (Találkoztam olyan igazgatóval, aki helyett a tényleges jogköröket a műszaki igazgató gyakorolta, olyan igazgatóhelyettessel, akinél egy-egy főosztályvezetőnek nagyobb hatalma volt.)

Bár a különböző csoportokhoz tartozás többé-kevésbé pontos felmérésének ismertek a módszerei, az ismertetett vizsgálatban megelégedhetünk a körvonalak megállapításával.

A körvonalak már a vállalati vezetőkkel folytatott interjúk során kirajzolódtak, de a kérdőívben is tettünk fel erre vonatkozó kérdést: a válaszadó szerint a vállalat fontosabb kérdéseiben általában kinek van meghatározó szerepe? A vezérigazgatón kívül mindenki öt személyt (illetve a személy által betöltött munkakört) sorolhatott fel.

Az esetek több mint harmadrészében tartalmilag semmitmondó, formális válaszokat kaptunk; olyan általánosságokat, mint pl. „a gazdasági és a politikai vezetők", jelezve, hogy a vezetők egy része nem tudta vagy nem

akarta közölni, hogy szerinte kik tartoznak a tényleges hatalommal rendelkezők csoportjába. A megkérdezettek többsége azonban válaszolt. Minden vállalatnál 3–5 vezető kapta a legtöbb szavazatot, azaz a legtöbben őket ismerték úgy, hogy a felső hatalmi körhöz tartoznak. (Ezenkívül a válaszadók 14%-a jelölte meg első helyen a pártbizottság titkárát. A szakszervezeti titkárt és a KISZ-titkárt azonban senki sem jelölte, holott hivatalosan ők is a legfelső vezetőkör tagjai.) Nyilvánvaló, hogy a csoporton belül formálódik ki a vállalatpolitika, s itt határozódik meg, hogy mit tekintenek „vállalati érdeknek". S minthogy a kör egyúttal a külső, felső szintű hivatalos kapcsolatok vállalati központja, s itt összpontosulnak a külső, nem hivatalos személyi kapcsolatok legfontosabb vonalai is, a csoport tagjaira hárul a közösnek tekintett vállalati törekvések elfogadtatása a környezettel. Nyugodtan állíthatjuk, hogy a kör tagjai kifelé mindent meg is tesznek a vállalati érdek érvényesüléséért.

E hatalmi csoport kifelé úgyszólván mindig egységes. Mint az egyik szb-titkár megfogalmazta:

„A műszaki igazgatónak van egy elmélete, a lóhere-elmélet. Ha felrajzolok ide egy lóherét, annak minden levele együtt van középen. Belül szorosan összetartunk, s minden levél a szélesebb oldalával fordul kifelé, védjük a vállalatot."

Általában gondosan ügyelnek is az egység látszatára.

„Nálunk kimondták, mint vezérelvet hogy a gazdasági vezetés és a társadalmi szervek fontos kérdésekben ezentúl mindig azonosan foglalnak állást. Ez történik. Hiába megy valaki panaszra egyikhez vagy másikhoz, mindenki ugyanazt mondja neki. A vezetők először

meghallgatják, aztán megbeszélik, s mindig egyformán válaszolják meg a panaszt, senki sem mond mást, mint a többiek. Vigyázunk arra is, hogy a vezetőket ne lehessen lejáratni." (Személyzeti vezető)

Vigyáznak arra is, hogy a felső szintű vezetőt a csoporton kívüliek előtt „ne dezavuáljanak" oly módon sem, hogy ha egy igazgató megígért valamit, akkor „ne hozzák kínos helyzetbe". A látványos egység mögött azonban nem egyenlőek az erőviszonyok: egyesek tényleges, mások formális hatalommal rendelkeznek. A belső erőviszonyok változnak is: egyeseknek nőhet, másoknak csökkenhet a befolyásuk, meghatározó szerepük.

A belső erőviszonyok változása nagymértékben a *külső, környezeti tényezők* függvénye. Ilyen, a belső erőviszonyokat megváltoztató tényező például a személycsere a vezérigazgatói poszton. Az új vezető körül előbb-utóbb átrendeződnek az erőviszonyok, az új vezető által képviselt törekvések, személyi rokon- és ellenszenvek függvényében. Az egyik mai vezérigazgató, aki mint a vállalat egyik korábbi középvezetője, többször is átélte a belső erőviszonyok változásait, így emlékezett:

„Itt korábban nagy széthúzások, klikkek voltak: a minisztérium 3–4 évenként cserélte vagy a vezérigazgatót, vagy a műszaki igazgatót, vagy mind a kettőt. Ez nagyon megviselte a vállalatot, a kedélyeket, és mindenki rettegne attól, hogy az a légkör még egyszer visszajöjjön. Mert egy-egy igazgatóváltozáskor mindig az történt, hogy az új igazgató megmondta, kikkel akar dolgozni. Amíg az elődöm ide nem jött, más sem volt, csak széthúzás. Az új vezetés természetesen mindig koncepcióváltoztatásokat is jelentett. Mióta a fejlesztés kérdése felvetődött, mondjuk valamivel több mint tíz év alatt, négy vezérigazgató, négy műszaki igazgató váltotta egymást,

és négyféle vélemény volt a fejlesztésről. Mi, akik akkor középvezetők voltunk, nagyon kínosan éreztük magunkat a felső vezetők vitája esetén, mert lehet, hogy egyiknek sem volt igaza, de tőlünk elvárták, hogy helyeseljünk, ahelyett, hogy hagytak volna dolgozni bennünket."

A személyi változásokon túl a belső erőviszonyokat a legerőteljesebben és legtartósabban a vállalattal szembeni új, környezeti követelmények alakítják. Az új követelmények előtérbe helyezhetnek korábban kisebb súlyú tevékenységeket, háttérbe szoríthatnak másokat, azaz megváltoztatják a szervezeten belüli követelményeket is. S minthogy a különféle tevékenységeket meghatározott részlegek végzik, illetve ezt a részlegek vezetői reprezentálják, a tevékenység súlyának változása hatalom-, illetve presztízsnövekedésként vagy csökkenésként jelentkezik.

A hatalmi csoporton belül ez óhatatlanul a feszültségek hordozója; a vetélkedések, a saját pozíció erősítését, védelmét – s ezzel párhuzamosan mások pozíciójának gyengítését – szolgáló akciók forrása. Ezt a feszültséget *objektívnek* tekintem, amihez másodlagos tényezőként csatlakoznak az egyéni, személyi tulajdonságokból, törekvésekből fakadó feszültségek, bár a felszínen rendszerint az utóbbiak jelennek meg, elfedve a meghatározóbb objektív okokat. A hatalmi csoporton belüli egyik legjellegzetesebb érdekkonfliktus – egyúttal az objektív érdekekből fakadó feszültségek tipikus példája – a műszaki, illetve a gazdasági irányító részlegek közötti, a gazdálkodás mindenkori feltételeitől függően változó érdekellentét.

A műszaki, illetve a gazdasági igazgató vállalaton *belüli* helyzetét meghatározó *külső* körülmények történetileg

jól nyomon követhetők. Mint közismert, a tervlebontáson alapuló gazdaságirányítási rendszer – a termelési tervek primátusával – a műszaki vonal számára biztosított meghatározó szerepet. Lényegében két évtizeden keresztül a vállalattal szembeni egyik legfőbb követelmény az volt, hogy a termelőkapacitásokat maximálisan kihasználják (s ezzel az előírt termelési tervet teljesítsék), s a háttérbe szorult az, hogy a termelés mennyire gazdaságos, mi a legelőnyösebb termékösszetétel, milyen termék értékesíthető jobban a bel- és külföldi piacokon stb. A vállalattal szembeni elsődleges követelményt fejezte ki a műszaki, illetve gazdasági irányítás helye is a szervezeti struktúrában: a vezérigazgató helyettese, a vállalat második embere a műszaki igazgató volt, a harmadik ember – a vállalatok zöménél már nem is igazgatói rangban – a főkönyvelő. Az utóbbi funkciója a számvitelre, a pénzügyi elszámolásokra korlátozódott; a tevékenységek gazdaságosságának felügyelete nem tartozott feladatai közé.

Akkor alakult ki az a sokáig tovább élő szemlélet és gyakorlat, amit így jellemzett az egyik nagyvállalat közgazdasági főosztályvezetője:

„Az iparági fejlesztés irányítása 1968 előtt eléggé »határozott« volt. Az iparigazgatóságok – majd megszűnésük után bizonyos fokig maga a minisztérium – hatósági irányítást alkalmaztak a fejlesztéseknél. Lényege: volt egy – főleg műszaki beállítottságú – iparági vezető, aki a különféle népgazdasági célok ismeretében meghatározta a fejlesztési irányokat, helyeket, a konkrét géptípusokig. Kicsit éles, de nem ritka példa: ha egy iparági vezető valamelyik külföldi kiállításon »meglátott és megszeretett« egy gépet, megvette, aztán itthon megkereste, hogy melyik vállalatnál lehet elhelyezni. A vállalat feladata ezután az volt, hogy utólag bebizonyítsa: pontosan erre a gépre volt szüksége. Ez egy sajátos szemlélet: van egy többnyire műszaki képzettségű szakember, aki hivatalból megmondja, hogy mi a népgazdasági érdek az adott fejlesztési kérdésben. A gazdaságosság csak sallang, utólagos bizonyítás például a bank számára. Ez a szemlélet ma is benne van az iparág műszaki vezetőiben."

1968-ban, a gazdaságirányítás új rendszerének bevezetésekor – a vállalattal szembeni új követelményeknek megfelelően – szervezeti formákat is teremtettek ahhoz, hogy előtérbe kerüljenek a termelés közgazdasági összefüggéseinek, gazdaságosságának kérdései; ezért jöttek létre a gazdasági igazgatói posztok. Létrejöttükkel azonban elkezdődött a belső erőviszonyok átrendeződése, helyenként nyílt, többnyire burkolt feszültségek közepette. Az erőviszonyok a következő években többször is másmás irányba tolódtak el. Kezdetben, amikor a vállalatok egyre bátrabban mertek élni az önállóság új lehetőségeivel, úgy látszott, hogy a gazdasági igazgatók által képviselt követelmények nagy szerepet kapnak a vállalat működésében. S bár a műszaki igazgató változatlanul a vállalat második embere, formailag az első helyettes maradt, a feszültség tartóssá vált ott, ahol a gazdasági igazgató – a szervezeti elvárásokból fakadó feladatainak megfelelően – határozottan kezdte képviselni a gazdaságosság követelményeit. Ilyen helyeken a műszaki igazgatók úgy érezték – és joggal –, hogy a gazdasági igazgatók tevékenysége megnyírbálja szerzett jogaikat, hatalmukat, megkérdőjelezi szakmai hozzáértésüket; a gazdasági igazgatók pedig – ugyancsak joggal – úgy látták, hogy a műszakiak nem tudnak leszokni a régi módszereikről, mindent egyedül akarnak eldönteni, s a gazdasági vonal sze-

repét a formális részvételre szeretnék degradálni. Talán szükségtelen is megjegyezni, hogy mindkét fél őszintén hitt saját törekvéseinek jogosságában, s abban, hogy a vállalat érdekének a legmegfelelőbben cselekszik.

Az erőviszonyok átrendeződési folyamata számos, többnyire lappangó egyéni sérelemként átérzett konfliktus forrásává vált. Mint az egyik gazdasági igazgató kifejtette:

„Lehetne ugyan élezni a helyzetet, követelhetném, hogy egy-egy új termék műszaki tervével együtt legyen meg a piackutatás, lássuk, hogy biztonságos-e a piac, legyenek meg a gazdaságossági számítások, és ha ez mind nincs meg, akkor nem járulnék hozzá. De én is tudom, hogy egy új terméknél nagyon nehéz ezeket az ismérveket megkövetelni, nemhogy a tervezésnél, de még a prototípusnál is nehéz megítélni, hogy lesz-e piac és milyen. A kockázatot merni kell vállalni. De az biztos, hogy a gazdasági igazgató munkáját nem ugyanúgy ismerik el, mint a műszaki igazgatóét. Az én fizetésem jóval kevesebb. Most megint volt egy fizetésrendezés, amikor nemhogy közelítettek volna, hanem inkább széthúzták. Ez azért sem igazságos, mert a gazdasági igazgató nálunk egyúttal ellátja a kereskedelmi igazgató munkakörét is. Ezenkívül hozzám tartozik az anyagbeszerzés, a számvitel, az üzemgazdaság, a munkaügy, tehát csupa nagy terület. Bizonyos mértékben sért is ez a helyzet, hiszen egyforma a képzettségünk is. Mégis, a műszaki igazgatónak nagyobb az éves prémiuma is, hiszen azt a keresetre vetítve adják, több a jutalma az év végén is; az igazgatóé 15 ezer, a műszaki igazgatóé 12, az enyém 8 ezer; holott nekem nagyon sokat kell küzdenem azért, hogy a nyereség meglegyen. Az igazság az, hogy többet beszélünk a gazdasági igazgató fontosságáról, mint cselekszünk."

A lappangó sérelmek, burkolt elégedetlenség, a defenzív vagy offenzív érdekképviselet messzemenően irányította cselekvéseiket. A konfliktus helyenként nyílttá vált: volt, amikor a gazdasági igazgatónak kellett távoznia a

vállalattól; de találtunk példát arra is, hogy az erősödő gazdasági vonal nyomását nem bírva, a műszaki igazgató ment – korkedvezménnyel – nyugdíjba.

A 70-es évek második felében olyan mértékben, ahogy ismét felerősödtek a közvetlen, utasításjellegű beavatkozások a vállalatok életébe, fokozatosan módosult a gazdasági igazgatóknak a gazdasági érdekeket képviselni hivatott, eredetileg feltételezett szerepe. Ahogy előtérbe kerültek a termelés, értékesítés mennyiségi tervei, és szorult háttérbe – ha nem is az 1968-at megelőző mértékben – a gazdaságosság, úgy alakultak át a gazdasági igazgatókkal szembeni szervezeti követelmények is. A legnagyobb szerepet abban kapták, hogy – a rendelkezések dzsungelében eligazodva – felderítsék: milyen preferenciákat, kedvezményeket, előnyöket szerezhet meg a vállalat, milyen külső források igényével léphetnek fel a tervalkuk során, a vállalattól elvárt termelési tervek teljesítésének feltételeként. Emellett tőlük várták el azt is, hogy biztosítsák: a vállalat adott évi (optimálisnak ítélt) nyeresége a tervezettnek megfelelő, azaz se lényegesen több, se kevesebb ne legyen. (Akinek módjában volt látni, hogy egy-egy vállalatnál hogyan „csinálják" a nyereséget, csak bámulhatta a gazdasági igazgatók szakértelmét, manőverezési készségét.)

Mindez jelentékenyen megnövelte a gazdasági igazgatók presztízsét, különösen azokét, akik megfelelő külső kapcsolatokkal is rendelkeztek, és presztízsüknél fogva így képesek voltak részt venni a források megszerzéséért folytatott alkukban.

A beruházások kérdésében azonban a gazdasági igazgatók tulajdonképpen sohasem tudták áttörni a frontot.

A műszakiak mindvégig sikerrel őrizték meg „erőfölényüket", meghatározó szerepüket, nemcsak egy-egy akció technikai eszközeinek kiválasztásában, hanem a fejlesztési akciók sorrendjének, preferált területeinek kijelölésében is. S a gazdasági vonal azért sem élezte a helyzetet, mert az általuk képviselhető érdekeket – mint például a gazdaságosság, a megtérülés stb. – mindig is háttérbe szorította a fejlesztési lehetőség megszerzéséhez fűződő közös érdek. Ezért, bár a gazdasági részlegek minden fejlesztési akciónál nehezményezték, hogy egyáltalán nem, vagy csak formálisan kérdezték meg őket, maguk is tudták, hogy – éppen a fejlesztéseknél – ezt a kompromisszumot meg kell kötni. Éppen ezért a felső hatalmi szférában a beruházások kérdésében a kompromisszumok gyorsabban és simábban kötődtek meg, mint bármely más – például a termeléssel vagy az értékesítéssel összefüggő – kérdés esetében.

Ugyanezért kötődtek meg viszonylag gyorsan és simán a kompromisszumok a beruházások kérdésében más ütköző személyi és részlegérdekek között is. A kereskedelmi részlegek vezetői például tudták, hogy a termékeknek nemcsak jónak, hanem szépnek is kell lenniük ahhoz, hogy külföldön megfelelő áron eladhatók legyenek. Mégis visszavonultak a követeléseikkel, amikor kiderült, hogy legfeljebb az alapvető berendezések megvásárlásához lehet pénzt szerezni, a „szép termék" előállításához szükséges kiegészítő berendezésekhez már nem; mert nekik is az volt a fontosabb, hogy a továbbfejlődésnek legalább az alapjait teremtsék meg. Egyebek között ez az egyik magyarázata annak is, hogy miért nem képviselték az szb-titkárok következetesebben egy-egy beruházásnál valamennyi munkavédelmi berendezés megvásárlását (különösen a költséges berendezésekét). Követelésük esetleg az egész fejlesztést kérdésessé tette volna. (A túl sima kompromisszumokkal kialakult „vállalati érdek" azonban csupán az érdekütközések elnapolását jelenti: az „elnyomott" részlegérdekek – a gazdaságosságtól a munkavédelmi berendezésekig – előbb-utóbb ismét napirendre kerülnek. Akkor az érintett részlegek vezetői moshatják kezeiket: ők ezt már régen megmondták, de akkor senki se vette figyelembe.)

A belső erőviszonyok változását ismét a környezeti feltételek változása indította el. Az 1970-es évek végén a gazdálkodás, a termelés, az értékesítés feltételeinek megnehezülése, a központi forrásokból származó különféle kedvezmények, támogatások megszűnése, az új szabályozó- és árrendszer életbelépése 1980-ban sok vállalatnál tette bizonytalanná a termelés eredményeit.

Ebben a helyzetben – különösen, mióta a vállalat helyzete egyre inkább a pénzügyi elszámolásokban mérődik – mind több vállalatnál igényelték a gazdasági részlegek számításait a jövedelmezőségről, a készletek alakulásáról, de főként az árak változásának hatásáról. A gazdasági igazgatók többsége jelentősen növelte presztízsét, elsősorban az áralkuk során elért eredményekkel. A növekvő presztízsükből fakadó belső konfliktusokat ismét a közös sors tudata szorította háttérbe, bár ezúttal a műszaki igazgatók alkalmazkodtak, tudomásul véve az adott körülményeket.

A nehéz helyzet, a vállalat védelme minden korábbinál egységesebbé tette a felsőszintű vezetést a gazdaságirányítási szervekkel folytatott alkuban. A lappangó

érdekkonfliktusok azokban szükségképpen továbbélnek. A vállalat legnehezebb helyzete sem tudott változtatni azon, hogy mind a műszaki, mind a gazdasági irányító továbbra is igyekezzen szeparálni tevékenységét, védeni hatáskörét, általában gondosan ügyelve arra, hogy egyikük se avatkozzék be a másik hatáskörébe tartozónak tekintett kérdésekbe, nehogy jogcímet adjon hasonló beavatkozásra.

A részlegek (és vezetőik) hatásköreinek gondos védelme az elkülönítéssel, a tevékenységek közötti szigorú válaszfalak fenntartása, az adott alá-fölé rendeltségi kapcsolatok védelme egyúttal a döntési problémák egyes kérdéseinek szeparálására, az ellenérdekű részlegek távoltartására, a nyílt viták elkerülésére, azaz a létező döntési gyakorlat megváltoztatása ellen hatottak. A kialakult döntési eljárásokat ugyanis egyéb, meghatározó erejű külső körülmények is éltették.

5. Az érdekérvényesítés

Az előző fejezet azt volt hivatott bemutatni, hogy hányféle – társadalmilag-gazdaságilag determináló – tényező alakítja a vállalati érdekviszonyokat, s velük a döntési eljárást is. Ugyanilyen meghatározó erővel hat azonban a döntési eljárásra az, hogy *milyen módon* képes a vállalat érvényesíteni érdekeit.

A vállalati csoportérdek léte – az a tény, hogy létrejötte pillanatától biztosítani kell a működéséhez, fennmaradásához szükséges feltételeket – a társadalmi rendszerektől független adottság. Az azonban már alapvetően a társadalmi-gazdasági környezettől függ, hogy a vállalatok milyen módon jutnak hozzá a működésükhöz szükséges feltételekhez: a hozzáférés módja határozza meg az érdekek érvényesítésének *lehetőségeit*.

A magyar vállalatok számára a környezet meghatározó eleme a központi irányítás, amely a működés számos feltételét a központosított források szétosztásával biztosítja. A vállalatok alapvető törekvése tehát, hogy e forrásokból minél nagyobb mértékben részesüljenek. Ezzel egyébként a vállalat működéséért felelős vezetők egyúttal a velük kapcsolatos társadalmi elvárásnak is eleget tesznek: az ő kötelezettségük, hogy gondoskodjanak a rájuk bízott vállalat működési feltételeinek javításáról.

S bár mindenkor a *gazdasági* működés biztosítása a cél, a források felosztása s a forrásokhoz való hozzájutás *társadalmi* közegben történik; szereplői különböző – népgazdasági, tárca-, vállalati érdekeket képviselő emberek. Érdekegyeztetésüket – a forrásnyújtás és -igénylés feltételeinek a társadalmilag elfogadott formák közötti tisztázását – nevezi a gazdasági köznyelv „alkunak".

Az „alku" mint a vállalatok és az irányító gazdasági szervezetek közötti egyezkedés jellemző kifejezése, már régóta használatos a népgazdasági irányítás kérdéseivel foglalkozók, elsősorban a közgazdászok körében. Először a tervutasítások korszakában került be a közgazdászok szóhasználatába („tervalku"). Ma teljesen általános az „alku" használata, jelezve, hogy úgyszólván minden, az irányítási szférából érkező utasítás, kívánság, forrásszétosztás alku tárgya lehet a központi szervek és a vállalatok között.[1] Alku folyik az elvárt teljesítmények mértékéről, a különböző jogcímen elérhető támogatásokról és preferenciákról, a hitelek nagyságáról és a törlesztés módjáról, az importkorlát feloldásáról – mindenről, amiben eltérhet egymástól a központi szervek és a vállalatok érdeke.

Az alku szónak a köznapi használatban – sőt számos közgazdasági munkában is – gyakran rosszalló, elítélő kicsengése van. Az érdekütközésekkel foglalkozó nemzetközi szakirodalom azonban egyszerű terminus technicus-

[1] Példákért elég átlapozni a gazdasági folyóiratokat. *Deák Andrea* a beruházások támogatásának alkujáról ír [17]; *Révész Gábor* a keresetszabályozás kapcsán a „szabályozóalkut" említi [64]; *Laki Mihály* pedig kifejezetten az állami hatóságok alkueszközeivel foglalkozik [49].

ként használja: az *érdekegyeztetési* eljárás fogalmaként. Ebben az értelemben alkuról van szó akkor is, ha az a legbékésebb módon, tárgyalások formájában történik, s akkor is, ha a végeredményként létrejövő kompromisszum esetleg a tervezők hibás elképzelését korrigálja, s így a népgazdaságilag kívánatosabb megoldást eredményezi. A kifejezést magam is ebben az értelemben használom.

Saját fogalomhasználatom szerint az alku, az érdekegyeztetés objektív társadalmi folyamat. Minthogy a társadalomban, illetve a gazdaságban szükségképpen léteznek eltérő és ütköző érdekek, egyeztetésük is állandó követelmény, amely társadalmilag kialakult játékszabályok szerint történik.

A következőkben elsőként a *vállalati érdek* érvényesítésének lehetőségével foglalkozom. A fejezet második részében tárgyalom a vállalaton *belüli* részlegérdekek érvényesítésének lehetőségeit. Mind a kétféle érdekérvényesítési törekvést elsődlegesen a vállalati döntési eljárásra gyakorolt hatásuk szempontjából vizsgálom.

5.1. A vállalati érdek érvényesítésének lehetősége

A vállalati érdekérvényesítési törekvések közül a központi szervek és a vállalatok közötti érdekegyeztetés – mint a gazdaság szférájában lejátszódó, a gazdaság egésze működésére visszaható *társadalmi* jelenség – kerül az elemzés középpontjába.

A téma természetéből következően nem foglalkozom azokkal az esetekkel, amikor külön egyeztetés nélkül is

összhangban van a gazdaságirányítás által megfogalmazott, s a vállalati érdek. Nem érintem továbbá az alku tárgyát képező kérdések *gazdasági* következményeit, gazdaságilag mérhető eredményeit, s azt, hogy az eredmény valamilyen gazdasági normatíva szerint jónak minősíthető-e vagy sem.

A jelenséget bemutató példák zömmel a saját kutatásom tapasztalatából származnak, s ennyiben az alkumechanizmusok speciális esete, a beruházási alku kap majd nagyobb hangsúlyt. Ez azonban legfeljebb az árnyaltabb kifejtést korlátozza, de nem gyengíti a mondanivaló általánosabb érvényességét.

A központi források köre, mértéke s a hozzáférés lehetőségei – mint közismert – az elmúlt évtizedekben többször is változtak.

Itt csupán a fejlesztési források központosításának és elosztásának három, egymástól számottevően különböző szakaszára utalok. Közismertsége miatt valóban csak utalásképpen:

– 1968-ig a vállalati működéshez és fejlesztéshez szükséges források teljes központosítása és a vállalatokig „bontott" újraelosztása volt az alapvető forma. A vállalatok bevételeit elvonták, majd a népgazdasági tervek kijelölték, hogy az ipar melyik ágazata milyen irányban és mértékben fejlődjön tovább; milyen új tevékenységek honosodjanak meg a meglevő vagy az adott célra létesítendő új vállalatoknál. A vállalatoknál tervezett fejlesztések realizálását – amelyek gyakorlatilag beruházásokat jelentettek – ennek megfelelően a központi forrásokból finanszírozták. A vállalatok a saját hatáskörben végezhető fejlesztéseikhez csak minimális – az újítómozgalom

ösztönzésére, kisebb technikai változások fedezésére szolgáló – összeggel rendelkeztek. Az 1960-as évek elejétől fokozatosan csökkent ugyan a módszer merevsége, de ezek maradtak jellemző vonásai.

– 1968-ban a vállalatok jogot kaptak arra, hogy – az állammal szembeni kötelezettségeik teljesítése után – a nyereségükből önállóan fejlesszenek. A saját forrásaikból nem fedezhető, nagyobb beruházásaikhoz hitelt vehettek igénybe. A vállalatok sokasága önálló beruházásokba kezdett, hiteleket vett fel, s évekre előre lekötötte várható nyereségének jelentős hányadát.

– Miközben a vállalatok önállóan fejlesztettek, csökkent az irányító szervek összehangoló, befolyásoló szerepe. Ellensúlyozásképpen előtérbe kerültek a központi fejlesztési programok, ágazati cél-kontingensek, s a formailag önálló vállalati beruházások fokozatosan a tárcák ellenőrzése alá kerültek. Így, miközben papíron a vállalati beruházások részaránya növekedett, 1970–1972-től ténylegesen ezen a területen is megkezdődött a fokozatos újraközpontosítás.[2]

Számos, központi fejlesztési program alakult ki; s a preferált népgazdasági célok megvalósításában közreműködő vállalatok előnyös feltételekkel juthattak a fejlesztéshez szükséges összegekhez. A hitel-előirányzatok 86%-át 1972-ben már a központi célokra tartották fenn.[3]

A saját fejlesztési források beszűkülése figyelmet ér-

[2] A 70-es évek gazdasági mechanizmusának jellemzőiről átfogó képet ad *Antal László* [1].

[3] Pénzügyi megkülönböztetések rendszere. Munkabizottság, 1972. Idézi: *Antal László* [1].

demlő változásokat hozott a vállalatok törekvéseiben. Rövid ideig úgy tűnt, mintha a vállalatok elvesztették volna beruházási kedvüket. Az irányító szerveknél már tervek készültek a beruházási szándékok élénkítésére. Erre azonban nem volt szükség. A vállalatok ugyanis nem mondanak le fejlesztési törekvéseikről – ez ellentmondana érdekeiknek –, hanem a megváltozott feltételekhez alkalmazkodva új lehetőségeket kerestek a fejlődéshez fűződő érdekeik érvényesítésére.

A legrészletesebben ennek a szakasznak jellegzetességeivel foglalkozom.

1979–1980-ban sor került a népgazdaság növekedési ütemének csökkentésére, s ezen belül a beruházások korlátozására. Az egyensúly javítását célzó intézkedések egy része közvetlenül érinti a vállalati működést. A gazdálkodási feltételek szigorodása közepette a vállalati beruházási szándékok csak néhány hónapig tűntek mérsékeltnek; hamarosan újra jelentkeztek fejlődési igényeikkel.

Az immár több mint 30 évet átfogó három szakaszban némiképpen megváltozott a vállalatok és az irányító szervek – köztük elsősorban az ágazati minisztériumok – viszonya is. Bár az alapvető függelmi viszony változatlan maradt, elsősorban a vállalatok számának folyamatos csökkenése következtében egyre több vállalat került monopolhelyzetbe[4] abban az értelemben, hogy tevékenységüknek kiszolgáltatottakká váltak a gazdaság kapcsolódó területei. A korábbi „profilozással" egy szervezetbe összpontosított gazdasági tevékenységek révén

[4] A szocialista viszonyok közötti monopolisztikus jelleget elemezte *Varga György* [79], továbbá *Inzelt Annamária* [41].

különösen a nagyvállalatok, de a kulcsszereppel rendelkező kisebb vállalatok is, helyzetüknél fogva képessé váltak arra, hogy – érdekütközés esetén – egyezkedésre, a vállalati érdek elfogadására késztessék az irányító szerveket.

Az alku számtalan eszköze, módja alakult ki. Vizsgálataink azt mutatják, hogy olyan mértékben, ahogyan szűkült a vállalatok lehetősége a saját eszközeikből végrehajtható fejlesztésekre, illetve nőtt a központi források igénybevételének szükségessége fejlesztési törekvéseik realizálásához, úgy alakultak ki a vállalati érdekérvényesítési törekvések módozatai is.

A saját fejlesztési források szűkössége idején a vállalatok alapvető törekvése mindig az volt, hogy a központi forrásokból valamilyen módon részesüljenek.

A források megszerzésének módjai közül a legsimább út a „természetes", szerves kapcsolódás volt valamely elfogadott központi programhoz, amely a fejlesztéshez szükséges összegeket előnyös feltételekkel bocsátotta a vállalat rendelkezésére, s egyúttal garantálta a kivitelezés biztonságát.

A törekvés általános voltára utal az OT Tervgazdasági Intézetében készült vizsgálat is: „A vállalati tervek készítésének és tartalmának vizsgálatával szerzett tapasztalatok egyértelműen azt mutatják, hogy a vállalati fejlesztési célok meghatározásánál – mindazoknál a vállalatoknál, amelyeknél ez egyáltalán lehetséges volt – a legfontosabb szempontot a központi fejlesztési programokhoz való kapcsolódás képezte. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy amikor a vállalati ötéves terv készítése során a különböző fejlesztési célokat mérlegelték, az első helyre

a központi fejlesztési programmal összefüggő beruházásokat állították" ([26], 8. old.).

A központi programokhoz azonban csak meghatározott vállalatok kapcsolódhatnak szerves módon, jól illeszkedő tevékenységgel.

A központi forrásokhoz hozzájutás másik, általános módja a saját források felajánlása volt. Ez a kezdetben önkéntes vállalás később általános feltétellé, majd előírássá vált: a vállalatoknak – ha csak felmentést nem kaptak – legalább egyharmadnyi arányban kellett hozzájárulniuk bizonyos – központi hitelekkel is támogatott – fejlesztésekhez. Az előírás a gyakorlatban azt eredményezte, hogy a vállalatok saját fejlesztési alapjukat 1/3-nyi „tőkének" tekintették, amihez további 2/3-nyi hozzájárulást lehetett – és kellett – szerezni.

Természetesen nem mindig volt könnyű, ha a vállalatnak a saját fejlesztési törekvéseihez kell az érveket, kapcsolatokat, módozatokat megtalálni, amik megnyitják a pénzforrásokhoz vezető ajtókat. De, mint az egyik vezető megfogalmazta: „Ha egy vállalat fejlődni akar, az ördöggel is szövetkezik."

A lehetőségek felderítésének alapvető eszköze: a vállalat külső információs kapcsolatai.

5.2. A vállalati vezetők külső kapcsolatainak szerepe a források megszerzésében

Vizsgálatunk időszakában – s még 1980-ban is – a vállalati fejlesztések lényegében háromféle fejlesztési forrásból történhettek: *a)* központi eszközökből (hitelből vagy

állami támogatásból, *b)* a központi és a vállalati eszközök különböző arányú kombinációiból, *c)* a vállalatok saját fejlesztési alapjaiból. (1979–1980-ban annyi változott, hogy lényegében megszűnt az állami támogatás – azaz a vissza nem fizetendő összegek – juttatása.)

A vállalat számára – mint erről már szó volt – a legelőnyösebb lehetőségeket valamely elfogadott, központi fejlesztési programhoz kapcsolódás nyújtotta, amely egyúttal az *a)* és *b)* szerinti finanszírozást jelentette.

A vállalatok nézőpontjából azonban nemcsak a központi fejlesztési programok pénzügyi feltételei jelentették a „külső" forrást, hanem mindazok a fejlesztési eszközök, amelyekkel a különböző főhatóságok rendelkeznek. A központi fejlesztési eszközök allokációja révén ugyanis számos, forrással rendelkező „alközpont" létezett, amelyek többféle, fejlesztésre szánt keret felett rendelkeztek. Az illetékes főhatóságok évről évre megkapták a központi alapokból mind a hosszabb távú fejlesztési koncepciók realizálásához szükséges kereteket (mint pl. az anyagmozgatás korszerűsítésére vagy a numerikus vezérlésű szerszámgépek meghonosítására szánt összegeket), mind pedig a változó piaci körülményekhez gyors alkalmazkodást biztosító eszközöket (például az exportárualapok növelését szolgáló azonnali gépberuházások esetében stb.).

A vállalatok a legkülönbözőbb utakat-módokat igyekeztek igénybe venni, hogy ezekhez a forrásokhoz hozzájussanak. A hozzáférésnek természetesen szabályozottak az útjai. A vállalatoknak elvileg minden fejlesztési hitelre és támogatásra vonatkozó kérelme a tárcán keresztül továbbítódott az illetékes felső szervekhez. A tárca

rendelkezésére bocsátott összegek felosztásáról a tárca döntött. A vállalatok azonban közvetlenül is tárgyalhattak más, fejlesztési forrásokkal ugyancsak rendelkező szervekkel is, például az OMFB-vel.

A fejlődésre törekvő vállalatok számára rendkívül fontossá vált annak ismerete, hogy hol, milyen célokra osztanak el fejlesztési összegeket. Mint az egyik vállalat párttitkára megfogalmazta:

„Az államilag eldöntött témákon kívül jelentős összegeket kapnak meg a különböző szervek, s ezek a pénzek meglehetősen szabad prédák... Az élelmes vezető igyekszik kipuhatolni, hogy azt a pénzt milyen célra tartogatják..."

S ehhez egy másik vezető hozzátette:

„A saját fejlesztési terveinkről nem mondtunk le, csak az ütemezésen változtatunk. Meg kell keresnünk a kiskapukat, mert ebből is ki lehet csalni 50 milliót, meg abból is. Tavaly is összeszedtünk jó pár milliót, innen a krumplit, onnan a szalonnát a lebbencshez."

A központi, a minisztériumi, a más főhatóságoknál levő forrásokról *a környezethez fűződő információs kapcsolataik* révén értesültek a vállalatok. Információs kapcsolat – széles értelemben – mindaz a függelmi vagy munkakapcsolat, amelyet a vállalat a környezettel, benne az irányító szervekkel, továbbá más országos vagy területi illetékességű hatóságokkal, szervekkel tart (például a bankkal, a területi államigazgatással, társadalmi-politikai szervezetekkel).

A külső információs kapcsolatok vonala kettős. Egyfelől *formalizált:* meghatározott funkciót ellátó személyek

intézményesített, előírt vagy elvárt formák közötti, gyakoriságú kapcsolata. (Ilyen kapcsolatot tart a vállalati igazgató a miniszterhelyettessel, a vállalati főosztályvezetők a minisztérium illetékes osztályaival, a főkönyvelő a bankkal stb.) A formalizált kapcsolatok körébe tartozónak tekinthetjük a részvételt az alkalmi vagy állandó munkabizottságokban – például a tárca, az OMFB megfelelő fejlesztési bizottságaiban – még akkor is, ha esetleg nem a vállalat képviselőjeként, hanem a téma elismert szakembereként vontak be valakit.

A függelmi és munkakapcsolatok vonalain áramlanak a vállalat tevékenységét alapvetően meghatározó információk, ismét széles értelemben: az utasítások, javaslatok, tájékoztatások. A formalizált, pontosan meghatározott, szabályozott kapcsolatok vonalain azonban emberek érintkeznek egymással. Ezért a szabályozott kapcsolatokkal szorosan összefonódva (részben azonban ettől függetlenül is) szükségképpen kialakulnak a *személyi kapcsolatokon alapuló, informális* kapcsolatok. Ami az informális kapcsolatok szerepét illeti, saját tapasztalataim is megerősítik a hazai szervezetszociológiai kutatások megfigyeléseit: mint mindenütt a világon, ahol a vállalati vezetők előnyt remélnek a széles körű társadalmi és munkakapcsolatokból, a vizsgált vállalatoknál is egyértelműen e kapcsolatok szélesítésére, s egyúttal az informális, személyesebb jellegű kapcsolatok erősítésére törekedtek.[5]

[5] Az informális kapcsolatok szerepével foglalkozó, eltérő megközelítésű hazai munkák közül még a hagyományos kiscsoportvizsgálatokhoz kapcsolódik *Hegedüs András* és *Márkus Mária* írása [33]; a kiscsoport keretein túllépve vizsgálja ezt *Héthy Lajos* és *Makó Csaba* könyve [37]; erőteljesen a pszichológiai tényezők sze-

A hivatalos kapcsolatokkal összefonódó személyesebb kapcsolatok régtől és széleskörűen léteznek, a vállalati és a központi szervezetek hierarchiáinak úgyszólván minden szintjén (a vezérigazgató és a minisztériumi vezetők között, a főosztályvezetők, osztályvezetők között a saját vonalaikon, a vállalat minden, hivatalosan külső kapcsolatot tartani jogosult vezetőjénél). E kapcsolatok általános és széles volta nagymértékben összefügg az ország viszonylag kis méreteivel, továbbá mind a gazdasági vezetőszervekben dolgozók származása, életpályája, mind a vállalati vezetők és az irányítószerveknél dolgozók tartós – most már gyakran több évtizedes – együttműködésével.

A formalizált kapcsolatokon belül állandó a törekvés a személyes jelleg erősítésére:

„Amiatt, hogy a körülmények túlságosan bizonytalanok és változékonyak, a döntésekben óhatatlanul nagy súlyt kap a személyi, szubjektív megítélés. Ezért – ösztönösen is – arra törekszünk, hogy a felső szerveknél levőkkel jó személyi kapcsolataink legyenek, jó kép alakuljon ki a vállalatról, mert ez növelheti a vállalat esélyeit különböző forrásokból, kedvezményekből való részesedésre." (Fejlesztési főosztályvezető)

1968 előtt – egyebek között a szorosabb függelmi viszonyok következtében – a vállalatok informális kapcsolatainak iránya is jobban koncentrálódott, inkább a saját tárcára, a Tervhivatalra és meghatározott párt-

repére korlátozva vizsgálja ezt a *Farkas János* irányításával folytatott, az ipar és a kutatás hatékony együttműködésének kérdéseit elemző kutatásban *Gelléri Péter* [25], s a sajátomhoz legközelebb eső nézőpontból *Földvári Tamás* [21].

szervekre összpontosult. Később – a források, előnyök megosztottabb allokációja miatt – fontossá vált a kapcsolatok szélesítése, kiterjesztése.

Mint az egyik vállalat igazgatója megfogalmazta:

„Azt mondhatnám, hogy tervszerűen szervezzük a különféle intézményekkel a kapcsolatokat."

A tervszerűen szervezett kapcsolatok széles körűek.

„Az igazgatónk tagja az illetékes akadémiai bizottságnak. A műszaki igazgató és a fejlesztési osztály vezetője részt vesznek különböző minisztériumi, OMFB stb. távlati felmérésekben, úgyhogy jól átlátják a helyzetet, mindhárom vezetőnek az országos koncepciók kialakításában is van szerepe." (Termelési osztályvezető)

Egy másik vállalatnál:

„Nagyon sokféle, a vállalaton kívüli funkcióm van: egy KGST-bizottságban, az OMFB-ben, tagja vagyok a GTE választmányának, a tárca műszaki tanácsának is." (Műszaki igazgató)

Az interjúrészletek mindegyike más-más vállalat kapcsolatairól szól – a törekvés mind a nyolc vizsgált vállalatnál hasonló. A „tervszerűen szélesített" kapcsolatokból származó új ismeretségek egyúttal a személyesebb kapcsolatok kialakulásának új lehetőségeit is tartalmazzák: az egyforma törekvések, nézetek, az egymásnak nyújtható kölcsönös előnyök felismerésével.

A személyesebb kapcsolatok nem szükségképpen jelentenek a munkakapcsolatokon kívüli barátkozást, sőt, az esetek zömében kizárólag a munkakapcsolatokra korlá-

tozódnak. Megalapozójuk sem valamiféle törvénytelen előny, bár természetesen a vállalatok készségesen tesznek – legfeljebb csak morálisan elítélhető – „szívességeket": hozzáférhetővé teszik a kereskedelemben még nem, vagy éppen nem kapható terméket; gyári áron lehet vásárolni a kereskedelembe nem kerülő választékból, soron kívül elvégzik a szolgáltatást, nagyvonalúan intézik a garanciális cserét stb. De a szívességek nélkül is személyes jelleget kap a hivatalos kapcsolat az egyetemi évfolyamtársak, a megyéből elszármazottak, a korábban más munkahelyen együtt dolgozók, azonos bizottságokban tevékenykedők között.

A vállalatoknál gondosan számon tartják azokat, akikre számítani lehet:

„Sok vezető kerül ki innen, vittek innen a társadalmi szervezetek meg a szakmai vonal is. A miniszter itt volt mérnök, üzemvezető, majd igazgató, itt dolgozott a minisztérium X főosztályvezetője, de az egész minisztériumban sokan vannak, akik innen mentek „oda." (Szb-titkár)

És másutt:

„A megyei KISZ-bizottság titkára itt volt főgépész, a járási KISZ-bizottság titkára itt volt gépészmérnök. Most megy a járási pártbizottsághoz az eddigi párttitkárunk, és oda megy a volt KISZ-titkárunk is. A megyei PB PTO vezetője is itt volt személyzetis . . ." (Szb-titkár)

A vállalatok számára a kapcsolatokból származó egyik legfőbb előny az újabb lehetőségekre vonatkozó információ: hol, milyen átfogóbb fejlesztési célt tűztek ki, amihez esetleg csatlakozni lehet, azaz mire, mikor, hogyan lehet pénzt szerezni. A lehetséges akciók, a hozzáférhető pénzforrások „felderítése" ugyanis csak részben történik a vállalatok hivatalos, intézményes külső kapcsolatain keresztül. A jó kapcsolatokkal rendelkezők esetleg már a pályázatok, programok meghirdetése előtt is megtudhatják, hogy milyen országos szervnél milyen célra van pénz, mik lesznek a pályázat feltételei stb. Továbbá: e kapcsolatok útján indíthatja el a vállalat saját kezdeményezéseit is. Interjúrészlet az egyik fejlesztési akció történetéből:

„Egyébként a terv is előírta, hogy a mi termékeink gyártását az iparág fejlesztésén belül nagyobb ütemben kell fejleszteni. A terv alapján várt nagyobb támogatásból ugyan nem lett semmi, de mi körbejártuk az országot támogatásért. A saját minisztériumunktól csak azt kaptuk, hogy »fokozottan fogunk figyelni, de pénzünk nincs«. Egy másik tárcának volt 1 milliárd forintos fejlesztési alapja, ezt meg lehetett pályázni.

– Honnan tudták meg, hogy ott rendelkezésre áll az 1 milliárd forint?

– Szocialista összeköttetések révén. Az igaz, hogy a hitelt azután a hivatalos lapban is meghirdették, sőt a miniszter is említette a beszédében, de csak fél évre rá, hogy mi a hitelkérvényt beadtuk. Mire a hivatalos rendelet kijött, nálunk már készen állt a gyártásra vonatkozó komoly tanulmány. Személyi összeköttetés révén azt is megtudtuk, hogy kellene egy további termékünk is. Az 1 milliárd forintos keretből preferált hitelt lehetett volna kapni erre is. Mi is beadtuk a pályázatot, 70 milliónál kezdtük, végül erre is kaptunk 12 millió vissza nem fizetendő támogatást és 36 millió beruházási hitelt." (Műszaki igazgató)

Egy másik akciónál:

„Honnan tudták, hogy ezt az akciót éppen most kell elindítani? – Akiknek vannak jó emberei a minisztériumban, azoknak megsúgják – minthogy zömében nem vadonatúj, ismeretlen dolgokról van szó –, hogy gyorsan adjátok be a javaslatot." (Osztályvezető)

S egy harmadik, immár nagy rutinnal lebonyolított akció:

„Hogyan épült ki a mai számítógépparkjuk? – ... 1966-ban kaptunk egy NDK gépet. Ehhez is úgy jutottunk, mint a többihez. Ismeretség kapcsán. Ez speciel a KSH-n keresztül ment. Kint voltunk az NDK-ban egy küldöttséggel. A KSH kíváncsi volt a gép alkalmazhatóságára, de nem volt jelentkező. Én elvállaltam ... (A következő?)

– ... össze kellett szedni rá a pénzt. Elkezdtem könyörögni az illetékes főhatóságnál X elvtársnak: ha még 25 000 dollárt adna ... Ekkor X elvtárs, valamint a tárcapénzek révén egészült ki a pénzünk 160 000 dollárra ... A mostani gépünkkel szerencsénk volt ... Az OMFB vállalta az összeg felét ... – Kinek volt ilyen jó kapcsolata az OMFB-vel? – Véletlenül alakult ki köztem és ... között. Én akkor mindennapos vendég voltam az OMFB-ben. Mint korábban a KSH-ban. A mostani gépünk ennek az embernek köszönhető, mert nélküle nem tudtuk volna megoldani a kérdést." (Számítóközpont-vezető)

A vállalat úgyszólván minden szintjén létező, a vállalatot a környezettel összekötő formalizált, s a vele összefonódó személyesebb kapcsolatok természetesen nem egyforma értékűek. Noha előfordulhatnak kivételek, általában értékesebbek – mert kompetensebbek – az irányítási hierarchia magasabb szintjeiről származó értesülések: például azok az információk, amelyeket a minisztérium illetékes vezetője mond el a vállalat igazgatójának.

A felső szintű kapcsolatok tartására azonban csak a vállalati irányítási hierarchia meghatározott funkcióit ellátó, meghatározott posztjain álló vezetők jogosultak; csak megfelelő szintű vezetők kerülhetnek be a tárca vagy más országos szervek fejlesztési bizottságaiba is. „Fontos" külső kapcsolatokkal – mint a vizsgált vállalatoknál is megállapíthattuk – vállalatonként általában 6–10 vezető rendelkezik: a felső szintű vezetőkön kívül néhány kulcspozícióban levő vezető. A legfontosabb külső kapcsolatokkal rendelkezők képezik egyúttal annak a vezető hatalmi és érdekcsoportnak a magját, amelyben kialakulnak és megfogalmazódnak a „vállalati érdek" konkrét, deklarált törekvései.

Bár a vállalatok minden, az irányítási szférához tartozó szervezettel igyekeztek jó kapcsolatot kialakítani, kapcsolataik általában az ágazati minisztériummal voltak a legerősebbek.

Túl a közvetlen, mindennapos függelmi és munkakapcsolatokon, a személyesebb jellegű kapcsolatokat számos tényező alakította-erősítette. Mindenekelőtt közös érdekeik nyilvánvalósága. Érdekközösségük mindig is létezett a hierarchia legfelső szintjétől való közös függőségük mértékében: a vállalati működésért felelős ágazati minisztérium és az irányított vállalat egyaránt érdekelt volt abban, hogy az ágazat vállalatai minél biztonságosabban teljesíthető feladatokat, s hozzá minél több eszközt, beruházást, béralapot, importvásárlási lehetőséget kapjanak a központi forrásokból. S bár 1968 után a vállalatok igyekeztek minél jobban függetlenedni a tárcától, az eszközök újracentralizálódásának mértékében erősödött meg újra érdekszövetségük is.

Emellett egy-egy ágazat zártabb közösségéhez tartozók számára a nagy szervezeti átalakulások – mint például az iparigazgatóságok létrejötte és megszűnése, a vállalati összevonások – idején az ágazat volt a természetes mozgástér: a minisztériumi emberek közül sokan dolgoztak vállalatnál, a vállalatiak közül pedig az irányító szervnél; ez természetes módon alakította személyes kapcsolataikat.

Az elmúlt években az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok kapcsolatának jellegét leginkább talán a „kölcsönös megértéssel" jellemezhetnénk. Bár a vállalat és a minisztérium érdekei számos más kérdésben eltérhetnek és ütközhetnek (például a függelmi kapcsolatok létében, az irányítás módszereiben), a központi források, a fejlődéshez szükséges feltételek megszerzésében az érdekazonosság mindegyikük számára nyilvánvaló volt. A vállalat számított – és számíthatott is – arra, hogy a tárca megtesz minden tőle telhetőt, hiszen egy-egy vállalat fejlődése, működési biztonsága egyúttal az iparág korszerűsödését, feladatai könnyebb ellátását jelenti. Ezért, ha más kérdésekben előfordult is, hogy néhány kulcsfontosságú, tekintélyes vezetővel rendelkező vállalat megkerülte a minisztériumot, a központi szervektől megszerezhető különféle forrásokért, kedvezményekért indított akciókban rendszerint messzemenően törekedett az együttműködésre.

A tárcával szoros szövetségben történő érdekérvényesítés immár sok évtizedes gyakorlata alakította ki az utóbbi évekre jellemző, „megértő" viszonyt. E viszony jellemzésére Szalai Erzsébet tanulmányából idézek két, a saját tapasztalataimmal teljesen egybehangzó példát. Az

általuk vizsgált vállalatok egyikénél így jellemezték a mai helyzetet:

„A minisztérium nem utasít, mint őrmester a katonát, a vállalat pedig nem várja meg, hogy utasítsák, hanem önként elébe megy (a várható kívánságoknak)."

Egy másik vállalatnál:

„A minisztérium a feltételeit előrebocsátva tárgyal velünk, meghallgatja és figyelembe veszi a mi feltételeinket is. Kölcsönösen kérünk egymástól és igyekszünk mi is, ők is teljesíteni ezeket a kéréseket. De a pénz az ő kezükben van, tehát az ő részükről mindez csak az utasítás udvarias, korrekt és kulturált formája. Illuzórikus lenne – elvileg is – szemben állni a minisztériummal. Önállóságunk tehát, ha úgy tetszik, nem nagy, de meg vagyunk elégedve a minisztérium velünk kapcsolatos munkastílusával." ([72], 107. old.)

A vállalatok tudták, hogy ha megértőek a tárca kötelezettségévé tett számok, mutatók alakulásában, s vállalják a rájuk jutó részt, a tárca is megértő lesz, ha ők kérnek segítséget, közbenjárást, részesedést a tárcához allokált forrásokból.

Nem foglalkozom itt a formalizált kapcsolatokkal összefonódó, erős informális kapcsolatrendszer sokféle, pozitív és negatív társadalmi-gazdasági *hatásával.* Csupán utalásképpen jegyzem meg: a külső kapcsolatok kialakult formái, működési rendszerei *pozitív szerepet* játszanak annyiban, hogy a gazdaságirányítás hierarchikus felépítésű szervezetrendszerében – amelynek alsó szintjén helyezkednek el a vállalatok – az információáramlás szükségképpen bonyolult csatornáit leegyszerűsítik, és idejét

lerövidítik. Az információáramlás szabályozott útjainak kikerülésével mód nyílik a rugalmasabb cselekvésre, mind a vállalatok, mind felettes szerveik gyorsabban reagálhatnak egymás szándékaira.

Ugyanez a jelenség azonban negatív hatású, számos gazdasági és társadalmi vonatkozásban.

Amilyen mértékben függ a vállalati működés az irányítási szférában összpontosuló feltételektől, olyan mértékben törekszenek a vállalatok az informális kapcsolatok szélesítésére, erősítésére. S minél erősebb a függés, annál inkább deformálódik a vállalati információszerzés iránya is. A vállalatok számára ugyanis esetenként sokkal fontosabbá válik annak ismerete, hogy mi a felettes szervek szándéka, milyen újabb, a működésüket érintő intézkedések, szabályozások készülnek, honnan, mire lehet pénzt szerezni, mint a piaci információk: milyen új termékre hol lehet piacot találni stb. Azaz: *a vállalati információ szerzésének látókörében sokkal inkább a fejlesztési forrásokkal rendelkező főhatóságok állnak, mint a gazdasági tevékenység valóságos szférája, a piac.*

A tervezett változásokról, a különféle lehetőségekről, a fejlesztési célokra különböző szervekhez juttatott összegek létéről szerzett információktól függ, hogy a vállalat – ha képes rá – milyen érdekeit próbálja meg érvényesíteni, s milyen eszközökkel.

5.3. A „beruházási alku"

A formalizált és az informális kapcsolatok útján felderített lehetőségek ismeretében a következő lépés: a fejlesztési forrás megszerzése. Mint jeleztem, ez minden vizsgált vállalatnak sikerült, ha eredeti elképzeléseiknél esetleg szerényebb formában is. A 24 fejlesztési akció közül csupán *négyet* fedeztek a vállalatok saját fejlesztési alapjukból, a többit külső források segítségével. A külső támogatást élvező 20 fejlesztési akció egyharmadának fedezetét kormányszinten biztosították: itt határozták meg a támogatás, a hosszú lejáratú hitel összegét, jóváhagyva az előírásosan benyújtott, a kapacitások mértékét meghatározó, a jövedelmezőséget s az egyéb megkívánt mutatókat tartalmazó dokumentumot. A további kétharmadhoz tárcaszinten járultak hozzá, ugyancsak az előírásos számításokat tartalmazó dokumentumok alapján.

A forrásokkal való rendelkezés, s ily módon a döntési szintek szerinti elhatárolás, sajnos, távolról sem egyértelmű. Számos akció már csak formálisan jelenik meg a tárcánál vagy a banknál; előzetesen magasabb szintű jóváhagyással határozták meg az összeget, amit aztán a bankhoz benyújtott hitelkérelem tartalmazhatott, s aminek elfogadásáról formálisan a bank döntött. Vagy: az egyik nagyvállalat az adott időszakban „alaphiányos" volt, azaz egészen kimerítette, sőt túl is lépte a fejlesztésre fordítható alapját. Emiatt – a folyamatban levő fejlesztésein kívül – semmit sem fejleszthetett, minden előkészületben levő további fejlesztési akcióját felfüggesztették, illetve néhány akciót mégis engedélyeztek, külön

jóváhagyással. A jóváhagyás a tárca feletti szinteken történt, az akciók támogatása azonban a tárca, s más országos főhatóságok fejlesztési keretei terhére. A juttatás formai megoldása ily módon a valós döntési szintet takarta el.

Emellett a formális döntés szintje is változhatott a döntési folyamat során. Egyes akciók népgazdaságilag fontosabbá váltak, s a ráfordítási igények növekedése miatt az eredetileg tárcaszinten elbírálhatónak vélt berumházás jóváhagyása magasabb szintre került. Más akciók az ellenkező utat járták végig. Az egyik vállalat például évek óta várta a rekonstrukcióval összefüggő fejlesztést, a rekonstrukció azonban – különböző okok miatt – lekerült a napirendről, s ehelyett *egyik* terméke fejlesztéséhez kapott jelentősebb összegű, kedvezményes hitelt.

Ugyancsak befolyásolta a döntés szintjét, hogy azonos akció fedezetének megszerzéséért a vállalatok több szervnél, s többféleképpen is kísérleteztek. (Tapasztalatainkkal egybehangzóan írja le Botos Balázs: „Arra a fejlesztési célra, ... amelyikre nem kapott a javaslattevő költségvetési juttatást, megkísérelt állami kölcsönt igényelni, s ha ez sem sikerült, preferált hitelt stb." ([9], 20. old.). Bármelyik szerv rendelkezzék is a forrással – s ily módon a döntés jogával – a vállalat részéről *a pénzszerzési akció kezdete egyúttal az alku kezdete a források felett rendelkezőkkel.*

A vállalatok természetesen az elérhető legnagyobb összeg megszerzésére törekedtek, de számos más, fontos törekvésük is volt: az például, hogy a pénzt a lehető legkedvezőbb feltételekkel, ütemezésben kapják: a felhasználáshoz minél kevesebb, egyértelmű kikötést írjanak elő számukra stb.

Az irányító szerv és a vállalat közötti alku valóságos tárgya a rendelkezésre bocsátott pénzösszeg mellett az a feltétel- és garanciaegyüttes, ami a forrás igénybevételéhez kapcsolódik. A forrásokkal rendelkező szervnek ugyanis számos kikötése lehet: egyértelműen meghatározhatja, hogy *mire* adja a pénzt (azaz meghatározhatja a konkrét fejlesztési célt); hogy mennyi pénzt ad (s ezzel behatárolhatja a konkrét cél számos részletét, pl. a létrehozandó kapacitás mértékét); hogy milyen visszatérítési feltételekkel adja, mikor (milyen részletekben, időtartam alatt) stb.

Az előírásos megtérülési mutatók teljesülését bizonyító dokumentumokon kívül – ami mind a 20, központi forrásból támogatott akciónál kikötés volt – 13 akciónál szerepelt a feltételek között a *létrehozandó kapacitások mértéke.* (Néhány akciónál ez azért nem szerepelt a feltételek között, mert a berendezés kapacitása eleve adott volt, például egy nemzetközi újdonságot képviselő, nagy értékű gép esetében.) Elsősorban a rekonstrukcióknál szerepelt kikötésként *a technikai színvonallal* kapcsolatos igény: a legkorszerűbb vagy mérsékelten korszerű legyen-e. Ugyancsak 13 akciónál szerepelt kikötésként a technikai *eszközök beszerzési piaca;* milyen arányban lehet megvásárolni a berendezéseket a szocialista, illetve a tőkés piacról. (Ez ismét csak ott nem szerepelt kikötésként, ahol nem volt választási lehetőség: a fentebb említett nemzetközi újdonságot egyetlen, meghatározott cégtől lehetett megvásárolni; egy új gyártmány hazai gyár-

tásánál évekkel korábban kötött nemzetközi szerződés rögzítette a külföldi partnert stb.)

A kikötésekre azonban az jellemző, hogy nem egyszer s mindenkorra adottak, hanem sokféle körülménytől függően változóak. S bár a konkrét akciók mindegyikénél számos, változást előidéző tényezőt regisztrálhattunk, le kellett mondanunk arról, hogy végigmenjünk a messze – a világgazdaság váratlan fordulatokat produkáló működéséig, az ország nemzetközi kapcsolatainak természetéig – vezető okok láncolatán.

A kikötések változásai természetesen többnyire együtt jártak az anyagi hozzájárulás mértékének, módjainak változásaival: az előírt kapacitásokkal, a technikai színvonallal, a beszerzési piacokkal kapcsolatos igényváltozások növelik vagy csökkentik a ráfordításokat. A változás azonban rendszerint inkább az anyagi eszközöknél kezdődött, ennek csökkenése vagy növelése miatt változtak az egyéb kikötések. Ebben a vonatkozásban azonban nem is azt tekintettük a fontosabb kérdésnek, hogy valamely változás hol kezdődött, hanem sokkal inkább azt a tényt, hogy valamely kikötés vagy feltétel változása több más kikötés és feltétel változását vonta maga után, s az egymástól függő változások kialakulásában a forrásokkal rendelkező szervek, s a forrásokat igénylő vállalatok lépései többnyire *kölcsönösen meghatározzák egymást.*

A 20, központi forrásból is támogatott akciónál összegeztünk néhány, egymást kölcsönösen meghatározó tényezőt. A legjelentősebb ebből a szempontból kétségkívül a fejlesztésre fordítható összeg nagysága; változásai a 20 közül 17 esetben vonták magukkal más tényezők változásait. (A három „kivételes" esetben a beruházási összeg eleve adott volt – mint például a már említett nemzetközi újdonság ára –, s ha a vállalatok nem vagy csak részben tudják összegyűjteni a szükséges összeget, az egész akció meghiúsul.) A finanszírozás *módjának* (az állami hozzájárulás összege, aránya; a hitel összege, időtartama, a hitelnyújtás feltételei stb.) változásai 18 akciónál változtattak meg egyéb feltételeket. (Az egyik vállalatnál például először arról volt szó, hogy a beruházás teljes költségét az állam vállalja magára. Majd váratlanul közölték velük, hogy nincs „ingyen pénz", a költségeket teljes egészében a vállalatnak kellett fedeznie, amihez hitelt kérhettek. A vállalat az ágazati minisztériummal együtt ostromolta az illetékes szerveket az állami hozzájárulásért. Az állam és a vállalat tehervállalásának mértékéről s a vállalat által felveendő hitel feltételeiről éveken át folyt az alku, miközben nyitva maradt a leendő beruházás úgyszólván minden kérdése.)

A létrehozandó *kapacitások mértékének* változásai 9 akciónál jártak együtt más tényezők változásával: a technikai eszközök *beszerzési piacának változásai* 8 akciónál, a fejlesztés *technikai színvonalával* kapcsolatos igény pedig 7 akciónál. (A két utóbbi tényező változásai évekig bizonytalanságban tartották az egyik vállalat beruházását. Az ágazati minisztérium a legmodernebb technika meghonosítását szorgalmazta, s ennek megfelelően a vállalat két európai s egy japán világcéggel is tárgyalt. Egyikük csak közös vállalat formájában volt hajlandó a technika átadására; ennek azonban nem lehetett megteremteni a jogi és egyéb feltételeit. A másik túl drágának bizonyult, a harmadikkal azért nem sikerült megegyezni,

mert a vállalat az ajánlott komplett gyártósornak csak bizonyos darabjait kívánta megvásárolni. Végül is, az évekig tartó tárgyalások után kitűnt, hogy a rendelkezésre álló pénz miatt amúgy is csak jóval szerényebb megoldásokról lehet szó.)

Az egymást kölcsönösen meghatározó változások bizonytalanná teszik a vállalat számára az akció számos pontját. Természetesen a vállalatok tudják, hogy mit *akarnak* elérni; a bizonytalanság számukra azt jelenti, hogy nem tudják mit *sikerül* elérni. S ez a bizonytalanság – az esetek nagy részében – tartós állapot, mert egyes feltételek, kikötések többször is változnak.

A fentebb felsorolt kikötéseket és feltételeket összegeztük aszerint is, hogy melyek változtak többször is egy-egy akció során, ily módon tartóssá téve a többi tényező körüli bizonytalanságot is. A 20, központi forrásokból is támogatott fejlesztési akció közül többször is változott

- a fejlesztésre fordítható összeg 17,
- a finanszírozás módja 17,
- a létrehozandó kapacitás mértéke 14,
- a fejlesztés technikai színvonalával kapcsolatos igény 7,
- a technikai eszközök beszerzési piaca 7 akciónál.

Mindez önmagában is magyarázza a fejlesztési akciók esetleg többéves időtartamát, a számtalan formában elkészített tervezeteket, a szekrényeket megtöltő dokumentációkat. Mint az egyik gazdasági igazgató megfogalmazta:

„Hol a beruházási összeg, hol a hitel, hol a konstrukció változott, hol a saját alap mértéke. Tudomásul kell vennünk, hogy ez szükségszerűen hosszú hónapokat, esetleg éveket igényel."

E változékonyságot – amely bizonyos mértékig minden működő gazdaság szükségszerű velejárója – rendszerint közgazdaságilag értelmezik, mint bizonytalansági, kockázati tényezőt. Szociológiai értelemben a változékonyság a források felosztásáért folyó érdekérvényesítési törekvésekhez nyújt újabb és újabb alkalmat.

A változások ugyanis – a nagyon széles, társadalmi-gazdasági meghatározottságon belül – a két „fél" lépéseitől függenek. A matematikai játékelmélettől kölcsönzött gondolatot és kifejezést szociológiailag értelmezve: a változásokat úgy tekinthetjük, mint a két fél közötti „alku" pillanatnyi eredményeit. Minden megismétlődő változás azt jelzi, hogy a felek valamelyike még nem elégedett a kompromisszum éppen kialakult állapotával, s újra kezdi az alkut.

A két, egymással szemben álló, objektív érdeket röviden úgy jellemezhetjük: a vállalatoknak a fejlődés az érdeke, a forrásokkal rendelkező szerveknek pedig az, hogy a rendelkezésükre bocsátott összegeket a legjobban „fektessék be", s ennek megfelelően válasszák ki a preferálandó akciókat, ráfordításuk optimális mértékét. Csakhogy a szelekció, a „leghasznosabbnak" ítélt akciók kiválasztása nemcsak és nem elsősorban papíron, hanem a működő gazdaság adottságai, szükségletei, pillanatnyi és távlati igényei és társadalmi viszonyai közepette történik. Még a látszólag tisztán gazdasági akciók sem csupán gazdaságiak, hanem társadalmi-politikai kritériumrendszereknek vannak alárendelve. Ezért a gazdaságossági szempontoknál gyakran erősebb és jogosabb érv lehet például az, hogy valamely fejlesztés „halaszthatatlan", vagy, hogy „csak ennyi pénz van rá".

A szelekció, a választható akciók egészének és részleteinek szükségszerűen sokféle, nem csupán gazdasági, hanem társadalmi-politikai és időről időre szükségképpen változó kritériumrendszerei adnak módot arra, hogy a vállalatok a szelekciót a saját érdekeik szerint befolyásolják.

A gazdasági akciókra vonatkozó döntések számos körülményének szükségszerű bizonytalansága egyúttal az alkuhelyzetek egyik állandó forrása.

Az állandóan újratermelődő alkuhelyzetek léte azonban a vállalati érdekérvényesítési lehetőségnek csupán az egyik feltétele. A másik az, hogy a vállalatok az *alku pozíciójába* kerüljenek, törekvéseiket el tudják fogadtatni a forrásokkal rendelkezőkkel, azaz valóban képesek legyenek befolyásolni a szelekciót, a források felosztását.

Látszólag a forrásokkal rendelkezők vannak domináló pozícióban: adhatnak vagy nem; elfogadhatnak javaslatokat vagy visszautasíthatnak, diktálhatják a feltételeket.

Az általános megfigyeléseken túl azonban a nyolc vállalatnál tapasztaltak is meggyőzően mutatták, hogy az érintett vállalatok még a teljesen központi forrásokból fedezett fejlesztések esetén sem voltak az eseményeknek kiszolgáltatott, passzív felek, amelyek tehetetlenül várták, hogy „fent" mit döntenek, hanem a történés aktív résztvevői, az események formálói. Minden egyes „felső" kikötést (az összeg nagysága, a juttatás formája, a felhasználás módja stb.) külön mérlegeltek, összevetettek saját érdekeikkel, s minden eszközt igénybe véve alkudtak, vagy kötöttek kompromisszumokat, érdekeiknek megfelelően.

A forrásokért versengő vállalatok pozíciója természetesen nem egyenlő. Vannak vállalatok, amelyek sohasem kerültek igazán jó alkupozícióba, mások viszont folyamatosan képesek érdekegyeztetésre késztetni az irányító szerveket. Az, hogy egy vállalat mikor, mire képes, mit próbál és tud elérni, számos körülménytől függ.

Jelentős mértékben függ például a vállalat számára releváns, közvetlen környezet adottságaitól. Az 55–58. oldalakon tárgyaltam a vállalat és a környezet viszonyát. A környezet – miközben a maga teljességével meghatározza a működés lényegi feltételeit – egyúttal elég tág teret ad számos – és akár vállalatonként eltérően ható – tényezőnek. Az utóbbiak együttesét tekintik a vállalat számára *releváns, közvetlen* környezetnek.[6] Releváns környezeti tényezőt jelentett például az ágazati hovatartozás. Az ágazat mindenkori népgazdasági fontossága nemcsak az oda tartozó vállalatok fejlődési lehetőségeit határozta meg, hanem egyúttal az érdekérvényesítésük lehetőségeit is, eleve nagyobb esélyt nyújtva az éppen fontosabbnak minősülőknek. Hasonlóan: vállalatonként eltérő érdekérvényesítési lehetőségeket nyújthat – még e kis ország határain belül is – a földrajzi fekvés, a Budapesttől való távolság. (A vidéki vállalatoknál gyakran panaszolták, hogy a távolsággal arányosan romlanak a kapcsolatteremtési, informálódási, befolyásolási lehetőségeik; jóval elő-

[6] A hazai szociológiában *Kulcsár Kálmán* hívta fel a figyelmet arra, hogy egy adott szervezet környezete meghatározásának igénye a *releváns* környezet meghatározását kívánja meg, bár mindig figyelemmel kell lenni arra, hogy a környezeti elemek komplex egésze, azaz egy társadalomra jellemző viszonyok összessége kondicionálja a valamennyi szervezet számára közvetlenül is releváns környezeti tényezőket ([48], 1–22. old.).

nyösebb helyzetben vannak az országos főhatóságok közelében működők.) A vállalat számára meghatározó lehet a megyei vezetés helyi politikája, irányítási színvonala és képessége is. (Talán szélsőséges, de jellemző a közelmúltból származó példa. Az egyik vidéki vállalat kész volt arra, hogy a népgazdasági szándékokkal összhangban, a saját termelési volumene csökkenése miatt megváljon a náluk hatékonyan nem foglalkoztatható munkaerőtől. A megyei vezetés azonban küldöttséget menesztett az illetékes minisztériumhoz, s bejelentette: nem járul hozzá a létszámcsökkentéshez, mert az a nehezen létrehozott ipari bázis szűkítését jelentené. A megyei vezetés állásfoglalása óhatatlanul befolyásolta – legalábbis egy ideig – a vállalati szándékokat.)

A releváns, közvetlen környezet nagymértékben meghatározza, hogy melyik vállalat mikor kerülhet alkupozícióba, s hogy egyáltalán kerülhet-e.

A releváns környezeti tényezőkön kívül nagy szerepe van a gazdaság változó igényeinek. A működő gazdaság igényei szükségképpen változékonyak. Ennek következtében számos vállalat kerülhet olyan helyzetbe – legalábbis időlegesen –, hogy váratlanul megnő a termékeik iránti igény, fontosabbá válik a szerepe a gazdaság összműködése szempontjából (például valamely nagyberuházáshoz igénylik termékeiket). Alkuhelyzetet teremthet a különösen jó – elsősorban a tőkés piacon elért – gazdasági eredmény. Fenntartásának reménye a legkülönfélébb vállalati érdek elfogadására késztetheti a felettes szerveket, azaz a vállalat külön jutalmakat élvezhet piaci eredményeiért. Ily módon – esetleg csak alkalomszerűen –

számos vállalat kerülhet alkuhelyzetbe, amikor igényeit kénytelenek figyelembe venni a forrásokkal rendelkezők.

A tartós és szilárd alkupozícióba kerülés alapja azonban a vállalatnak a népgazdaságban elfoglalt helye, szerepe. Ezért elsősorban a legnagyobbaknak, vagy a kisebb, de kulcsfontosságúnak tekintett vállalatoknak, a valamely területen monopolhelyzetben levőknek van igazán lehetőségük arra, hogy a forrásokból nagyobb mértékben részesüljenek, s a felettesek döntéseit befolyásolják. Mint az egyik nagyvállalat gazdasági igazgatója a saját helyzetükről elmondta:

„A minisztérium is megfontolt egy olyan vállalattal szemben, ahol 15 000 ember dolgozik, két kiemelt, nagyon fontos program fut – itt nem lehet bukni, ezt jól tudja a minisztérium is."

A monopolhelyzetben levők alkupozícióját különféle tényezők erősíthetik. Ilyen tényező lehet a vezető személye, s közvetlen, személyes kapcsolatai a felettes irányító szerveknél. Minél magasabb szinten, minél közvetlenebb a kapcsolat, annál jobb pozícióból tárgyalhat más, ugyancsak felettes szintű szervekkel a vállalat.[7] (Jellemző,

[7] Hasonló következtetésekre jutott *Földvári Tamás* is, a vállalati és szövetkezeti vezetők helyzetét elemezve: a kis- és középüzemi (s így többnyire szövetkezeti) vezetőknek jóval kisebb a befolyásuk a gazdasági tevékenység általános és tartós feltételeit érintő döntésekre, mint az állami nagyvállalatok vezetőinek [21]. Számos más tanulmányban is hasonló következtetéseket találunk. Az MTA Filozófiai Intézetében hat budapesti közepes nagyságú gépipari vállalatról készült esettanulmány. Az összefoglalóban a szerzők egyebek között azzal jellemezték helyzetüket: „A budapesti nagyvállalatok és az ágazati minisztériumok között igen szoros kapcsolat ala-

hogy felvételünk idején sok vállalatnál emlegették irigykedve azt a néhány gazdasági vezetőt, aki a Központi Bizottság tagja volt, azzal, hogy nekik könnyű a dolguk, mindent megszereznek a vállalatnak, amit csak akarnak.)

A gazdaság függősége a monopolhelyzetben levő vállalattól két szélsőséges esetben érzékelhető a legjobban: ha a vállalat életképtelenné vált vagy éppen ellenkezőleg, rendkívüli sikereket ér el. Az első esetben a központi szervek egyebek között azért is kénytelenek segíteni, mert viszonyaink között a gazdaság nem képes sem nélkülözni, sem helyettesíteni a „profilozott" vállalatok tevékenységét. (Ráadásul az életképtelenség nem is feltétlenül a vállalat hibájából következett be, hanem az árrendszer merevsége, előnytelen államközi kötelezettség, elmaradt beruházások stb. miatt.) A megszűnés veszélye alkuhelyzetet teremt: a központi szervek kénytelenek elfogadni a bajba jutott vállalat érveit, s forrásokat, előnyöket, kedvezményeket nyújtani számára. Az ilyen alkuhelyzet létrejöttéhez elég a bajba kerülés vélt vagy valóságos veszélye is – a gazdaság kiszolgáltatottságától való félelem lépésre készteti a központi szerveket.

Míg a fenti esetben a gazdaság működésében fellépő zavarok, károk elhárításának kötelezettsége hoz létre alkuhelyzetet, tulajdonképpen a gazdaság egy-egy vállalattól függése az ok akkor is, ha valamely kialakuló gazdasági szituációban sikeresnek ígérkező vállalati tevékenység révén a népgazdaság előnyökhöz juthat. A „sikerességnek" természetesen időről időre változnak a kritériumai. Az elmúlt években a tőkés piaci exportképesség vált a vállalati sikeresség egyik fő mércéjévé. Ezért minden újabb sikeres üzlet esélye alkuhelyzetet teremtett a vállalat és az irányító szervek között, s a vállalat a megszerezhető előnyökért kért pótlólagos forrásokat, előnyöket, érdekegyeztetésre késztetve az irányító szerveket.

A működő gazdaság körülményei egyébként természetes módon hozzák létre újra meg újra a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetéseket, alkuhelyzeteket. A vállalatok pedig mindenkor szívósan törekedtek arra, hogy jó vagy az adottnál még jobb alkupozícióba kerüljenek. Ennek egyik, jól bevált útja volt az *extenzív fejlesztés,* akár a technikai bázis bővítése, akár a létszám növelése révén; bár körülményeink között e kettő rendszerint még együtt járt. A beruházásokkal bővíthetők a kapacitások, s a nagyobb kapacitásokon elérhető, növekvő termeléssel együtt növekszik a meghatározó szerep a gazdaságban. A kisebb vállalatok a „növekedéssel" egyúttal „magasabb" vállalati kategóriába kerülhetnek, hiszen a „kiemelt", „A" és „B" kategóriájú vállalatokat elsősorban a termelési érték nagysága szerint határolják el egymástól. Az elmúlt évek munkaerőszegény helyzetében a növekedés jellegzetes módjaként alakult ki a kisebb bedolgozó vállalatok beolvasztása a nagyvállalatba.

A lassú, de folyamatos vállalati centralizálódás egyik következményeként az egyre kevesebb, de egyre nagyobb nagyvállalat közül relatíve egyre több került tartós és szilárd alkupozícióba; e vállalatok parciális érdekei téríthették el a tervezettől a központi szándékokat.

kult ki, ezzel szemben a vizsgált középnagyságú gépipari vállalatok és a KGM között laza, alkalomszerű kapcsolatot figyelhettünk meg ... ezek a vállalatok kevésbé képesek befolyásolni a felsőbb döntéseket, mint az említett nagyvállalatok" ([4], 13. old.).

A vállalat tárgyalási pozícióját erősíti vagy gyengíti, hogy milyen – potenciális – *eszközei* vannak érdekei elfogadtatásához.

Az alku hosszabb-rövidebb ideig tartó folyamatában a feleket általában meghatározott „játékszabályok", írott és íratlan társadalmi értékek, normák kötik, s ezek nagyjából behatárolják az alku során igénybe vehető, s a másik felet kompromisszumra késztető *eszközöket* is. Az eszközök – az értékek, a normák változásaival együtt – időről időre változnak. Nem véletlen például, hogy az egykori tervalkuhoz nem annyira a másik felet lépésre késztető-kényszerítő vállalat képzete tartozott, hanem sokkal inkább a „könyörgő" vállalaté, amely megpróbált lealkudni kötelezettségeiből, illetve több eszközt „kisírni" feladatai teljesítéséhez. A központi akaratot képviselők is más eszközökkel élhettek: a nem engedelmeskedő vállalat vezetőit akár büntetőjogilag is felelősségre vonhatták, s erre volt is példa. Bár bizonyosra vehető, hogy a vállalatnak akkor sem csupán a könyörgés volt az egyetlen eszköze (hanem voltak például a kérését hatékonyan támogatni képes szövetségesei, az érdekében eljárni kész, alkalmas személyek, sőt, voltak gazdaságilag kényszerítő eszközei is), az eszközök között – legalábbis látszólag – a „sírás" dominált.

A központi szervek érdekeik érvényesítéséhez mindig sokféle eszközzel rendelkeznek: a juttatások és megvonások, a szélesen értelmezett jutalmazások és büntetések társadalmilag elfogadott, rendszerint jogilag is kodifikált eszközeivel. Mindezt igénybe is veszik. Az eszköztár sokkal nagyobb, semmint itt tételesen felsorolhatnám. Az

OT Tervgazdasági Intézetében készült egyik tanulmány idéz közülük néhányat: a felügyeletet ellátó minisztérium például élhet a személyes ráhatással; a belkereskedelem a gyártás abbahagyását tiltó vagy nehezítő jogi szabályozással; a külkereskedelem az exporttámogatás és árlefölözés fegyvertárával, a Pénzügyminisztérium a termelési adó, a pénzügyi kedvezmények eszközeivel stb [39]. Laki Mihály már idézett cikkében olyanokat sorol fel, mint az állam nagy vevőként jelentkezése, a piacszabályozás, a külföldi beszerzés korlátozása, hitelezés, állami juttatások, támogatás a KGST-ben, s ha szükséges, közvetlen beavatkozás, az adminisztratív kényszer eszköze.

A vállalatok alkueszközei azonban legalább ilyen változatosak.

A vállalati érdek érvényesítésének egyik legjobb lehetősége: a részvétel az országos és az ágazati fejlesztési irányokat kialakító bizottságok munkájában. Korábban már volt szó e bizottságokról mint a kapcsolatteremtés egyik színteréről. A részvétel azonban egyúttal az érdekérvényesítés eszköze is: sok vállalati kezdeményezést lehet ily módon a távlati koncepciók részévé tenni.

A minden vállalatnál azonos törekvések illusztrálásaként idézem az alábbi példákat:

„Főhatóságainkkal – a tárcával, az OMFB-vel, az OT-val – együtt dolgozunk a legkülönbözőbb szinteken, munkatársként veszünk részt a hosszú és középtávú koncepciók kialakításában. Személy szerint a műszaki igazgató, én, mint a szerkesztés vezetője, s a fejlesztési részleg vezetője veszünk részt operatíve a távlati koncepciók kidolgozásában, és ezeket megpróbáljuk érdekeink szerint alakítani. Ugyanakkor lehetőségünk van a megfelelő szintű tájékozódásra is."

És egy másik vállalatnál:

„Most három országos bizottságban veszünk részt; ezenkívül én a legkülönbözőbb OMFB-bizottságok számára készítek anyagokat. Amit most csinálok, az például nemcsak a vállalatunkkal foglalkozik, hanem az egész alágazat perspektíváival. Elmondhatom, hogy ezen a módon a mi vállalatunk az iparágon belül meghatározó szerepet játszik. Persze, nem azt mondom, hogy mi csináljuk innen az esőt, de tőlünk is függ, hogy mi lesz az iparág fejlesztési koncepciója." (Műszaki igazgató)

Az összefüggés egyszerű: ha a távlati koncepció megfelelő szinten elfogadott programmá válik, akkor a vállalat a legsajátabb törekvéseihez – most már mint „népgazdasági érdekű" akcióhoz – igényelheti a szükséges támogatást.

Az alku legáltalánosabb eszközei közé tartoznak – sajátos módon – a vállalati tervek, a vállalások, a beruházások gazdaságossági számításai. Minthogy a vállalat ezeket elsősorban nem önmaga számára, hanem „felfelé" készíti, ha érdekei úgy kívánják, el tudja takarni a tervek belső inkonzisztenciáját, gyenge pontjait, saját tartalékait; szebb eredményeket tud ígérni – legalábbis papíron – azért, hogy a forrásokból minél esélyesebben részesüljön. Pusztán a gazdaságossági számítások kiinduló adatainak gyakran szükségszerű bizonytalanságai következtében a vállalat – bizonyos határok között – képes a számokkal manipulálni, megtalálni azokat a számítási módokat, amelyek éppen „hozzák" az előre meghatározott – esetenként feltételként előírt – számszerű eredményeket. Mint idéztem az egyik vállalatnál megfogalmazott, s természetesnek vett elvet: „sokféleképpen lehet számolni – ezt mindenki tudja".

S bár rengeteg számítás, dokumentum, tervezet készül, s az alku a bennük leírt számok körül folyik, az egzakt számításokat követelő szervek is, a vállalatok is tudják, hogy az adatok, számítások sokféle ok miatt mindig eléggé bizonytalanok, továbbá, mert bizonyos – nem gazdasági, hanem társadalmi-politikai – megfontolások gyakran szorítják háttérbe a „legjobb" számokat is.

A többé-kevésbé bizonytalan értékű számítások ezért önmagukban ritkán elégségesek; az eredményes alkuhoz rendszerint több, együttesen alkalmazott eszközre van szükség.

Ilyen eszköz a személyi kapcsolatok igénybevétele. A vállalat nemcsak tervszerűen szélesíti a kapcsolatokat, hanem, amikor szükséges, megkeresi mindazokat, akik készek jóindulatúan segíteni: információkkal, tanácsokkal, közbenjárással. A leghatékonyabban ezen a módon befolyásolhatóak a döntések, s a szervezetrendszer emberi kapcsolatai ily módon jelentős tényezőivé válnak a szelekciónak, s ezzel a gazdasági folyamatok tényleges alakulásának.

Eszköz a szövetséges szervezetek, intézmények mozgósítása. Annakidején az ágazati minisztérium volt az első számú szövetséges.

Rendszerint a vállalat természetes szövetségesei a *területi* közigazgatási és társadalmi szervek. Egy-egy vállalat fejlesztési törekvései nagyon gyakran helyi, területi érdekeket is kifejeznek (például a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítése, a környék iparosítása, a helyi lakosság életszínvonalának növelése stb.). Ezért a vállalat fejlesztési törekvéseit mint *helyi* érdekeket készek képviselni az országgyűlési képviselő, a tanács és más társadalmi szervek.

A vállalatok vezetői a szövetségeseket ellátják azokkal az érvekkel is, amelyeket – ki-ki a maga vonalán – felhasználhat. A szövetségesek számára megfogalmazott érvek között az első helyen az akció népgazdasági fontosságát tanúsítók szerepelnek, különösen olyankor, amikor a vállalat valamely saját elképzelését szeretné a „népgazdasági érdek" rangjára emeltetni. (Az a vállalatunk, amelyik „több vasat is tartott a tűzben", egyszerre 4–5-féle, valamelyik főhatóság által képviselt fejlesztési akcióhoz is próbált csatlakozni, minden akcióját a „népgazdasági érdek" jegyében bonyolította. A vállalat a saját fejlesztési elképzeléseit kész volt rugalmasan változtatni, s azt tekinteni a „fontosabb" népgazdasági érdeknek, amire valahonnan támogatást remélhetett. Az esélyektől függően hol az egyik, hol a másik elképzelés került előtérbe. Aminek romlottak az esélyei, azt átmenetileg félretették. De minden lehetséges akcióhoz készen álltak azok az érvek, amelyek tanúsították: a fejlesztés elsődlegesen a népgazdaság érdeke.)

A szövetségek mozgósításának, érvekkel ellátásának egyik formája változatlanul a „sírás", mint az alku egyik intézményesült eszköze. Ha némi önirónia van is abban, amit az egyik vállalati „négyszög" tagja saját szerepükről, illetve a vállalat és a szövetségesek viszonyáról mondott, azért az igazságtól nem jár messze:

„Amikor a vállalatnak megmondják, hogy mennyi kötelezettsége lesz a szocialista exportra, tőkés exportra, mennyi alapanyagot kell termelnie, azaz, amikor ilyenformán összeáll a termelési terv, akkor a vállalat elkezd sírni, hogy kevés a létszám, nincs géppark stb. A vezérigazgató és a helyettese sír a miniszternek, a miniszterhelyettesnek, sírnak az igazgatók, sír mindenki mindenkinek. Az első

változat a kerületi pártbizottság előtt is szerepelt, ott is ment a sírás. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően kérni tudjon, minden vezetőnek a saját vonalán megfelelő mennyiségű könnyet kell ejtenie. A vállalat vezetőinek ebben van a legnagyobb szerepe."

De egymás szövetségeseivé válhatnak a nagyvállalatok is. Az OT Tervgazdasági Intézet idézett tanulmányából származó példa szerint a nagyvállalatok pártszervezeteinek szocialista szerződése is funkcionálhat a vállalati érdek érvényesítésének eszközeként: egymással szemben vállalt kötelezettségeiket érvként lehet felhasználni a központi szervekkel folytatott alkuban ([39], 44. old.).

Az alku, ameddig csak lehet, békés eszközökkel, tárgyalások formájában folyik. Az elmúlt években ez volt a jellemző: a főhatóság „nem utasított", mint „az őrmester a katonát", a vállalat pedig kész volt elébe menni a felülről érkező kívánságoknak. A békés formák között azonban szívósan küzdött érdekei érvényesítéséért.

S ha az eddig felsorolt eszközökkel nem tudott eredményt elérni, akkor – különösen a jó alkupozícióban, monopolhelyzetben levő vállalatok – hatásosabb eszközhöz nyúlhattak, felhasználva a gazdaság rájuk utaltságát. Ez a lehetőségük még 1980-ban sem változott. Az adott helyzetben esetleg elég, ha a vállalat csak bejelenti: amennyiben nem kapja meg a kért feltételeket, ő sem tud eleget tenni szállítási kötelezettségeinek. Ez olyan általános és jellemző, hogy aligha kell példával illusztrálni. Mégis idézek egyet, ismét *Szalai Erzsébet* tanulmányából. Az egyik vállalat termelési igazgatója – miután beruházási hitelkérelmüket harmadszor is visszautasították – így érvelt:

„Ilyen körülmények között mit lehet mondani? Azt, hogy egyes berendezések nem lesznek leszállítva." ([72], 178. old.)

Az érv jogossága alig vitatható. A vállalat – az adott körülmények között – elvárhatja, hogy ha a gazdaság igényel tőle valamit, akkor biztosítsa annak feltételeit is.

A puszta érvnél azonban tovább is lehet menni. S ha monopolhelyzetben levő vállalat netán úgy sorolja termelési tevékenységeit, hogy bizonyos cikkekből akadozóvá válik az ellátás, akkor a felhasználók kezdik ostromolni az illetékeseket, hogy avatkozzanak be, segítsenek, oldják fel valahogy a „szűk keresztmetszetet".

Ilyen átsorolás esetén a vállalat többnyire saját anyagi érdekeire hivatkozhat: a gyártott termék kifizetődőbb, mint amit mellőz.

„Szerintem a vállalat érdekei tisztázottak: a belföldi kötelezettség rovására is erőltetni a szocialista exportra menő anyagigényes termék gyártását, egészen a botrány széléig. Mert mik a belföldi kötelezettség elmulasztásának konzekvenciái? Némileg nő az import. Nem túlságosan, mert ezen a téren erős az ellenőrzés. Tehát előbb-utóbb hiány lesz belföldön. Ezt azonban mindenki majd csak később veszi észre, s a vállalatnak az az érdeke, hogy ezt a politikát folytassa, amíg a botrány ki nem tör, amíg a nagy vevők nem kezdik sürgetni a minisztériumot... Akkor előbb-utóbb kénytelenek lesznek valamilyen megoldást találni." (Kereskedelmi osztályvezető)

A „megoldás" lehet áremelés, támogatás, beruházás – a vállalat tudni fogja, hogy mi a legelőnyösebb számára.

A leghatásosabb eszközzel, a gazdaság rászorultságának kihasználásával azonban nem a tárcát fenyegette a vállalat, hanem éppen ezzel szolgáltatta a legnyomósabb

érveket természetes szövetségesének, az ebben a kérdésben az érdekeit képviselő tárcának.

Az adott helyzetben a vállalatok a *saját* érdekérvényesítési törekvéseiket illetően jobban át tudják tekinteni a lehetőségeket, mint a központi szervek. Míg az utóbbiak lépéseit a világgazdaság és az ország társadalmi-gazdasági körülményeinek megannyi eseménye alakítja, s azokra kell szüntelenül odafigyelniük, addig a válllalatok figyelmük jelentős részét a felettesekre fordíthatják, s fordítják is, minthogy működési feltételeik esetenként inkább függnek tőlük, mint a kül- és belgazdaság változó körülményeitől.

A vállalatok alkuinak eredményességét számos, a vállalatoknál sikerként elkönyvelt akció tanúsítja. A kínálkozó példák sokaságából itt csak egyet idézek, a vizsgált beruházásokhoz kapcsolódók közül. A legnagyobb eredmény kétségkívül az volt, amikor az egyik vállalatnak egy egész, eredetileg kormányszinten kijelölt koncepciót sikerült megváltoztatnia:

„Igaz, hogy országos elhatározás történt. De a vállalat érdeke miatt el kellett térni az eredeti irányvonaltól. Az országos elképzelés megváltoztatása nagyobb akció volt, mint több más döntésünk együtt... Amikor a tárgyalások megkezdődtek arról, hogy a profilt mi vegyük kézbe, az egész programot átdolgoztuk. Kimutattuk, hogy a tervezett gyártmányból nem adható el több, mint az eredeti volumen 1/5-e, 1/10-e. Meggyőztük a központi szerveket, hogy az eredeti elképzelés nem megy... Végül egy teljesen megváltozott koncepcióval jöttünk ki, valójában egy más gyártmánytípusra vállalkoztunk. Ezt az egész koncepciót kidolgozni, elfogadtatni a központi szervekkel – először csak tudomásulvételre, aztán le is iratni –, ez a vállalati döntések szempontjából sokszorosan nagyobb fel-

adat és kockázat volt, mint a többi gyártmány akármelyike." (Műszaki igazgató)

A kialakult helyzetben nem az az elsődleges probléma, hogy a vállalatok befolyásolják a központi szerveket – ez éppenséggel a gazdaság harmonikusabb működését is szolgálhatná. Csakhogy maga a befolyásolás is bizonytalan kimenetelű, hiszen az adott szervezetrendszerben – amelynek magasabb szintjein is léteznek az egymástól elkülönülő, sajátos parciális érdekű szervezeti közösségek – a vállalati érdek már nem kontrollálhatóan is érvényesülhetett, például „magasabb szintű" tárcaérdekké átlényegülve, csökkentve egyúttal a központi szervek irányítóképességét.

Ily módon a folytonosan újratermelődő alkuhelyzetek, a vállalatok erős alkupozíciói s érdekérvényesítési eszközeik hatékonysága térítette el a tervezett iránytól a gazdaság különböző folyamatait, például a fogyasztás-felhalmozás arányát. A vállalatok képessége arra, hogy minél több, a működésüket, fejlődésüket szolgáló forrást szerezzenek a központi alapokból, s a központi szervek kényszerű engedékenysége az egyik legfőbb oka a beruházási keretek állandó túllépésének.

5.4. Az érdekérvényesítés módjainak visszahatása a vállalati döntési eljárásra

A külső forrásokért, a beruházási lehetőségekért, a vállalatnak megfelelő feltételek kialakulásáért folytatott „alku" egyúttal azt jelenti, hogy áthelyeződött a döntési

eljárások színhelye: a legfontosabb események nem a vállalaton belül, hanem a vállalat feletti szférában zajlottak. A beruházások vállalati döntési eljárása – az esetek zömében – *kifelé* irányult: nem önmaguk, hanem mások számára kellett egy-egy fejlesztés előnyeit bebizonyítani. Ez elsősorban arra késztette a vállalatokat, hogy egyértelműen hasznosnak tekintsenek minden, bármely felsőbb fórumon már elhatározott – s ily módon megfelelő anyagi forrásokkal fedezett – fejlesztési igényt, akkor is, ha az a vállalat számára csak másod- vagy harmadrendűen fontos, de *valamilyen* fejlesztési lehetőséget ígért.

Ez egyúttal azt jelentette, hogy a vállalatok számára *felcserélődött az „eszköz" és a „cél"*. Elsődlegessé a pénz megszerzése vált: a vállalatok annak érdekében, hogy a forrásokkal rendelkező különböző főhatóságok rendszerint *hosszú távú* célokat szolgáló fejlesztési programjaihoz csatlakozva, fejlesztési lehetőségekhez jussanak, készek voltak *bármit* fejleszteni, függetlenül attól, hogy a lehetséges akció mennyire esett egybe a vállalat valóságos igényeivel. Az egyik következmény tehát az, hogy átalakult a konkrét fejlesztési célok rangsora, s nagyon gyakran a „legfontosabb" helyett a „lehetséges" célok realizálódtak.

Vizsgálatunk szerint a vállalatoknál elmaradtak elsőrendűen fontosnak ítélt fejlesztések, viszont számos, a vállalatnál másod- vagy harmadrendűnek minősített fejlesztés realizálódott; ha a vállalat dönthet a sorrendről, mást vagy másképpen fejlesztettek volna. A kérdőívben a vezetők véleményét kértük a vizsgált fejlesztések fontosságáról. Számos akciónál természetesen nem is lehet egységes ítéletet várni mindig elsőrendűen fontosnak mi-

nősítik azok, akiknek érdekével egybeesik; s hátrább teszik a rangsorban mindazok, akiknek kevésbé vagy egyáltalán nem sikerült a saját törekvéseiket érvényesíteni. Számos más akciónál a vezetői közvélemény egységes lehet azért, mert az adott beruházás valóban a többség közvetlen érdekét szolgálja, de azért is, mert nem volt mód választásra; csak meghatározott célra kaphattak pénzt, és más alternatíva szóba sem került.

Összességében a 20 külső függésű fejlesztés közül a vállalati vezetők többsége (56–73%-a) 9-et minősített elsőrendű fontosságúnak; 7 akciót azonban a többség (52–67%) egyértelműen másod- és harmadrendű fontosságúnak ítélt, illetve olyannak, amit most nem kezdett volna; 4 akcióról pedig megoszlottak a vélemények. A négy, saját forrásból történő fejlesztés közül csupán egyet minősített a többség elsőrendűen fontosnak, hármat nem; ezeknél az „elsőrendűen fontos" szavazatot adók aránya: 1, 27, illetve 32%.

A kapott eredmény mindenekelőtt arra utal, hogy a forrásokkal rendelkező különböző főhatóságok éves „keretei", továbbá a rendszerint *hosszú távú* célokat szolgáló fejlesztési programjai és a vállalatok régi, kielégítetlen igényei csak részben esnek egybe.

A beruházási források központosításának kívánt hatása az, hogy ily módon a vállalatok a központi szándékoknak megfelelő fejlesztési célokat valósítsák meg elsőként. Kérdéses azonban, hogy a makroszintű célok és a mikroszinten elsődlegesen érzékelt igények közötti ellentmondások a fejlesztési eszközök valóban hatékony felhasználását eredményezik-e?

A vállalatok számára azonban a másod-, harmadrendű,

de lehetséges beruházások is fejlődési lehetőséget jelentenek, alkalmat, amit meg kell ragadni.

Az éppen hozzáférhető források által kínált lehetőség megragadása, s vele a fejlesztési akció döntési eljárásának a vállalat feletti szférába kerülése azzal a következménnyel járt, hogy a vállalaton *belüli* eljárás alárendelődött a célnak: a fejlesztési források megszerzésének, s az ehhez fűződő vállalati érdek eszközként funkcionált.

Ilyen szempontból kitűnő és célszerű eszközzé formálódott. Minthogy a fejlesztési forrás megszerzésének szükséges feltételévé vált, hogy kevés beavatott intézze az ügyeket, a résztvevők köre leszűkült az alkut irányító legfelső vezetőkre, továbbá a konkrét akció műszaki megoldásait kiválasztó részlegekre. Minthogy szükségtelenné – sőt, egyenesen nemkívánatossá – vált, hogy a különböző részlegek munkaköri feladatként felmérjék a várható ráfordításokat és a várható hozamot, az eljárás korlátozódhatott a rutinon alapuló becslésekre, a csak kifelé igényelt számítások, tervezetek elkészítésére. Minthogy célszerű volt elkerülni az akció gyenge pontjait feltáró vitákat, ezeket mellőzték. Minthogy szükség volt az alku során érvényesítendő vállalati érdek s a változó feltételek közepette a kompromisszumok hatásának, s az ellentételként igényelhető újabb feltételeknek a tisztázására, a résztvevők zöme kreatív szerepet kapott. Minthogy ez az eljárás szolgálta leginkább a közös vállalati érdeket, ezt tekintették célszerűnek a döntésekből kimaradók, s tudomásul vették kimaradásukat.

A döntési eljárás mindenütt azonos mintáit tehát nem a tudatlanság, a jobb módszerek ismeretének hiánya hozta

létre, hanem az érdekérvényesítés egyforma szándéka; ez igazítja az adott feltételekhez az érdekérvényesítés szempontjából legjobbnak ígérkező formai megoldásokat.

5.5. Érdekérvényesítés a szervezetben

A vállalati döntési eljárás adott gyakorlatát a sokféle – részben már érintett – meghatározó tényezőn túl nehezen változtathatóvá teszi a gazdaságirányítás szervezetrendszerének sémáját „leképező" vállalati belső irányítás uniformizált volta.

Idéztem már Marosi Miklóst, aki elsőként hívta fel a figyelmet a magyar vállalatok termelési döntéseinek közös jellemzőjére, a vállalatok *jellegétől* független, egyforma sémáira. Az uniformizáltság azonban ennél jóval általánosabb: a legkisebb üzemtől a legnagyobbig lényegében egyforma az irányítás technikai rendszere, működésének alapelve, a különböző típusú döntések meghozatalának mechanizmusa.

Mint az eddigiekből láttuk, a szervezet különböző típusú döntéseihez *formailag* többé-kevésbé eltérő eljárás tartozik. Némileg más a konkrét rendszere a fejlesztési döntéseknek, mint a működést szabályozó döntéseknek, csakúgy, mint a termelés és az értékesítés folyamatosságát biztosító, egyéni jogkörön alapuló napi döntéseknek. Mégis, valamennyi döntésnek – s ebben az értelemben a döntések komplex együtteséből létrejövő irányításnak – van egy közös, lényegi jellemzője: a függelmi kapcsolatok szigorú érvényesítése. Magunk – legjellegzetesebb vonása alapján – „szolgálati utas" irányításnak neveztük

el, mert alapelve, általános követelménye a szolgálati út betartása.

Ez a típus – amelynek sok jellemzője kirajzolódott a döntési eljárás leírásakor – nagyon sokáig honos volt mindenütt a világon az ipari termelés szervezeteiben.

Érthetően: az ipari termelési tevékenységet mindig is a szigorú szabályozottságra törekvés jellemezte és jellemzi; az a szándék, hogy a termelés egymást követő részműveleteinek mindegyike tökéletesen összehangolt folyamatot alkosson. Ez a minden poszton, minden tevékenységnél pontosságot és szabályozottságot követelés hozta magával a szigorú fegyelem követelményét, a döntési jogkörök meghatározását, s vele az alá-fölé rendeltség szigorúan szabályozott függelmi viszonyait, annak rögzítését, hogy ki jogosult intézkedni és ki köteles az utasítást végrehajtani. Az egyértelmű alá-fölé rendeltség elvét érvényesítő irányítási rendszer világszerte elterjedt a századforduló idején, s meghonosodott a magyar vállalatoknál is. S miközben a modern ipari fejlődés újabb igényei szerint egyre inkább keresik a kivezető utakat az irányítás hierarchikus rendszeréből, elsősorban a napi termelési tevékenységekhez közvetlenül nem, vagy kevésbé kapcsolódó területeken, nálunk úgyszólván változatlanul és általánosan érvényesül egyik legfőbb jellegzetessége: a szolgálati utas irányítás.

Általánossá válását történetileg részben az ipar viszonylagos fejletlensége, másrészt a centralizált, közvetlen (tervlebontáson alapuló) gazdaságirányítás csaknem húszéves léte magyarázza, amikor a vállalatok minden lényeges tevékenységének a központi akarathoz kellett igazodnia. A gazdaságirányítás ugyancsak hierarchikus szer-

vezetrendszerében a vállalati irányítás belső struktúrája is a szigorúan központosított irányítás igényei szerint formálódott ki. A belső függelmi kapcsolatokat az irányítási szféra igényei rendezték át. Az irányítás specializálódott, megfelelő szakapparátusokkal végzett résztevékenységei (mint a tervezés, pénzügyek, beruházás, anyagellátás stb.) főosztályokká, osztályokká formálódtak, s a tevékenységek részlegekbe sorolása lényegében egységes séma szerint történt a központtól a vállalatokig. Az egymással alá-fölé rendeltségi viszonyban levő részlegek (például a tervosztályok) a saját szervezetükön belül több-kevesebb szuverenitással működtek, s a vállalati részlegek bizonyos értelemben jobban kapcsolódtak a funkcionális irányítást gyakorló felettesükhöz, mint a vállalat más részlegeihez.

Ez a belső elkülönültség, ha mérsékeltebb formában is, de megmaradt annak ellenére, hogy 1968 után a közvetlen, utasítás jellegű kapcsolatok formailag-tartalmilag sok vonatkozásban átalakultak az irányítási hierarchia felső szintjei s a vállalati részlegek között.

Az egymástól elkülönült vállalati tevékenységek között azonban lazák maradtak a kapcsolatok, mint – egyebek között – a fejlesztési döntések példája is mutatja. A kutatás, a termelés, az értékesítés, az ügyvitel zárt, a többiektől elkülönült szervezeti egységekben folyik. Tevékenységüket csak a vállalati hierarchia legfelső szintjén, a kijelölt részlegeket összefogó igazgatóknál, illetve igazgatók között hangolják össze.

A függelmi kapcsolatok az egymástól elkülönült részlegeken *belül* érvényesülnek, illetve itt történik az egy-

személyi felelősség elvén alapuló döntési jogkörök allokációja.

E szervezeti formához kapcsolódó *információs rendszer* a részlegek vonalait követi: a fentről induló tájékoztatás a részlegek útján halad tova; lentről felfelé pedig ugyancsak a közvetlen felettesek fokozatain át.

Noha elképzelhető – mint a modern döntési eljárásoknál idézett példák mutatták –, hogy a szervezet ne csak a függelmi kapcsolatokon alapuló információs rendszert működtessen, különösen a termelés szigorú fegyelmet igénylő kérdésein *kívüli,* ahhoz szorosan nem kapcsolódó döntéseknél, s különösen a *vezetők* között – a vizsgált döntések mégis azt mutatták, hogy vállalatainknál a szolgálati út a szigorúan intézményesített, kizárólagos forma.

A kérdőívben többféle kérdést tettünk fel – részben a munkával, részben személyes problémákkal kapcsolatban –, amelyek a vertikális, illetve a horizontális, formális és informális információs kapcsolatok általános jellemzőit voltak hivatva felmérni. A munkával kapcsolatos ügyekben (nehezebb probléma, ötlet, javaslat stb.) a többség jellegzetesen a közvetlen feletteshez fordult; nagyon kevesen az esetleg egy szinttel feljebb levőkhöz vagy többekhez is. A vezérigazgatóhoz a vállalati vezetők mindössze 4–5 százaléka fordult, elsősorban azok, akik korábbi közvetlen munkakapcsolat révén szívélyesebb „régi munkatársi" viszonyban voltak vele. (A párttitkárt a megkérdezett csaknem 700 vezető csupán 1%-a vette igénybe információközvetítőként, a szakszervezeti titkárt senki. A párttitkárt leginkább az igazságtételhez hívták segítségül: a vezetők 4%-a hozzá vagy hozzá is fordult,

ha úgy érezte, hogy részlege teljesítményét nem bírálták el igazságosan.)

A kérdést vizsgáltuk a másik oldalról is: a vezető *kitől kérdezett,* ha valamiről a kapott információnál többet kívánt tudni? Az eredmény kiegészíti a fenti képet: a vertikális irányú információk hordozója úgyszólván kizárólag a közvetlen felettes vonala volt.

A kivételek: senkitől sem kérdezett semmit (12%), csak baráti alapon kérdez, olyan vezetőtársától, akivel szívélyesebb, barátibb kapcsolatban van 14%. (Megjegyezzük, kérdésünk itt nem volt pontos, mert mint a következőkből kitűnik, a „szívélyesebb baráti kapcsolat" gyakran a közvetlen felettest jelenti.) Azok közül, akik kérdeztek, 4% a vezérigazgatótól kérdezett – az arány, mint látható, lényegében azonos a „régi munkatársi" kapcsolaton alapuló közléseknél kapott aránnyal. A párttitkártól, a szakszervezeti, illetve a KISZ-titkártól – vagy tőlük is – a vezetők 1–1%-a kért információt.

A részlegek *közötti horizontális* információs kapcsolatok gyérek, alkalomszerűek. Néha még az azonos igazgató felügyelete alá tartozó részlegek között is, de különösen a más-más szakigazgató alá tartozó részlegek között. A szolgálati út betartásának követelményei olyan erősek, hogy a részlegek közötti információcsere engedélyezése nemegyszer „ranghoz kötött": főosztályvezető fordulhat főosztályvezetőhöz (alkalmanként csak levélben), hogy alacsonyabb szintű vezetők adatokat, felvilágosításokat adhassanak egymásnak.

Részben a már említett kérdések, részben néhány további konkrét példa kapcsán megkíséreltük összegyűjteni a *nem hivatalos információs kapcsolatrendszerek* néhány

jellemzőjét is. Ez – csakúgy, mint a formalizált rendszer alapos megismerése – külön kutatási téma lenne, ennek hiányában csupán néhány megfigyelésre szorítkozhatunk.

Különösen az érdemel figyelmet, hogy az informális kapcsolatok zöme is részlegeken belül alakult ki – s mint annyi nemzetközi tapasztalat tanúsítja –, a formális kapcsolatokkal összefonódva. Magam azt tapasztaltam, hogy a vezetők *elsősorban* a beosztottjaik közül, egy-két bizalmasabb emberüknek adták tovább a még nem vagy egyáltalán nem terjesztendő híreket, történeteket, amelyeket zártabb körű értekezleteken vagy pedig ugyancsak „bizalmasan" maguk is közvetlen feletteseiktől hallottak. Természetesen „horizontálisan" is léteznek informális kapcsolatok, s éppen azért, mert a formális csatornák lezárulnak a részlegek határainál, válnak szerteágazóvá és értékessé. A kölcsönösségen és viszonosságon alapuló, a „hivatalos" utakat kikerülő információk bőven áradnak a régi vállalati dolgozók, az egykori egyetemi évfolyamtársak, a vállalati külön autóbuszjáraton utazók, a rendszeresen együtt ebédelők, s természetesen a vállalat különféle részlegeinél dolgozó rokonok, családtagok között. Megfigyeltük, hogy a közérdeklődésre számot tartó hírek (például hogy mennyi lesz a prémium, jutalom, s mikor osztják ki) egy-két nap alatt elterjednek annak ellenére, hogy a vezetők között csak szórványosak az aktív *baráti* kapcsolatok. A munkatársi kapcsolatok erősek, ezek azonban – csekély kivételtől eltekintve – általában a vállalat kapuján s a munkaidő keretén belül maradnak. Megfigyeltük továbbá, hogy az információk általában nagyon kevéssé torzulnak el, sokkal jellemzőbb az, hogy az egykor kapott információk időszerűtlenné, érvénytelenné

váltak, a frissebb hírek pedig nem jutottak el a vezetők különféle köreihez.

A még oly széles körű információs kapcsolatokon keresztül megszerezhető – de a hozzáférés véletlenségétől függő, gyakran csak fél informáltságot eredményező – információk azonban nem pótolják a hivatalosan kapott, s ezért teljes értékű tájékoztatást. A hivatalos információknak a szolgálati útra, a beavatott részlegekre korlátozódása a szervezetileg intézményesített alapja az előzőekben tárgyalt, általános információigénynek.

A szolgálati út mint egyedüli, intézményesített rendszer nemcsak az információ áramlásánál jelöli ki a függelmi kapcsolatokat a megengedett és elvárt útvonalként, hanem a szervezethez tartozók úgyszólván minden, együttműködést igénylő tevékenységénél.

A szolgálati út igénybevételével történhet csak a *kezdeményezés* a saját jogkört meghaladó javaslatok, ötletek továbbítása, elfogadtatása.

„A gazdasági igazgatónak a főosztályvezetők adják tovább az ötleteket. Én mint osztályvezető csak a saját főosztályvezetőmön keresztül fordulhatok valamilyen javaslattal a gazdasági igazgatóhoz. Ha a főosztályvezetőm nem ért egyet vele, máshová nem küldhetem el."

Kerülő utak vannak ugyan: lehet pártfogókat keresni, lehetőleg minél magasabb szinten. Mint valaki elmondta:

„Az anyagi és erkölcsi ösztönzés témájához a pártbizottság tagjait igyekeztem megnyerni. Mielőtt a javaslatot a főnöknek odaadtam, s még mielőtt visszadobhatta volna azzal, hogy nem megfelelő, elmentem a vb »kemény embereihez«, A-hoz és Z-hez." (Osztályvezető)

A kerülő utak igénybevételének azonban kockázata is van, és célszerűsége a felettes hatalmi pozíciójától függ. Külső erővel csak gyenge vagy bizonytalan hatalmi pozícióban levő felettesre lehet hatni: szilárd pozíciójú felettesek mellett az alárendeltek ritkán kockáztatják meg a kerülő utak igénybevételét.

A szolgálati út betartásának követelménye biztosítja, hogy a részlegnél készülő tervezeteket a többi részlegnél ne is ismerjék; hogy a viták lehetőségét eleve kizárják, azaz, hogy a részlegek egymástól elkülönülten tevékenykedjenek.

Ez a látszólag egyéni felelősségre, individuális jogkörökre épülő irányítási rendszer – merev szeparáltságával, az információáramlás zárt útvonalaival, a továbbvivő információs csatornák esetleg önkényes elzárásának lehetőségeivel – többféle ellentmondást hordoz. Még tisztán *technikai* szempontból is: a rendszer korlátozza a problémák észlelését (sokféle probléma, amit a részleg nem kíván publikussá tenni, a részlegen belül maradhat), s ily módon hatékony megoldásukat. Az egyéni, napi döntéseknél – a kívánt egyéni felelősség ellenére – a felelősség valójában a hierarchikus lánc egészére hárul: mindig van egy felettes vagy egy alacsonyabb szinten levő, akire a felelősség az észlelés hiánya, a gyors beavatkozás elmulasztása, a pontatlan információk miatt átháríthatő. *Szociológiai* szempontból e rendszer fő problémája az, hogy létrehozza a részlegekhez tartozó erős parciális érdekközösségét anélkül, hogy az érdekek konfrontálódásának, ütközésének, a vállalat egésze szempontjából preferálandó részlegérdekek kiválasztásának a rendszereit, fórumait megteremtené. Ezzel a felső szinten állandó te-

ret ad a parciális érdekek közötti egyéni, személyi, hatalmi viszonyokon alapuló szelekcióra (pl. a műszakiak által képviselt érdekek érvényesítésére a gazdaságiakkal szemben), s lényegében feleslegessé teszi egy-egy döntési akció mögötti parciális érdekek mellett és ellen szóló érvek (számítások) elkészítését, illetve gondos mérlegelését, a döntések szakszerű megalapozását. Ily módon az érdekütközések a legfontosabb kérdésekben a felső vezetői csoport szintjén összpontosulnak, s minden döntésnél a hatalmi erőviszonyok szerinti szelekcióra vezetnek. Ez egyúttal azt jelenti, hogy a kialakult gyakorlat fenntartása – az adott hatalmi és érdekviszonyokon belül meghatározott érdekek érvényesülése – az erőfölényben levő csoportnak elsődleges érdeke, s a szolgálati út elveinek és gyakorlatának következetes érvényesítése számukra ennek alapvető eszköze.

Csakhogy ebben a helyzetben a szeparálódás minden részlegnek érdekévé válik. Minden részlegnek vannak olyan, gondosan titkolt akciói, amelyekkel különféle törekvéseiket elérhetik, például a prémium megszerzése érdekében a termelés, a béralap, a készletek stb. számainak megfelelő alakítása. Ez alól nem kivétel a legfelső vezető csoport sem. Ha a vállalat érdeke úgy kívánja, akkor az történik, hogy

„az igazgató kétszeresen zárt ajtók mögött néhány vezető emberrel megbeszéli, hogy mit fognak mondani kifelé. Attól kezdve senki nem is hallhat mást, mert a vezetők szigorúan tartják magukat ehhez, s ők terjesztik el, aminek el kell terjedni. Nálunk legalábbis ez a gyakorlat." (Osztályvezető)

Ugyanez a gyakorlat a részlegeknél is.

Noha sokféle információ árad szét a szervezetben az informális kapcsolatrendszerek vonalain – a részlegek, ha érdekeik úgy kívánják, a számukra fontos akciókat képesek véghezvinni a nyilvánosság teljes kizárásával. Ennek az az elsődleges feltétele, hogy csak kevés és megbízható beavatott intézze az ügyet, aki pontosan tudja, hogy mi a részleg érdeke, s azt is tudja, hogy saját érdekei hányféle szálon fonódnak össze a részleg érdekeivel, az akció rövid és hosszú távú előnyeitől a fölöttes róla alkotott minősítéséig.

A különböző részlegek – amelyeket kifelé, a többiekkel szemben ugyancsak egységessé tesz a közös csoportérdek – éppen a szolgálati út révén képesek saját hatáskörükben tartani a különböző kérdéseket mindaddig, amíg egy-egy akcióban „kész helyzetet" nem teremtettek, vagyis amíg lépéseikkel a többiek lépéseit be nem határolták.

A szolgálati út következetes érvényesítése ugyanis a részleg szeparálásának legbiztosabb módja: ez a mechanizmus minden vezetőtől megköveteli, hogy az elsődleges hivatalos információs kapcsolatuk közvetlen felettesük legyen, s függelmi kapcsolatokkal is védi a részleg közös parciális érdekeit. Így a szolgálati út révén lehet a részlegeket intakttá tenni az ellenérdekű részlegek (érdekcsoportok) „alkalmatlankodásától". A más érdekű részlegek, vezetők be nem avatása, az előnyösebb pozíciók megtartása érdekében alkalmanként alapvető információktól zárják el a többieket a „birtokon belül" levők. A következő példa az ország egyik legnagyobb vállalatának gyakorlatából származik:

„A fejlesztési alapnak kb. hány százalékáról döntenek a vállalatnál? – Körülbelül 15–20%-on lehet osztozkodni. – Amikor a gyáregységek megfogalmazzák az igényeket, tudják, hogy mivel számolhatnak? – Az egységeknek semmi közük ahhoz, hogy hogyan állunk a központi alappal. Ők csak kérhetnek meg alkudozhatnak, de nem nézhetnek bele a lapokba." (Pénzügyi főosztályvezető)

Természetesen a vállalatnál is vannak gyáregységek, amelyek nemcsak hogy belelátnak a lapokba, de eszközeik is vannak saját érdekeik érvényesítéséhez.

Az ellenérdekű felek távol tartása – mint az idézett példák mutatták – alkalmanként teljes tudatossággal történik. Annál az akciónál, amikor az érintett részlegek ellenállása miatt az akciót bonyolító osztály egyszerűen úgy döntött, hogy nem tart több megbeszélést, megkérdeztük: később nem okoz-e majd nagyobb nehézséget az egyeztetések, kompromisszumok helyett a potenciális ellenfelek „kikapcsolása"? Az osztályvezető így válaszolt:

„Valamit tanultunk a Rákosi-féle módszerekből: a szalámi taktika nem rossz dolog. Meggyőzni úgysem tudjuk őket, mert sok minden nem fog tetszeni nekik abból, amit mi akarunk csinálni."

A kész helyzet teremtése, a potenciális ellenfelek, alkalmatlan érdeklődők távol tartása minden részlegnél a saját törekvések érvényesítésének eszköze. A mesterségesen, a szolgálati úttal intézményesítetten is fenntartott szeparálódás természetesen nem zárja ki a szövetségesek keresését, a találkozó érdekek mentén kialakuló alkalmi és tartós érdekszövetséget. Kizárja azonban a részlegek szintjén a tényszerű, konkrét gazdasági és műszaki kérdésekről folyó érdekegyeztető alkukat – amelyben a részlegek vezetői a szervezetileg is elvárt érdekeiket képviselhetnék – s ily módon a különféle akciók tényszerű feltételeiről megköthető kompromisszumokat. A kompromisszumokat ehelyett – mint erről szó volt – a felső vezetőkörben, annak hatalmi erőviszonyai szerint kötik meg, ahol az erőfölényben levők érdeke, hogy ne engedjék átrendeződni a kialakult hatalmi erőviszonyokat. A létező helyzet fenntartásának eszköze a ragaszkodás a kialakult formákhoz, a szolgálati út elveinek érvényesítéséhez, ami biztosítja, hogy tevékenységüket csakis a részlegekért felelős, a hierarchia felső szintjén álló vezető tekintheti át. A meglevő hatáskörök védelmét szolgálja az uralkodó elv: mindenki tartsa tiszteletben a többiek kompetenciáját.

A függelmi kapcsolatokkal elkülönített irányítás elveinek és gyakorlatának változatlanságában szerepe van a széles vezetőkör kényszerű kötődéséből, erős függőségéből származó érdekeknek.

A kényszerű kötődés miatt a vállalati vezetők igen nagy hányada számára valójában a szolgálati út a kívánt rendszer, amikor „fent" megmondják, hogy mit kell végrehajtani. A tapasztalatból tudják, hogy a szavakban gyakran deklarált önálló cselekvés, kezdeményezés helyett az igazi követelmény az, hogy mindenről informálják felettesüket, s ha lehet előre hagyassák jóvá „önálló döntéseiket", hiszen azokért felettesük is felelős. Ilyen módon könnyebben megelőzhetik, kikerülhetik a személyi konfliktusokat, amelyek – ha krónikussá válnak – a vállalatnál maradásukat is veszélyeztethetik. A kérdőívben

megkíséreltük felmérni, hogy a vezetők hogyan vélekednek a szolgálati útról.

A mintegy 600 válaszoló vezető közül 19% közölte, hogy a termelés szigorú fegyelmet igénylő kérdésein *kívüli,* ahhoz szorosan *nem* kapcsolódó irányítási kérdésekben is *mindig* be kell tartani a szolgálati utat.

A függelmi kapcsolat szigorú fegyelmét igénylőknél általánosabb az adott gyakorlatot tudomásul vevő, a hozzá alkalmazkodás *célszerűségét* tükröző vélemény: a vezetők 47%-a szerint *általában* a szolgálati utat célszerű betartani. A tipikus indokolások közül idézünk néhányat:

„Így minden esetleges félreértés biztonsággal elkerülhető." (Osztályvezető)

„Ellenkező esetben a felettes támogatása elmarad, vagy kevéssé hatásos." (Főosztályvezető)

„Akkor talán nem ütnek a fejemre." (Üzemvezető)

„Kritikus helyzetekben kellemetlen következményei lehetnek." (Osztályvezető)

Azaz, a szolgálati utat helyeslők, vagy legalábbis célszerűnek tartók alkotják a többséget: a fenti válaszok együttesen 66%-ot tesznek ki. A többség véleményének formálója tehát az engedelmességhez fűződő érdek, akár azért, mert a szigorú fegyelmet helyeslik, akár, mert tudomásul veszik a szolgálati út létét s a hozzá alkalmazkodás célszerűségét.

A fennálló gyakorlat helyességét csupán a vezetők 17%-a tagadja, akiknek az a véleménye, hogy a *vezetők között* nincs szükség a szolgálati útra (11%-uk adott, a fenti kategorizálástól eltérő választ).

A szolgálati út betartásának célszerű voltához kapcsolódnak a *követendő vezetői magatartásról* adott vélemények. Kérdőívünkben négyféle vezetői magatartást írtunk le, s a nyolc vállalat vezetőit arra kértük, hogy válasszák ki a véleményük szerint követendőt. A négy típussal az érdekérvényesítés szándékait kívántuk felmérni, ezúttal mintegy választható *normaként.*

Az első típus: *az engedelmes vezető.* „A vezetők legfontosabb kötelessége, hogy végrehajtsák és a saját részlegüknél végrehajtassák a felülről kapott utasításokat; nem vitatkozni kell, hanem cselekedni." Ezt a magatartást 13% tekintette követendőnek (már kevesebben, mint ahányan a „mindig a szolgálati utat kell választani" választ adták).

A második típus: *az érdekérvényesítésről lemondó vezető.* „Túl sokan hiszik, hogy mindenhez értenek, ezért mindenhez hozzászólnak, pedig a legtöbb szakterület kérdéseihez érdemben nem is lehet kívülről hozzászólni." Ez a típusalkotás valójában nem sikerült, s ez tükröződik a szórványos válaszokban is: a vezetők mindössze 4%-a osztotta ezt a véleményt.

A harmadik típus: *a részlegérdekét tudatosan védő vezető.* „A vezető elsősorban a saját részlegéért felel. Ha lehet, kerülje el, hogy beleszóljon mások dolgába, de az övébe se szóljanak bele mások." A vezetők 17%-a tekintette ezt a maga számára követendő magatartásnak.

A negyedik típus: *a vállalat ügyeibe beleszólni kívánó vezető.* „A vezető érezze magát felelősnek az egész vállalatért, tegyen szóvá mindent, amit fontosnak lát, javasoljon, vegyen részt minden fontos kérdés eldöntésében." A legtöbben – a vezetők 50%-a ezt választotta. Azért

is, mert tulajdonképpen ez a *normatív* magatartás; a társadalmi felfogás szerint „ilyennek kell lennie" a vezetőnek, ez a társadalmilag kívánatosnak, helyesnek minősített, elvárt viselkedés. Nyilvánvaló, hogy a norma szerinti és a valóságos viselkedés mindig csak részben esik egybe; a norma az elérendő cél, s nem az adott állapot tükrözője. De erre szavazott a vezetők 50%-a, mert – noha most elfogadja a szolgálati utat – azért szeretné, ha módja lenne a beleszólásra, részt vehetne a fontos kérdések eldöntésében.

A fentiektől eltérő magatartást 14% választott. A jelölt magatartásoktól különböző válaszok fő jellemzője, hogy két típust kombinálnak, többnyire a normatív és a saját részlegének szuverenitását védő nézetet (a kérdésre a megkérdezett vezetők 1%-a nem válaszolt).

Mindez arra utal, hogy a vezetők egy része – különösen az alsóbb szinteken – szívesen változtatna a helyzeten.

Ez az információrendszerrel kapcsolatos kérdéseknél tűnt ki a legnyilvánvalóbban. A vezetők tájékoztatásának minden vállalatnál többféle szervezett formája van, az értekezletek „hierarchikus" rendszerétől az írásbeli információkig. Minthogy a vezetők zöme elégedetlen tájékozottságával, a kérdőívben arra is választ kértünk: „Ha önre bíznánk a vezetők tájékoztatásának megszervezését, kiknek, milyen időközökben, milyen formában tartaná?" A változtatás három területét jelöltük meg: hogyan határozná meg a legfontosabb információkban részesülők *körét* (a hierarchia milyen szintjén levő vezetőkre terjesztené ki); a rendszeres tájékoztatás *gyakoriságát* és végül *formáját* (szabályos értekezlet, kötetlen beszélgetés stb.).

A legáltalánosabb egyetértés a tájékoztatás gyakoriságát illetően alakult ki: a vezetők zöme (mintegy 60%-a) legalább havonta igényelné a tájékoztatást. A rendszeres tájékoztatásban részesülők körét – mint várható volt – másként jelölték meg a „birtokon belül", azaz a hierarchia felső szintjén levők és a kívülmaradók. Az utóbbiak – érthető módon – nemcsak közvetlen felettesüktől, hanem a vezérigazgatótól is szeretnének időről időre tájékoztatást kapni. Ezért, bár a teljes vezetőkör 23%-a a legszűkebben vonná meg a résztvevők körét (köztük elsősorban az igazgatók, akiknek többsége elégségesnek tartotta, hogy csak a legszűkebb vezetőkör vesz részt az értekezleten), az alsóbb vezetői szinteken levők erőteljesen bővítenék a kört. A teljes vezető gárda részvételét – érthető módon – a vezetői hierarchia alsóbb szintjén levők igénylik leginkább. A vezetők 13%-a a széles, további 23%-a a legszélesebb kört vonná be; az utóbbit igényli a gyári osztályvezetők fele s a termelésiegység-vezetők 41%-a.

Az is várható volt, hogy az értekezletek szokásos sémái helyett többen igénylik a kötetlenebb eszmecseréket, szabadabb vitákat is. A vezetők mintegy 30%-a alakítaná át kötetlenebb formájú véleménycserévé a „szabályos" értekezleteket, bár ennél többen (38%) tekintik a formát másodlagosnak, s megfelelőnek a hagyományos értekezleteket. (A választ adó 83%-ból ezenkívül 7% tartaná elégségesnek a csak írásos tájékoztatást, 6% pedig különféle egyéb formákat javasol, általában több forma kombinálását.)

A formai változások iránti csekély érdeklődés mögött

természetesen ott van a *lényegi* változások nagyon csekély lehetőségének tudata is.

A tájékoztatás formáinak, gyakoriságának, a résztvevők körének meghatározása azonban ugyanúgy a hatalmi és érdekviszonyok kérdése, mint minden más szervezeti rendszeré, s a vállalat hatalmat gyakorló csoportja csak akkor változtat a kialakult gyakorlaton, ha a külső-belső körülmények változásának hatására érdekeik erre ösztönzik.

Az elmúlt évtizedekben azonban a részlegérdek nyílt ütköztetését mellőző döntési eljárásnak valójában jóval kisebb szerepe volt a vállalat eredményei szempontjából, mint a külső körülményeknek. A vállalat vezetése ezért is engedhette meg magának, hogy ne a részlegérdekeket ütköztetve tisztázza a vállalat érdekeit. Addig, amíg a vállalat eredményes működése elsődlegesen nem a saját erőfeszítéseitől függött, kevéssé volt érzékeny a hatalmi pozíciótól függően érvényesíthető részlegérdekekből fakadó hátrányokra is.

A külső körülmények lényeges változásáig azonban a függelmi kapcsolatok szigorú érvényesítése, a részlegek szeparálása, s a vele járó információs rendszer határozta meg a cselekvések lehetőségeit, ami nemcsak *megkönnyítette* a vezetőknek a konformista magatartást, hanem – e rendszerek közepette – szervezeti *követelménnyé* is tette.

Ily módon az irányítási rendszer adottságaihoz kötődő külső és belső érdekviszonyok egymást erősítve tartották fenn az adott vállalati döntési gyakorlatot, s hatottak e gyakorlat megváltozása ellen.

6. Az adott döntési gyakorlatot fenntartó érdekviszonyok

A vállalati érdek érvényesítésének eszközeként funkcionáló döntési eljárás nagyon sokféle, objektív társadalmi-gazdasági körülmény *szükségszerű* terméke. A számtalan, összefonódott, egymásra is ható ok közül aligha lehet meghatározni a „legfontosabbat". Ezért – némileg önkényesen – néhányat emelek ki az okok halmazából.

A környezet által adott, a vállalatok törekvéseit, s érdekérvényesítési lehetőségeit meghatározó feltételrendszer elemei közül azokra az alapvető és tartósan ható tényezőkre utalok, amelyek megítélésem szerint nagymértékben hozzájárulnak a létező döntési gyakorlat változatlanságához, megakadályozva a másfajta eljárások meghonosodását.

A különféle – ugyancsak önkényesen sorolt – okok kifejtése távolról sem teljes. Egyrészt, mert mindegyik önmagában is külön elemzések tárgya – számtalan munka foglalkozott és foglalkozik különböző összefüggéseikkel. Másrészt, mert célom kezdettől a vállalati (belső) döntési eljárás vizsgálata volt, s a vállalaton kívüli (külső) körülményekkel csak annyiban kívántam foglalkozni, amennyiben azok a belső döntési eljárást közvetlenül érintették. Ezúttal sem kívánok messzebb menni; ez azon-

ban nemcsak korlátozza, hanem szükségképpen némileg egyoldalúvá is teszi mondanivalómat.

E keretek között maradva térek vissza néhány, a korábbiakban már érintett összefüggésre is, teljesebb kifejtésük érdekében.

6.1. A fejlődés kényszere

A 4.1. fejezetben érintettem már, hogy a vállalatok fejlődéshez fűződő érdekeinek érvényesüléséhez a gazdaság egészének kívülről-belülről ösztönzött fejlődése adta az egyik legáltalánosabb s leginkább meghatározó környezeti feltételt. A népgazdaság gyors ütemű fejlődése kérdésében az elmúlt évtizedekben teljesen megegyezett a népgazdasági és a vállalati érdek: a tervekben megfogalmazott növekedési célok a vállalatok folyamatos fejlődésére adtak módot.

A vállalatok azonban még a gyors ütemű fejlődés éveiben is gyorsabban próbáltak fejlődni, mint ahogy a népgazdasági tervek előirányozták, mert érdekeltségükből hiányoztak a természetes korlátok, amelyek a túl gyors, nem szerves fejlődés hátrányaival szembesítették volna őket. Ily módon jórészt a vállalatok beruházási éhsége által diktált túl gyors ütem okozta a beruházási előirányzatok túllépését, s növelte a feszültségeket a népgazdaság működésében.

A VI. ötéves terv időszakára megváltozott a helyzet: a növekedés mértékében eltérővé vált a népgazdasági és a vállalati érdek.

A VI. ötéves tervnek – a népgazdaságban kialakult

feszültségeket csökkenteni hivatott – szerényebb növekedési céljai szükségképpen különböznek a vállalatoknak a saját fejlődésükhöz fűződő, alapvető csoportérdekétől. S minthogy a vállalatok csak annyiban képesek a népgazdasági érdek képviseletére, amennyiben az egybeesik saját csoportérdekeikkel, továbbá, mert a vállalatok növekedéséhez a gazdaság valóságos igényei és lehetőségei nem állítanak természetes korlátot, a népgazdasági szándékokkal ellentétes növekedési törekvéseiket csak az irányítási szféra eszközeivel lehet visszafogni: a jövedelmek elvonásával, a működést szolgáló források szűkössé tételével, a beruházások korlátozásával.

A forrásképzés és -felhasználás szigorú külső feltételei azonban legfeljebb csak megnehezítik, időlegesen hátráltatják, de nem szüntetik meg a fejlődési törekvéseket.

A vállalatok, a saját nézőpontjukból, nem vitatható érvekkel rendelkeznek:

„A vállalat nem állhat le a fejlesztéssel, hiszen Nyugat-Európához képest máris mintegy 10 éves, az USA-hoz képest 15 éves lemaradásban vagyunk."

„Eddig termékünkkel az első helyen voltunk a szocialista országok között. Az előny megtartásához azonban normális ütemű, évenkénti fejlesztések kellenek."

„A vállalat kapacitása kevés az igények kielégítéséhez. A termékeink iránti igény állandóan nő, belföldön minden termékünk hiánycikk. A vállalatnak azonban nincs fejlesztési lehetősége. Sajnos, így a hiányok megszüntetésére sem lehet számítani."

Az érveknek valós súlyt az ad, hogy az elmúlt harmincegynéhány évben mindig érvényesek voltak; hiszen az ipar fejlődésébe befektetett milliárdokkal sem lehetett

tökéletesen modern, minden szempontból versenyképes vállalatokat teremteni. A vállalatoknál mindig sok volt a kielégítetlen igény, a hiányzó, a kiöregedett termelőberendezésektől a hiányzó s egyre nehezebben nélkülözhető termelési infrastruktúráig. A hiányok, elégtelenségek jelentős része fennmaradt vagy újratermelődött, miközben a vállalatoknál sokasodtak a kihasználatlan, ügyesen megszerzett, megkapott vagy kedvezményes feltételekkel felajánlott, az együttműködési szerződések keretében éppen érkező gépek, az egykor más elképzelésekhez méretezett vagy a „nem kell fontolgatni" elv alapján megépített üzemcsarnokok. A mindig újabb kapacitások azonban nem ellentételezik a régi elégtelenségeket, a régi és az újabb szűk keresztmetszeteket. Mindaz, ami a vállalat szerint kell vagy kellene – rendszerint természetesen ismét újabb kapacitás –, állandó táplálója a kényszerként átérzett fejlesztési törekvéseknek.

S a részérdekek érvényesítésére a vállalatok – a forrásokhoz hozzáférés szigorúbb szabályai ellenére – mindenkor megtalálják a lehetőségeket, különösen a hiánygazdaság feltételei s a népgazdaság mindenkori fejlődési kényszere közepette.

A vállalatok fejlődésének továbbra is többféle útja maradt. A legfőbb úttá – remélhetőleg – a korábbinál valóban eredményesebb, hatékonyabb termelés és értékesítés válik. Ennek már 1979–1980-ban számos jele volt, az export eredményeitől a hatékonyság javulásáig.

Emellett azonban számos – tartós és alkalmi – lehetőség nyílik. A működő gazdaság a legkülönbözőbb lehetőségeket teremti meg a vállalati érdek érvényesítéséhez. Ilyen volt például 1979–1980-ban a termelői árrendezés,

amelynek során számos vállalat tudta jelentősen javítani eredményeit. (A vállalati törekvések már az előkészítő munkák során nyilvánvalóvá váltak. Mint *Csikós-Nagy Béla* írta az árrendezés tapasztalatairól: „Az Országos Tervhivatalban, a Pénzügyminisztériumban, valamint az Országos Anyag- és Árhivatalban a vállalati input-output árszintváltozási indexekkel végzett számítások több tízmilliárdos »árrendezési deficitet« tártak fel. Az »árrendezési deficit« annak jelzése, hogy a vállalatok az új árak képzésénél valóságosan nem létező költségeket építettek a kalkulációkba" [13]. S bár a felülvizsgálat során a jogtalanul elszámolt költségek jó részét töröltették, s erős árellenőrzést vezettek be, az áralkuk során a vállalatok jó része érvényesíteni tudta érdekeit, s az árszínvonal jóval magasabb lett, mint központilag tervezték. Az egyik vállalat vezetője mint régi igazságot mondta el egy tanácskozáson: „Még nem volt olyan árrendezés, amin a vállalat ne keresett volna.") A legnagyobb vállalatok, melyeknek tevékenységére, eredményeire különösen érzékeny a gazdaság, a szigorúbb elbírálás szándéka ellenére elérték, hogy a bajban segítséget, új terveikhez fejlesztési lehetőséget kapjanak.

Azt természetesen lehetetlen előre látni, hogy a gazdaság változó feltételei közepette a vállalatok milyen – kívánt és nem kívánt – akciókat folytatnak majd fejlődésük érdekében; az azonban bizonyos, hogy minden lehetőséget kihasználnak, amire csak módjuk nyílik. A vállalati és a népgazdasági érdek különbsége, különösen a népgazdaságilag nem preferált fejlődési törekvések esetén, egyúttal szükségképpen tovább élteti a csupán néhány beavatottat igénylő döntési eljárásokat.

6.2. Meghatározó tényezők a szervezetrendszerben

A vállalatok érdekérvényesítő képessége, alkupozícióba kerülése – paradox módon – a liegracionálisabb működésűnek tervezett irányítási és a hozzátartozó szervezetrendszer (a közgazdászok szóhasználatában: intézményrendszer) „irracionális" terméke.

Ez a helyzet *történetileg* a tervgazdálkodás szükséges és lehetséges mértékének eltúlzásával s a közvetlen irányítást szolgáló szervezetrendszer létrehozásával alakult ki. E sokágú problémakörnek itt csupán egyetlen vonatkozását kívánom érinteni.

A gazdaság mai, hierarchikus felépítésű szervezetrendszere – rendkívül leegyszerűsítve – három szintre osztható. Ebben a megközelítő sémában a legfelső szint: a testületek, bizottságok formájában működő, legfelsőbb párt- és állami szervek (a Központi Bizottság, Minisztertanács) és végrehajtó szakapparátusaik. A második szinten vannak – bár egymással sem egyenlő „rangban" – az OT, a funkcionális és ágazati minisztériumok és az országos hatáskörrel rendelkező egyéb főhatóságok. A szervezeti hierarchia harmadik, legalsó szintjén vannak a vállalatok. (A sémát – melyet ebben a formában *Tardos Márton* cikkéből [76] vettem át – természetesen sokféle módon lehetne finomítani. Témánk szempontjából azonban elégségesnek látszik a hierarchia elnagyolt vázlata is.)

Ez a szervezetrendszer a szigorúan központosított irányítás igényeit volt hivatva kielégíteni. A szervezési elveiben a hadsereg (mint a szigorúan szabályozottságot a legkövetkezetesebben érvényesítő szervezettípus) mintáját követő rendszer – mint arról az 5. fejezetben szó

volt – a központtól a vállalatokig egységes séma szerint kialakított, szabályozott belső kapcsolataival alkalmasnak ígérkezett az elképzelt, minden gazdasági folyamatot felölelő, részletekbe menő központi irányításra. Amikor a vállalatok minden lényeges tevékenységének a központi akarathoz kellett igazodnia, a hierarchikus szervezetrendszer megfelelt annak a követelménynek, hogy a központtól lefelé haladó utasítások egyértelmű, pontosan meghatározott csatornákon továbbítódjanak a vállalatokhoz, az esetleges visszajelzések pedig felfelé. A szervezetrendszer működésében az elsődleges követelmény a felülről érkező utasítások fegyelmezett végrehajtása volt, és csak nagyon kis teret kaphattak az önálló, helyi akciók.

Ez a közvetlen irányítási forma olyan szervezetrendszert kíván, amelyben a legalsó szinten sincs túl sok, szétaprózott, s ezért nehezebben kézben tartható egység. S bár a termelőtevékenységek „profilozását", a kisebb vállalatok beolvasztását, a nagy vállalati egységek létrehozását a feltételezett gazdasági előny és számos más tényező is ösztönözte, kétségtelen, hogy az egyik legfontosabb ok a könnyen irányíthatóság igénye volt. Az a törekvés, hogy megteremtődjenek a közvetlen irányítás minél kevesebb áttételű, minél kevesebb szervezeti egységhez leágazó, egyszerű és világos vonalai, vezetett előbb az irányítási szférában a „közbeeső szintek", a vállalatok meghatározott, kisebb körét átfogó iparigazgatóságok létrehozásához, majd a vállalatok számának rohamos csökkenéséhez. (A lényegében 1965-ig lezajló átszervezések során az állami ipar vállalatainak száma csaknem a felére csökkent; az irányítási szintek többszöri átszer-

vezésével – pl. az iparigazgatóságok megszűnésével – párhuzamosan.)

Azaz: bizonyos vállalatok éppen a szervezetrendszer racionális irányítási igénye következtében jutottak monopolhelyzetbe, s kaptak a gazdaság működésében akkora szerepet, hogy – érdekütközés esetén – az irányító szerveket egyezkedésre késztetve, döntéseiket befolyásolva keresztülvihetik a saját – a népgazdasági érdekhez képest parciális – érdekeiket. E helyzetről írta *Zelkó Lajos:* „A nagyvállalatok ereje, valamint az a tény, hogy az ország legfejlettebb termelőerőit nagymértékben koncentrálják, képessé teszi őket arra, hogy érdekeiket a központi szerveken keresztül bizonyos mértékig a belső fogyasztók és felhasználók rovására érvényesítsék" ([84], 1393. old.).

Az 1968-as gazdaságirányítási reformmal a szervezetrendszer működésében alapvető változás történt: a tervutasítások megszűnésével megszűntek a közvetlen, utasítás jellegű kapcsolatok az egymásnak alá-fölé rendelt egységek között. *A szervezetrendszer azonban érintetlen maradt,* noha annak idején megváltoztatásának szükségessége is szóba került. Végül is sokféle ok miatt, s abban a reményben, hogy az irányítás reformja a szervezetrendszer változtatása nélkül is sikeres lehet, nem került sor lényeges szervezeti változtatásokra. A kérdéssel számtalan – elsősorban közgazdasági – munka foglalkozik. Itt csupán *Bauer Tamás* megfogalmazását idézem: „Alapjában fennmaradt a gazdasági egységeknek a tervutasításos rendszerben kialakult, szigorúan körülhatárolt feladatok, funkciók szerinti ágazati-területi tagozódása. Túl sok vállalat működik olyan szervezetben, amely a nehézipar

néhány ágazatának testére van szabva" ([3], 729. old.).

Ennek is tulajdonítható, hogy – bár módosult formában – újjáéledtek és erőssé váltak a függelmi kapcsolatok a szervezetrendszeren belül, elsősorban az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok között.

Nem szándékozom itt mélyrehatóbban tárgyalni a gazdaságirányítási rendszer különböző szintű szervei közötti kapcsolatok szerteágazó kérdéseit. Már csak azért sem, mert – mint erről már szó volt – a jelenlegi vizsgálat a *vállalati* döntésekre összpontosított; s csupán a vállalati jelenség megértéséhez szükséges mértékben érintettem eddig is a környezet szerepét. Ezúttal is csak a vállalati döntési eljárás nézőpontjából foglalkozom a vállalatok és a közvetlen felügyeletet ellátó ágazati minisztérium függelmi kapcsolataival.

A kapcsolat, amelyet évtizedek óta az egyező és ütköző érdekek sokasága formált, igen sokszínű volt. Az időközben bekövetkezett változások ellenére érdemes néhány jelenséget áttekintenünk. Részben, mert a gazdaságtörténet közelmúltjának egy sok vonatkozásban még jól ismert, más vonatkozásokban csak ezután elemezhető szakaszához szolgálhat adalékokkal. Másrészt, mert a vállalati döntések elemzett formáinak kialakulásához ez az összefüggés nyújtja az egyik legfontosabb magyarázatot. És végül, mert az új szervezeti formák közepette segít annak felmérésében, hogy a függelmi kapcsolatok változása mennyiben rendezheti át az érdekviszonyokat, s alakíthatja át az érdekérvényesítés módjait.

A vállalatoknál eltöltött hetek, hónapok során lépten-nyomon találkoztunk a vállalat és az irányító minisz-

térium kapcsolatának megannyi jelével. Érthetően: a vállalatok a számos vonatkozásban önállóbb működés ellenére 1968 után is az ágazati minisztérium közvetlen irányítása alá tartoztak, tevékenységüket az ágazati minisztérium volt hivatott ellenőrizni. A minisztérium a gazdasági ösztönzők, szabályozók mellett jogköreinél fogva közvetlen utasításokat is adhatott, meghatározva vállalatai különféle tevékenységeit, minősíthette teljesítésüket, s rendelkezett a jutalmazás-szankcionálás eszközeivel.

S bár az irányítás módszerei az elmúlt években többször is változtak, a hierarchikus alá-fölé rendeltség önmagában is függelmi kapcsolatokat fejezett ki: azt, hogy az alsóbb szinteken levők kötelesek végrehajtani a felettesek utasításait, tehát a vállalatok kötelesek engedelmeskedni a minisztérium által megfogalmazott – vagy a felsőbb irányítási szférából közvetített – követelményeknek.

Az engedelmesség azonban sosem jelentette a felülről kapott utasítások mindenkori fegyelmezett végrehajtását. A függelmi kapcsolat keretei, a szabályozott eljárások közepette szüntelenül alkuk folytak, személyi rokon- és ellenszenvektől motiváltan. A vállalatok – mindabban, amiben kívánták – az ágazaton belüli alkupozíciójuknak megfelelő mértékig alkalmazkodtak vagy álltak ellen; tudva, hogy „a minisztérium is megfontolt" vállalataival szemben, amelyektől az ágazattól számon kért eredmények függenek. Egyúttal készek voltak engedelmeskedni, kompromisszumokat kötni, sőt elébe menni a tárca kívánságainak mindenben, amiben érdekeik találkoztak.

A legfontosabb egyező és ütköző érdekek mindenkor a függőségi viszony mentén alakultak ki; lényegében a

függelmi kapcsolat vált az érdekviszonyokat elrendező, szervező tényezővé. Ütközővé tette az érdekeket mindabban, amiben a vállalatok nagyobb önállóságot igényeltek, s egyezővé mindabban, amiben a hierarchia magasabb szintjeitől való közös függésük szövetséget kívánt.

Az erős függelmi viszony – az önállóbb gazdálkodás ellenére – a vállalatok számára sokféle módon kifejezésre jutott.

Mindenekelőtt abban, hogy a vállalatok felső vezetőit – tulajdonosi jogkörében – továbbra is az ágazati minisztérium nevezte ki és váltotta le, az egyéni minősítések, s a tárca területén felmerült igények szerint. Hangsúlyozni kívánom, hogy nem a tárca kinevezési jogkörében, hanem a személyi minősítések nehézségében látom a függelmi viszony problémáját. Minthogy a vezetők rátermettségét vagy alkalmatlanságát számos ok miatt nem a vállalat gazdasági eredményein lehetett lemérni, minősítésükben más tényezők kaphattak nagyobb szerepet: például alkalmazkodási készségük, a felettes irányítási szférában levő személyi kapcsolataik, ellen- és rokonszenvek. Bár az 50-es évek tömeges igazgatócseréjét a 60-as évektől a vállalati vezetők stabilizálására való törekvés váltotta fel, az érintettek mindig is tudták, hogy életpályájuk alakulása, a vállalatnál maradásuk vagy távozásuk, s továbblépésük iránya csak részben függ a vállalat eredményeitől. Őket – más mércék szerint mérve, szándékaikkal összhangban vagy éppen szándékaik ellenére – hagyhatják a vállalatnál, vagy helyezhetik máshova az illetékes felső szervek. (S ha szórványosabban is, de azért újra és újra történtek az ágazat közvéleményét meglepő kádercserék. Az egyik vizsgált vállalatnál – ahol korább-

ban is 2–3 évenként cserélődött a vezető gárda – még 1970 és 1980 között is háromszor volt vezérigazgató-váltás. S bár a hivatalos indoklás szerint mindhármukat saját kérésükre mentették fel, ez csupán egyikük esetében jelentett valóban saját szándékot.)

A személyi függés óhatatlanul magában hordja az engedelmességhez fűződő érdeket; az igazodás szándékát a tárca által megfogalmazott feladatokhoz, legalábbis addig a pontig, amíg az nem ütközik a vállalat működéséhez, fejlődéséhez fűződő érdekeikkel. (Ilyen esetben gyakori volt a látszatalkalmazkodás: az előírt mértékűre csökkentették az alkalmazotti létszámot, de közben növelték a „bújtatott létszámot"; a készleteket manipulálták stb.)

A függelmi viszony másik erős meghatározója: az ágazati minisztériumnak – ugyancsak tulajdonosi jogköréből következő – joga a vállalat tevékenységének, működésének elbírálására. Csakúgy, mint a vezetők személyét, a vállalat eredményeit is a tárca minősítette. A minősítés elsődleges elve a vállalat gazdasági eredménye, a gyakorlatban azonban ez – viszonyaink közepette – csak ritkán elégséges kritérium. A vállalat eredményét ugyanis a termeléstől független tényezők is alakíthatták: a nemzetközi kötelezettségek, a belföldi ellátási felelősség – ezek mind olyan feladatok, amelyek alól, a gazdasági eredménytől függetlenül, nem lehetett kitérni.

Ezen túlmenően a vállalati tevékenységek elbírálásánál az ágazati minisztériumnak figyelmbe kellett vennie azt is, hogy a vállalatok hogyan teljesítették a gazdaságirányítás időről időre változó, preferált gazdasági céljait, például az exportvolumen növelését vagy az import csökkentését.

Minthogy a vállalat – és vele a vezetők – tevékenységét nem kizárólag a gazdasági eredmények minősítették, az értékelésben, illetve az ettől függő jutalmazásban-szankcionálásban óhatatlanul helyet kapott a szubjektivitás, a véletlenszerűség. A vállalat számára előírt – gazdaságilag előnyös vagy hátrányos – kötelezettségektől most eltekintve: a preferált célok teljesítésének minősítése önmagában is számos bizonytalanság forrása. Egyrészt a preferált célok – a gazdasági köznyelv szerint: a vállalatokkal kapcsolatos elvárások – maguk is elég változékonyak. Néhány éve az volt a jellemző, hogy évről évre változott a legfontosabb elvárások köre: a főhatóságok hol az alkalmazotti létszám alakulását, hol az exporttevékenységet, hol a termelési terv volumenének teljesítését tekintették elsőrendűen fontosnak, s kérték számon a vállalatoktól. Később – minthogy a vállalati tevékenységeknek nem a gazdasági érdek az elsődleges szervezője – szükségképpen bővült a vállalatokkal szembeni elvárások köre, s a készletektől a kiszállítás üteméig tucatnyi, egyformán fontos elvárás létezett. Az elvárások – természetesen – nem lehetnek egyszer s mindenkorra adottak, s nem is a naptári évtől függően változnak. A változás azonban – bár a gazdasági folyamatokban érzékelt tennivalóktól függ – elsődlegesen nem a vállalat, hanem az irányítási szinten levők véleményén alapult: mit minősítettek éppen a „legfontosabbnak".

A nagyobb probléma azonban az, hogy az egyszerre létező, sokféle elvárás teljesülésének minősítése, a különféle követelmények teljesülésének értékelése még egyedileg is nehéz – komplex voltukban azonban úgyszólván lehetetlen. Az értékelés emiatt rendszerint leszűkült egy-

egy, „legidőszerűbbnek" tekintett elvárásra, illetve – a kört még szűkebbre vonva – a számszerűen mérhetőkre. A módszer – ami erősen hasonlított a tervutasításos rendszer gyakorlatához – ugyanakkor nagy teret engedett a szubjektivitásnak, az alkupozíciótól függő személyi rokon- és ellenszenvtől motivált minősítéseknek. Miközben a vállalatok – formálisan – a gyakran változó „fontos" elvárások pillanatnyi teljesülése szerint kaptak elismerést vagy elmarasztalást, valójában a jutalmazás és szankcionálás rendszerint a vállalat vezetői és a felettesek közötti kapcsolatokon múlt.

Azt tapasztaltuk, hogy a tárca ellenőrző tevékenysége, a minősítés és jutalmazás-szankcionálás szabálytalanul, inkonzekvensen, a vállalatok számára áttekinthetetlen, s az alkalmazkodást megnehezítő mechanizmusként működött. A jutalmazás vagy a szankcionálás várt esetekben elmaradt, nem várt esetekben bekövetkezett: ugyanaz a mulasztás hol bocsánatos bűnnek, hol súlyos vétségnek minősült. A tárca – a legkülönbözőbb okoktól függően – lehetett engedékeny, megértő, lehetett szigorú is, új, a korábbiaktól eltérő feltételeket támaszthatott:

„A vállalatunk évek óta kiváló vállalat, s természetesen az idén is megpályáztuk a címet, de most nem kaptuk meg. Pedig a számok gyönyörűek, annak alapján meg kellett volna kapnunk, de a minisztérium az idén, ki tudja miért, nem csak a számainkat nézte, hanem azt mondta: nem tudjuk, mennyire elégedettek a partnerei a vállalattal? Noha ez nem tartozott a kiváló vállalat cím elnyerésének feltételei közé, megkérdeztek néhány felhasználót, talán mert valahonnan kaptak már valami jelzést. És a vevőink nyilatkoztak. Néhányan úgy gondolták, hogy jó lesz velünk továbbra is jóba lenni, s nem mondtak semmit, néhányan azonban megmondták a

véleményüket. Így aztán a felterjesztést elutasították." (Főosztályvezető)

A szubjektivitás, a teljesítményektől független jutalmazás vagy büntetés, azaz a felettes szinteken összpontosuló eszközök birtoklásán alapuló, személyi rokon- vagy ellenszenvektől motivált eljárás a vállalatok számára az önállóság helyett a függőséget demonstrálta.

A jutalmazások és büntetések jelentősége ezért nem is annyira a konkrét formákban nyilvánult meg, nem abban, hogy az adott évben megkapták-e a Kiváló Vállalat címet, elvonták-e a vezetők jutalmát, hanem a vállalat általános kezelésében: elsősorban a tárca minősítésétől függően minősültek „jó", „közepes" és „gyenge" vállalatnak. A hivatalos szervek értékelése szerinti „goodwill" ugyan nem feltétlenül esett egybe a piac vagy a vállalat dolgozóinak értékítéletével; a vállalat vezetői szempontjából azonban – az adott körülmények között, az adott szervezetrendszerben – ez volt a fontosabb.

A vállalatokkal kapcsolatos elvárások léte, a teljesülések minősítése és jutalmazásuk-büntetésük lehetősége azonban már csak *tünete* annak a helyzetnek, hogy a vállalatok nem a gazdaság elvárásait érzékelték, *nem a gazdaság* minősítette tevékenységüket, hanem egy „közvetítő" felettes iktatódott a vállalat és a gazdaság közé, az ágazati minisztérium, amelynek „hivatalból" mindent jobban kellett tudnia a gazdasági folyamatokról, mint a vállalatoknak.

A nyilvánvaló függőségből sok vonatkozásban kívántak szabadulni a vállalatok. Igyekeztek szabadulni az egyre gyakoribb, aprólékos jelentéstételi, adatszolgálta-

tási kötelezettségektől, amelyek jelentős energiákat kötöttek le; az önálló tevékenységüket sokféle oldalról korlátozó rendeletektől, előírásoktól, irányelvektől, amelyek a belföldi szállítási kötelezettségektől a munkavédelmi eszközök leltározásáig részletekbe menően szabályozták a különféle tennivalókat és a végrehajtás módját.

A vállalati önállóság igénylése és a tárcától való erős függés konfliktushelyzetei közepette ugyanakkor sajátos érdekközösségek szervezőivé váltak az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok függelmi kapcsolatának vertikális vonalai. Az érdekközösségek elsősorban a többi tárcától eltérő, azokkal ütköző érdekekből integrálódtak ágazati érdekké.

Olyan mértékben, ahogy a beruházási eszközök központosítása után egyre inkább központosultak a vállalati működéshez szükséges egyéb források is, s ahogy kiépült az elvonások és támogatások bonyolult rendszere, úgy erősödött az elkülönült ágazati létből származó érdekazonosság.

Az ágazati érdeknek – s egyúttal a többi tárcával zajló, állandó érdekütközéseknek – elsődlegesen és természetesen azok a források, előnyök, kedvezmények voltak a tárgyai, amelyek az ágazati minisztériumok között osztódtak fel, s amelyekhez a saját tárcájukon keresztül jutottak hozzá a vállalatok. A források között mindig is a beruházási lehetőségek minősültek a legfontosabbnak, amelyek részben a tárca rendelkezésére bocsátott keretet vagy a tárca támogatásával, jóváhagyásával elérhető egyéb kereteket jelentették.

Azt, hogy a központi forrásokból részesülés közös érdeke kovácsolja egységbe a vállalatok és az ágazat irá-

nyítóinak törekvését, a közgazdászok régen felismerték. A közvetlen irányítás időszakában természetes állapot újraéledését 1968 után elsősorban a beruházási döntések mutatták: az érdekazonosság gyorsan nyilvánvalóvá vált. Erről az időszakról írta *Mandel Miklós:* „Az ágazati irányító szervek magatartásának következményeit a beruházási döntésekben betöltött szerepükkel lehet a legjobban érzékeltetni. Magatartásukat a beruházási döntési folyamatban nem a népgazdaság egyensúlyi törekvései, a hatékonyság stb. szempontjai, hanem az adott ágazat fejlesztési igényei motiválják. Az ágazati irányítás különféle szintjei (például az iparon belül: az iparág, iparcsoport, minisztérium) minden esetben a felügyeletük alatt álló területek, gazdasági egységek expanziójának elindítói . . . Természetes céljuk, hogy a hozzájuk tartozó területek vállalatai fejlődjenek, és érdekeltek a fejlődéshez szükséges felhalmozási eszközök megszerzésében. A gazdálkodó egységek extenzív fejlesztési javaslatait felkarolják, illetve maguk kezdeményeznek ilyen akciókat". Sőt: véleménye szerint az ágazati minisztériumok erősebben érdekeltek a termelőkapacitások bővítésében, a központi akkumulációs eszközök megszerzésében, mint maguk a vállalatok. A vállalatok vezetőit óvatosabbá teszi az, hogy a központi célokhoz hozzájárulás a vállalati eszközökből történik, s a vállalatok tartanak az eladósodástól. Az ágazati minisztériumok azonban – adminisztratív eszközökkel is – a fejlesztések irányába viszik a gazdálkodó egységeket. Az emiatt esetleg kedvezőtlenül alakuló vállalati nyereséget azután egyedi felmentésekkel ellensúlyozzák ([53], 885. old.). Ily módon az ágazati minisztériumok maguk tágították azokat a korlátokat, amelyek

visszatarthatták volna a vállalatokat a nem szerves fejlődéstől, az újabb és újabb kapacitások megszerzésére irányuló törekvéstől. S az ágazati minisztériumok beruházási éhségének – jórészt a vállalati vezetők kényszerű kötődéséből fakadó erős fejlődési kényszer miatt – nagyon kevés vállalat tudott és akart ellenállni. (A tartós ellenállás egyik ritka esetét *Kovács János Mátyás* írta meg, amikor a vállalat – átlátva a nagy fejlesztés későbbi veszélyeit – nem fogadta el a számára kidolgozott nagyszabású programot [45].) Mások, ha haboztak is, előbb-utóbb abbahagyták a fontolgatást. Az egyik vizsgált vállalatnál – ahol a vállalat szerényebb tervei helyett a tárca vette át a beruházási akció irányítását – a sokféle variációt megért döntési eljárás egyik szakaszában nagyon bizonytalanná vált a jelentős kapacitásfejlesztés célszerűsége. A vállalat külpiaci értékesítése visszaesett. S a vállalat vezetői tudták azt is, hogy a környező szocialista országok az ágazatban nagyarányú fejlesztéseket hajtottak végre éppen ezekben az években. Mindenütt a legmodernebb technikát honosították meg, s termelésük a sokszorosára emelkedett. Magyarország adott ágazata korábban is a legkisebb volt közöttük, s a gyártásban a legkevesebb hagyománnyal rendelkezett. A vállalat vezetői azonban azzal hallgattatták el aggodalmukat: „Azt, hogy be kell-e szállnunk ilyen versengésbe, nem a vállalatnak kell eldöntenie".

Saját vizsgálataim a nyilvánvaló érdekazonosság egy további következményét is mutatták: azt, hogy az ágazat növekedéséhez, fejlődéséhez fűződő erős érdek háttérbe szorította a tárcák ellenőrző funkcióját is saját vállalataik beruházási tevékenységeinél. Minthogy a beruházások megszerzéséhez fűződő vállalati és tárcaérdek teljesen egybeesett, az *érdek*érvényesítés szándéka a *kontroll* érvényesítése ellen hatott.

A vizsgált vállalatoknál egyetlen példát sem találtunk arra, hogy valamilyen beruházásért vagy hibáért bárkit, bármikor felelősségre vontak volna. Arra viszont számos példa volt, hogy hogyan harcol a tárca vállalatai beruházásaiért. Az erre vonatkozó legjellegzetesebb példákat részben már idéztem: amikor a rekonstrukcióhoz szükséges összeget a minisztérium „sírta ki", vagy – mint az imént idézett esetben – amikor a vállalat szerényebb tervei helyett a tárca ragaszkodott ahhoz, hogy az egykor elképzelt, jóval nagyobb fejlesztést kell a kormánynál elérni. A tárca – hogy a saját, mindig szűkösnek érzett beruházási lehetőségeit növelje – messzemenően segített a vállalatoknak a másutt levő források felfedezésében és megszerzésében. Ezen túl a tárca alkalmanként ki is segítette a vállalatot, ha egy-egy akció – különböző okok miatt – veszélybe került. Az egyik vizsgált vállalatnál egy – szokásos módon született – ötlet alapján elkezdtek építeni egy vidéki üzemet. A vállalat akkori vezérigazgatója ezúttal is közismert jelszava szerint döntött: „nem kell sokat fontolgatni, bátran bele kell vágni", mert „majd megsegítenek bennünket, ha baj lesz". Amikor kiderült, hogy a vállalatnak az új üzem befejezéséhez, felszereléséhez mégsem lesz elég pénze, s az adott helyen nincs is rá szüksége, a minisztérium valóban átvette a félkész csarnokot egy másik vállalata számára, s a vállalatnak visszafizette a már befektetett pénzt.

Az ágazati minisztérium – érdekei miatt – mellőzte az érdemleges ellenőrzést a fejlesztéseknél (és mindenütt,

ahol érdekei ezt kívánták). Minthogy minden fejlesztés „gyarapodás", így jöhettek létre a valóságos igényektől, szükségletektől elszakadó fejlesztések, amelyekről – a vállalati vezetők véleménye alapján – számos példát idéztem már. Ide kívánkozik azonban még egy példa, ami a konkrét akciókon túlmutatva a vállalat és a tárca közös érdekeként kialakult beruházáspolitikára utal. A vállalatnak – mint a vezetők elmondták – az egyik régóta megoldatlan problémája volt a felületi kikészítés, amihez csupán egy kisebb berendezés kellett volna.

„Egyebek között ezért sem tudtunk nyugati piacot szerezni, de egyre kevésbé keleten is, mert már csehek, lengyelek, sőt még a bolgárok is visszaküldték termékeinket, holott ott igazán nem nagyok a minőségi követelmények. Az olaszok kreppapírt futtatnak a termék mellett, úgy csomagolják, s amikor a papírt lebontják, olyan a termék felülete, mint a tükör, borotválkozni lehet benne. Mikor tudunk mi ilyen terméket adni?"

A kisebb berendezésre – és a hasonló, ugyancsak kisebb, kiegészítő gépekre – azonban a vállalatnak sosem volt pénze. A kisebb fejlesztések tartósan elmaradtak – miközben a vállalat több, jelentős fejlesztési akciót hajtott végre, nagy és drága berendezésekkel gyarapodott. A kereskedelmi részleg vezetője szerint:

„A beruházásainkra az a jellemző, hogy kicsit nagyzolunk, olyan berendezéseket vásárolunk, amiket a piaci helyzet nem indokol."

A tárca mint felügyelő hatóság jól ismerte a vállalat értékesítési nehézségeit, csakúgy, mint a mögöttes okot, a kisebb fejlesztések tartós mellőzését. Mégsem ezeket

szorgalmazta, hanem – a vállalattal együtt – a „nagyzoló", de preferált hitelekből létrehozható, a vállalat kapacitásait jelentősen növelő beruházásokat. Azt, hogy a tárcának nem állt érdekében a beruházások feletti hatékony kontroll, tulajdonképpen minden, a vállalatoknál másod-harmadrendű fontosságúnak ítélt fejlesztés létrejötte is tanúsítja, amelyek gyakran az elsőrendűek helyett realizálódtak.

Más kérdés, hogy a tárca – ha akarja is – mennyire képes hatékonyan ellenőrizni a vállalatnál leírt számok, adatok megbízhatóságát, felfedni a mögöttük rejlő információhiányt, a bizonytalanságot, a vállalati érdek érvényesítését szolgáló tendenciózus számítást, hiszen mindez megbízhatóan csak a döntési eljárás folyamatában, a tevékenységet végzők szintjén kontrollálható.

Fontosabb azonban, hogy az ágazat nem is törekedhetett az előírt és megkívánt számításokban, dokumentumokban leírtak érdemi ellenőrzésére, mert a minisztériumnak – azaz a tárca mindenkori vezetőinek – az érdekei egybeestek a vállalatéval: minél több fejlesztési forrást szerezni, elsősorban a központi alapokból, minél több beruházással gyarapítani az ágazatot, biztosítani jövőjét.

Az egymástól elkülönült ágazatok „természetes érdekközösségként" cselekedtek, s létükben hordták a kisebb (vállalati) parciális érdeket a nagyobb (tárca), de ugyancsak parciális érdekkel egyesítő mechanizmust, ami a vállalati fejlesztési akciók gazdasági megalapozottságának, jogosságának ellenőrzése, s ily módon a vállalati döntési eljárás megváltoztatása ellen hatott.

A gazdaságirányítás szervezetrendszerében azonban a

vállalat – túl az ágazati minisztériumhoz fűződő függelmi kapcsolatain – alárendelődik a hierarchia magasabb szintjein levő többi irányító szervnek is. A függés – ha nem is olyan egyértelmű, mint az ágazati minisztérium esetében volt – lehet nagyon erős. A legtöbb vállalat például erős függelmi viszonyba került a gazdálkodásuk pénzügyi eredményeit ellenőrző funkcionális szervektől, különösen azokban az években, amikor a kedvezmények, támogatások, adóelengedések meghatározó szerepet játszottak a vállalati eredmények alakulásában. Ezek a függelmi kapcsolatok az ágazati minisztériumok megszűnése után sem gyengültek, sőt erősödtek is, abban a mértékben, ahogy a vállalatok – saját anyagi eszközeik szűkössége miatt – rászorultak a rövid lejáratú hitelekre, s ahogy a pénzügyi szervek fokozták aktivitásukat a vállalati gazdálkodás ellenőrzésében. A függelmi kapcsolat tehát erős lehet az ágazati minisztériumok nélkül is, ha a függőséget kifejező különféle funkciók nem szűnnek meg, csak egyik irányító szervtől a másikhoz helyeződnek. (Az ágazati minisztériumok megszűnésekor már tapasztalható volt, hogyan szervezik át a vállalatok kapcsolataikat a függelmi viszony új vonalai szerint: az új Ipari Minisztériumban régi embereikkel, de elsősorban a stabil kapcsolatot jelentő pénzügyi irányítással.)

Bár az átszerveződés számos vonatkozásban igen nagy jelentőségű – például a közvetlen irányítás lehetőségének gyengítése szempontjából –, az érdekviszonyokat csak olyan mértékben képes átrendezni, amennyire a függőségi viszonyokat lazítja; a vállalati működéshez nem másik függőségi viszony megerősítésén keresztül nyújtja a feltételeket. Az érdekviszonyok átrendeződésének, az

érdekérvényesítés változásának az az alapvető feltétele, hogy érdemlegesen megváltozzék a függelmi viszony, és erősödjék a vállalati önállóság.

A vállalat és az irányító szervek kapcsolatának másik kérdése a szervezetek parciális érdekeihez kapcsolódik. A mindenkori alá-fölé rendeltségi viszonyok konkrét tartalmától függetlenül a szervezetek közötti viszony állandó jellemzője, hogy a hierarchia magasabb szintjein levő szervezeteknek is – mint formalizált egységeknek – szükségképpen ugyancsak megvannak a maguk érdekei. Természetesen a gazdaságirányítás egész szervezetrendszerét, a hierarchia minden szintjét alapvető érdekazonosságok fűzik össze – ilyen mindenekelőtt a gazdaság zavartalan működéséhez, folyamatos fejlődéséhez fűződő közös érdek.

Az elkülönült szervezetek parciális érdekeinek egy része éppen a gazdaságirányításban ellátott, sajátos, a többiekétől eltérő funckiójukból fakad: abból, hogy számukra a pénzügyek, a tervezés, az ágazat eredményes működése az elsődleges. Azaz a szervezetrendszer valamennyi egysége a népgazdaság valamely részérdekének kijelölt képviselője.

A képviselt részérdekek között azonban nincs – és nem lehet – mindig összhang. Az ellentmondást jól illusztrálja az alábbi – *Tardos Márton* cikkéből származó – idézet, amely történetesen éppen a beruházási döntésekkel foglalkozik: „. . . a működő vállalatoknak beruházási döntéseikben három, egymással ellentétes kritériumrendszert kell érvényesíteniük. *1.* A vállalat elvileg saját dolgozóinak jövedelme szempontjából kell, hogy a beruházási lehetőségekről döntsön. *2.* A Nemzeti Bank,

amelyhez a vállalatok hitelért folyamodnak, megtérülési kritériumot követ a kölcsönök kibocsátásakor. 3. A központi tervező szervek és vállalatok felügyeletét ellátó ágazati minisztériumok az általuk kidolgozott, kötelező erővel nem bíró, naturális termelési előirányzatok teljesítését tekintik a fejlesztési döntések alapjának" ([77], 10. old.).

A példában szereplő valamennyi szervezet a saját helyzetéből, feladataiból fakadó érdekeknek kíván érvényt szerezni. Ez természetes módon vezet az érdekegyeztetéshez (annak valamennyi társadalmi játékszabályával, beleértve az alku eszközeként funkcionáló vállalati tervezést is), majd a kompromisszumhoz, azaz valamelyik vagy valamennyi szervezet által képviselt érdek háttérbe szorulásához. Azt természetesen lehetetlen eldönteni, hogy a szereplők közül ki képviseli inkább a népgazdaság érdekét, hiszen valamennyien azt képviselik a maguk területén. Ebből azonban az is következik, hogy a különböző szervezetek által képviselt részérdekek kompromisszumából nem feltétlenül a népgazdaságilag legelőnyösebb összegeződik, hanem az érdekérvényesítés hatékonyabb eszközeivel rendelkező fél győz. Vagy, mint *Tardos Márton* példájában: „E három célrendszer konfliktusa általában olyan kompromisszummal zárul, amely után egyik fél sem érzi közvetlenül felelősnek magát az elhatározott beruházások sikeréért."

S az is következik, hogy a szervezetrendszer létében hordja az állandó érdekkonfliktusokat, és minél több a részérdekeket képviselő szervezet, annál bonyolultabb, nehézkesebb – és esetleg bizonytalanabb kimenetelű – az érdekegyeztetés is. Ezért a szervezetrendszer hierarchikus függelmi kapcsolatainak megbontása, az irányító szervek

számának csökkentése az egyik szükséges feltétele annak, hogy nagyobb teret kapjanak a vállalatok önállóbb cselekedeteit, döntéseit kormányzó gazdasági automatizmusok.

6.3. Az irányítás módszerei

A gazdaságirányítás hierarchikus szervezetrendszere – működésének öntörvényei következtében – magában hordja az irányítás mindenkori, tetszőleges mértékű központosításának, s vele a vállalati önállóság visszaszorításának lehetőségét. A vállalati működéshez szükséges források központosítása, s a függelmi kapcsolatok útján történő újraelosztása a vállalati önállóság helyett a függési viszonyokat erősíti fel, s egyúttal kiterjeszti a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetések területeit.

A kulcskérdés tehát a központi irányítás *mértéke:* az, hogy a központi szervek mennyit kívánnak kézben tartani a vállalati működés feltételeiből; mennyi nyereséget vonnak el a vállalatoktól, s mennyire részletesen határozzák meg, hogy a vállalatnál maradó rész mire fordítható; illetve, hogy a vállalatoknak évről évre milyen eredményeket kell elérniük.

Ennek alárendelt, de viszonyaink közepette ugyancsak meghatározó jelentőségű probléma az, hogy az irányító szervek milyen módon, milyen eszközökkel késztethetik a vállalatokat a népgazdaságilag kívánt célok teljesítésére.

A gazdaság egyszerre létező, sokféle elérni kívánt

célja közül a valóságban azok teljesülnek, amelyek végrehajtására az érintett közösségeket *kötelezik* (s a végre nem hajtást szankcionálják); vagy pedig amelyek *egybeesnek* az érintett közösségek csoportérdekeivel. Ezért, ha nincs természetes érdekegyezés, akkor a kívánt célok elérésére késztetésnek tulajdonképpen kétféle módja van: utasítások kiadása a cél teljesítésére, vagy pedig a közösségek érdekeltté tétele, külön előnyökkel ösztönzése. A gyakorlatban mindig e két módszer valamilyen kombinációja érvényesül.

A gazdaság működése szempontjából azonban egyáltalán nem mindegy, hogy melyik a jellemzőbb, az uralkodóbb módszer. Noha egy gazdaság hosszabb-rövidebb ideig pusztán utasításokkal is működtethető (pl. a hadigazdaságok, a tervutasításos rendszer), saját gazdasági gyakorlatunkból elég nyilvánvalóvá vált, hogy a szigorú kötöttségek valójában a hatékony működés fékjei. S bár a gazdaság mindenkori működéséhez szükség van utasításokra is, a gazdaságirányítás előnyösebb módja az érdekek befolyásolása, orientálása, s ily módon az érdekegyezéseken alapuló automatizmusok létrehozása. (Gazdaságunk köznapi szóhasználatában általában a direkt, közvetlen utasításokkal azonosítják a *kötelező* előírásokat; az ösztönzést, az *érdekeltté tételt* pedig a szabályozó rendszer révén érvényesülő, indirekt irányítással. A kifejezéseket magam is a fenti értelemben használom, noha ez nyilvánvaló egyszerűsítés, hiszen a kötelező nem feltétlenül direkt, ugyanakkor a szabályozó rendszer számos eleme tartalmaz kötelező előírást, pl. adózási, tartalékolási kötelezettséget. A vizsgált összefüggésben azonban megengedhetőnek vélem a pongyolább köznyelvi formát,

minthogy csupán az irányítás közvetlen vagy közvetett módjának megkülönböztetése a lényeges.)

A mindennapos tapasztalatok mutatják, hogy utasítások nélkül is teljesülnek azok az össztársadalmi érdekeket kifejező célok, amelyekkel megegyeznek az érintettek kisebb-nagyobb közösségeinek érdekei: például a vidéki ipartelepítés, a vállalati nyereség folyamatos növelése, a teljes foglalkoztatottság elérése stb. Más oldalról: jellegzetesen azok a célok nem teljesülnek, amelyekben nincs vagy nem egyértelmű az érdekegyezés a célkitűzők és az érintettek között. (Például – annyi határozat és rendelkezés dacára – évtizedeken át nem sikerült érdemleges eredményt elérni a vállalatoknál a „kapun belüli munkanélküliség" felszámolásában, az olcsó cikkek gyártásában stb., mert az adott helyzetben ezek ellentétesek voltak a vállalati érdekkel, ez esetben a nyereségérdekeltséggel.) Ezeket az érdekkülönbségeket azonban utasításokkal sem lehet érdekegyezséggé változtatni. Előírásokkal, utasításokkal kétségkívül elérhető, hogy a vállalatok engedelmeskedjenek az irányító szervek akaratának: megtervezzék a kívánt volumenű termelést, exportnövelést, teljesítsék a kötelezettségükké tett bel- és külföldi szállításokat, s ily módon teljesüljenek a gazdaság bizonyos céljai. De ugyanezek az utasítások válnak – mint láthattuk – az alkuk tárgyaivá, az ellentételek megszerzésének feltételévé. Az utasítások egyúttal meggyengítik a szabályozókkal megteremteni kívánt érdekeltségi viszonyokat, amikor azoktól függetlenedve módot adnak az alku tárgyává lett előírások, elvárások könnyebb teljesítését biztosító, a függelmi kapcsolatok mentén újra-

elosztódó források megszerzésére, keresztezve ezzel a gazdaság más, ugyancsak megtervezett céljait.

De miért kerülnek mégis minduntalan előtérbe az utasítások, miért ez lesz – annyi elhatározás dacára – időről időre az irányítás jellemző módszere?

Az irányításban az utasítás jellegű elemek szükségképpen ott és akkor kerülnek elő, ahol az érdekegyezés megteremtése lehetetlen (például az adózásnál; az adózási kötelezettséget mindig és mindenütt elő kell írni), vagy pedig, ahol az érdekegyezés létrehozása bonyolult, nehézkes. Gazdaságunkban általában és jellegzetesen az utóbbi okozza a problémát. Számos területen az érdekeltség létrehozásának lehetősége eléggé korlátozott, részben azért, mert a létező érdekviszonyokat meghatározó tényezőkbe csak korlátozottan lehet beavatkozni, s mert az erős függelmi viszonyok akarva-akaratlanul maguk teremtik mindig újjá az érdekkülönbségeket. Továbbá – és a tárgyalt kérdés szempontjából talán ez a legfontosabb – mindeddig nem sikerült megoldanunk, hogy a gazdasági élet szereplőinek *nyílt érdekegyeztetése* alapozza meg magukat a gazdasági célokat. Az érdekegyeztetés intézményes módjainak inkább csak a formai kereteit hoztuk létre, a tartalmi kiteljesedés lehetőségeit most keressük. (A követelményt *Pozsgay Imre* így fogalmazta meg: „Az egyéni és csoportérdek létének elismeréséhez az is hozzátartozik, hogy tudomásul vesszük: ezek a sajátos érdekek is részét képezik a központi döntéseknek ... A dinamikus fejlődésnek olyan útja nyílik így meg, amelyen belül az egyéni és csoportérdekek a társadalmi egész mozgásának motorjaivá válnak" ([62], 153. old.). A nem intézményesített tervalkuk helyébe lépő nyílt érdekegyeztetés

előre felfedhetné az elképzelések bizonytalan pontjait, s a gazdaságirányítás ennek ismeretében segíthetné elő a kompromisszumkötést az ellentétes érdekek között. A részérdekeket eleve magukban foglaló gazdasági célok, a teljesebb érdekegyezség létrejötte az egyik legfontosabb feltétele, s egyúttal egyik legfőbb biztosítéka az utasítások háttérbe szorulásának.

A nyílt érdekegyeztetéssel létrejövő, együttesen kialakított társadalmi-gazdasági célok esetén is nehéz feladat marad az érdekorientálás kétféle – de csak együttesen alkalmazható – eszközrendszere: az ösztönzések-fékezések (más kifejezéssel: jutalmazások-szankcionálások) kívánatos, komplex rendszerének kialakítása és összehangolása. (Az „ösztönzés" és „fékezés" kifejezéseket nagyon széles értelemben használom. Ide sorolom – lényegüket tekintve – a gazdasági szabályozókat, de az ösztönzésbe beleértem mindazokat az előnyöket, jutalmakat is, amelyek az érintetteket a kívánt cselekvésre késztetik, a preferenciák nyújtásától az anyagi, erkölcsi, társadalmi elismerés különféle formájáig; a fékekbe pedig mindazokat a visszatartó és szankcionáló eszközöket, amelyek meggátolják a kívánttól eltérő vagy azzal ellentétes cselekedeteket, a kedvezményektől való eleséstől az anyagi, erkölcsi „büntetésekig", illetve a jogi felelősségrevonásig.)

Az elvileg lehetséges komplex érdekorientációs rendszer gyakorlati létrehozásának két jellegzetes problémája van: *a)* a lehetséges eszközök kiválasztása és *b)* az eszközök használata.

Az érdekorientáció választható eszközei tulajdonképpen az egyik leglényegesebb problémát jelentik társadalmi rendszerünkben: a tervgazdálkodás keretei között a személyi anyagi ösztönzés módját és mértékét.

A vállalati önállóság növelése elsősorban azért kívánatos, hogy a *kezdeményezőkészség* kapjon minél nagyobb teret, az új lehetőségek (új piacok, új termékek, új technikák stb.) keresése, s értük az ésszerű kockázatok vállalása. A kezdeményezések s a vele járó kockázatok vállalásához azonban valamilyen *ösztönző* kell. Egy-egy személyt ösztönözhet erre szakmai ambíció, becsvágy stb., általánosan, a gazdasági akciókban részt vevők széles körében azonban mindeddig *a személyi anyagi siker* bizonyult hatékony ösztönzőnek.

Itt azonban már *a társadalmi értékek* kérdéseihez érkeztünk. A személyi anyagi siker – mint közismert – a tőkés társadalmak értékrendjének egyik meghatározó eleme. Ez az elfogadott sikermutató, *az egyéni* képességek társadalmilag szentesített mércéje, s mint ilyen, egyik legfőbb alapja *a társadalmi* elismerésnek, a presztízsnek, adott társadalmi csoporthoz tartozásnak, illetve az odatartozást kifejező életmódnak. Ezért az anyagi sikerre törekvés *általános egyéni érdekorientáló ösztönzőként* működik, s *önmagában* elégséges mozgatórugója a gazdaságban erénynek számító vállalkozói kedv, a hatékonyságra törekvés, a kockázatvállalás stb. érvényesülésének. (Egyebek között ezért is tekintheti elégségesnek a tőkésállam a részletek helyett a fő folyamatokba történő beavatkozást; „csupán" az anyagi érdekeltséget kell megteremtenie az általa preferált célokhoz, azaz *ugyanazt* az ösztönzőt, ami a gazdaság egészében állandóan működik.) Csakhogy *ugyanez* az ösztönző mást is hordoz: a gazdasági egyenlőtlenségeket s az ebből fakadó társadalmi feszültségeket, amelynek nyomasztó kísérő tüneteit oly rosszul viseli valamennyi gazdaságilag fejlett társadalom.

Gazdaságunkban is kétségkívül a közvetlen személyi anyagi ösztönzés bizonyult eddig a leghatékonyabbnak (mint azt a fizetések és jövedelmek növekedésének általános igénye, a nyereségérdekeltség, a prémiumrendszer stb. mutatják). Az egyéb ösztönzőknek, mint pl. az erkölcsi elismerés különböző formáinak (kitüntetések, kitüntető címek elnyerése), a társadalmi elismertségnek (példaképül állításnak) valójában jóval csekélyebb az ösztönző ereje.

A dilemma jól ismert: merjünk-e továbbmenni, s ha igen, meddig az anyagi érdekek ösztönzővé tételében? Nem teremtődtek-e meg máris a kiugróan magas, a közvéleményt sértő mértékű jövedelmet elérők csoportjai, miközben megoldatlan marad néhány társadalmi réteg – nyugdíjasok, alacsony jövedelműek – helyzete? Az anyagi ösztönzés fokozásával elérhető *gazdasági* eredmény nem veszélyezteti-e a *társadalmi* értékeket, tovább élezve a társadalmi egyenlőtlenségeket s az egyenlőtlenségből fakadó feszültségeket? A kérdés teljesen jogos, s valóban komoly társadalmi biztosítékok kellenek ahhoz, hogy elkerüljük a társadalmi feszültségeket hordozó gazdasági egyenlőtlenségeket. Mindaddig azonban, amíg az ösztönzés módjai nem orientálják megfelelően az egyéni és csoportérdekeket a kitűzött népgazdasági célok teljesítésére, a hiányos érdekegyezség az irányítókat óhatatlanul az

„egyszerűbb" megoldásra, az utasítások választására készteti. Csakhogy miközben jogos a félelem az anyagi ösztönzés nem kívánt hatásaitól, sokkal kisebb a veszélytudat az utasításokkal való irányítás hatásaival kapcsolatban, holott saját tapasztalatainkból tudjuk, hogy az a gazdaság zavaraihoz, eredményeinek csökkenéséhez és – végső soron – a társadalmi célok meghiúsulásához vezethet.

Az eszközök használata

Az ösztönzések-fékezések eddig használt eszközeinek további problémái az *alkalmazás módjával* kapcsolatosak. Az általános problémák jó része közismert.

A ma használatos érdekorientáló eszközök egy része azért sem orientál eléggé (még az anyagi ösztönzés sem), mert az eredetileg is sok kompromisszum révén kialakított szabályozókat – azok vélt vagy valóságos gyengéinek javítása érdekében – túl gyakran korrigálták, módosították (pl. az export-import tevékenységeknél), sőt az is előfordult, hogy még mielőtt a gyakorlatban kibontakoztak volna hatásaik, ellentétes hatású szabályozókkal semlegesítették. (Az elmúlt tíz év gyakorlata bőségesen kínál erre példát. Az egyik tipikus példa lehet rá a beruházási tevékenységek fékezése, majd ösztönzése. A beruházási tevékenységet akkor fogták vissza, amikor a folyamat a korábbi szabályozás hatására már éppen a lassulás stádiumában volt, s a ráhatásra annyira lefékeződött, hogy emiatt újra kellett „élénkíteni", mígnem újra lassítani kényszerültünk. Hasonló példákat ad a mezőgazdaság a cukorrépa, az állattenyésztés gyakran vál-

tozó ösztönzőivel.) S bár a beavatkozások a legjobb szándékkal történtek – vagy éppen halasztódtak el (pl. az 1973–1974-es világpiaci árrobbanás hatásainak „begyűrűztetésekor"), a változtatások látszólagos logikátlansága, illetve aprólékossága miatt a vállalatok nem tudták jól felmérni, hogy miben is kívánják őket érdekeltté tenni a folyton változó szabályozók. Ezért számos kérdésben egyre inkább a közvetlen irányító szervekre hagyatkoztak, ahol tudomásukra adták, hogy melyek a legfontosabb elvárások, mitől függ majd leginkább elbírálásuk. Érthető, ha a vállalatok csak kevéssé törekedtek arra, hogy maguk keressék és határozzák meg a gazdasági körülmények változásaiból következő tennivalókat.

Kétségtelen, hogy a különféle gazdasági cselekvéseket ösztönző, illetve fékező eszközök kiválasztása és alkalmazása a szocialista gazdaságban – a társadalmi berendezkedés és a gazdasági rendszer sajátosságai következtében – különös gondot kíván. Hiszen a legnagyobb nehézséget éppen az okozza, hogy amennyiben a gazdaság szereplőinek érdekei nem esnek egybe az irányítók által képviselt érdekekkel, *az érdekegyezés megteremtésének nehézségeit* mindig át lehet hidalni a kívánt cselekvéseket kikényszerítő adminisztratív intézkedésekkel, illetve az utasításokon alapuló irányítással.

Az 1.1. fejezetben utaltam arra, hogy az elmúlt évtizedekben igen elterjedt volt az az illúzió, hogy a részérdekek érvényesülésének megakadályozásához elegendő a szabályozó rendszer folyamatos javítása; sokan azt gondolták, hogy a vállalatokat ily módon mindig a kívánt lépésekre lehet késztetni. Természetesen az irányítás mindenkori eszközeinek igen nagy a szerepe: számos kérdés-

ben teremthetnek jobb érdekegyezést. Amíg azonban a függelmi viszony mentén elosztott források megszerzésének lehetősége járható út marad, addig az ehhez fűződő alapvető vállalati érdekre a szabályozók sokasága s a szabályozók állandó korrigálása sem képes érdemlegesen hatni, s a vállalatokat a kívánt lépésekre ösztönözni.

6.4. Az érdekviszonyok változásának feltételei

A vállalati döntési eljárás vizsgálatával nemcsak az volt a célunk, hogy a jelenséget leírjuk, hanem az is, hogy a jelenségeket *létrehozó* s az érdekviszonyokat meghatározó társadalmi-gazdasági tényezők egy részét feltárjuk. Az előzőekben bemutatott jelenségek meggyőzően tanúsítják, hogy a gazdasági döntésekben, a döntési eljárásban kifejeződő érdekek mögött objektív körülmények sokasága hat.

Mindezek után természetesen adódik a kérdés: menynyire változtathatóak a gazdasági szervezetek adott érdekviszonyai s az érdekérvényesítés lehetőségei? Hogyan lehet jobban közelíteni a népgazdasági és a vállalati érdeket, elérhető-e, hogy a vállalati cselekvések megbízhatóbban teremtsék meg a népgazdaságilag kívánt, elvárt helyzeteket?

Mielőtt azonban e kérdésre felelnék, hangsúlyozni kell – s ez egyúttal a válasz fele is –, hogy a leírt jelenségek, népgazdaságilag kívánt és nem kívánt következményeikkel együtt *ugyanazokra* az okokra vezethetők vissza. A szociológiában gyakran használják *Mertonnak* ([57], 200–201. old.) a következményeket minősítő osztályozá-

sát: a következmények lehetnek manifesztek vagy látensek, illetve lehetnek funkcionálisak vagy diszfunkcionálisak (azaz a cselekvéseknek lehetnek kívánt vagy nem kívánt, esetleg a szándékolttal éppen ellentétes következményei). Ma már tudjuk, minden esetben egyazon ok egyszerre hozza létre a nyilvánvaló és a rejtett, a kívánt és a nem kívánt hatásokat.

A módszeresség azt kívánná, hogy e munkában érintett főbb okokat együttes következményeik szerint tekintsem át. Úgy vélem azonban, hogy néhány példa is elégséges lesz a bizonyításhoz.

Társadalmilag nemkívánatosnak tekintett hatású például a vezetők kényszerű kötődéséből fakadó, a gazdaságossági szempontokat gyakran háttérbe szorító, bármilyen fejlesztési lehetőséget megragadni kész törekvés; a maximális alkalmazkodás, a konfliktushelyzetek előli kitérés. De ugyanazok az adottságok, amelyek behatárolták mozgási lehetőségeiket, teremtették meg a társadalmilag kívánatosnak minősülő hatásokat: az összetartó, egymást jól ismerő, sok-sok év mindennapos munkájában összeszokott, „saját nevelésű" vezető gárdát, amely – mint annyiszor tanúsították – kész a nehéz helyzetekben is helytállni.

Azok a tényezők, amelyek létrehozták és fenntartják a fejlődés adott formáihoz fűződő „vállalati érdeket" és érvényesítésének lehetőségeit, a működéshez és a fejlődéshez szükségesnek ítélt források megszerzésének módjait, társadalmilag és gazdaságilag nem kívánatosak, mert a gazdaság, a gazdálkodás törvényei helyett gazdaságon kívüli tényezők jutnak nagy szerephez; mert a megtervezett arányok helyett aránytalanságokat és feszültségeket

idéznek elő a népgazdasági folyamatokban; mert a vállalati döntési eljárás következtében bizonytalanná válik a fejlesztésekre szánt népgazdasági alapok hatékony felhasználása stb. De ugyanennek a helyzetnek társadalmilag kívánt következménye, hogy bizonyossá tette: a vállalatok vezetői megbízhatóan képviselik a rájuk bízott parciális érdekeket, mindent megtesznek a vállalatok fejlődéséért, jövőjéért; továbbá, hogy rendkívül gyorsan alkalmazkodnak a változó helyzetekhez; képesek gyorsan reagálni az irányítási szférában kialakult elképzelésekre, s még az sem kizárt, hogy a konkrét beruházási törekvéseikkel éppen a folyton változó gazdasági helyzetnek megfelelően módosítják a hosszabb távra megfogalmazott központi törekvéseket. (Sajnos, az sem kizárt, hogy eltorzítják. Az azonban előreláthatatlan, hogy a *mai* beruházások közül 20 év múlva mi bizonyul szerencsésnek, s melyek minősülnek majd valamilyen szempontból – például a termelési szerkezet szempontjából – nem kívánt adottságnak.)

Természetesen társadalmilag mindig az az igény, hogy a lehetőségekhez mérten csökkenjenek a nem kívánt, s erősödjenek a kívánt hatások. Az egyik elsődleges igény az, hogy a jelenleginél biztosabb és egyértelműbb érdekegyezés alakuljon ki a vállalati (vezetői) érdekek, s a népgazdaság különféle (például a gazdasági egyensúly biztosításához fűződő) érdekei között.

Az érdekegyezés megteremtése azonban nem pusztán elhatározások kérdése, hiszen a jelenségeket létrehozó okok többségén nem lehet tetszés szerint, utasításokkal, intézkedésekkel változtatni (pl. az ipar adott szerkezetén, a lakáshelyzeten stb.). Ezek lassan, fokozatosan vál-

toznak, s alakulásuktól függően erősítik vagy gyengítik a vállalati érdek egyik lényeges alakítóját, a kötődés elemeit.

Bizonyos tényezőkön azonban – bár korlátok között – lehet változtatni. Viszonylag egyszerűen változtatható például a konkrét érdekeltségi rendszer. A gazdaságirányítás akár évről évre új érdekeltségeket teremthet a gazdálkodás különböző tényezőiben, az exportnövelést, a létszámváltozást, az új termékek bevezetését stb. ösztönözve. A konkrét érdekeltségi rendszer hatásai nagyon fontosak egy-egy adott időszak gazdasági eredményei szempontjából. Hogy a mindenkori érdekeltségi rendszer kívánt hatásai kibontakozzanak, s a vállalatokat valóban az elvárt lépésekre ösztönözzék, annak az a feltétele, hogy erősödjék az általánosabb érdekegyezések lehetősége, s ugyanakkor gyengüljenek az ellene ható erők (például a bázisszemléletű számadási kötelezettség). Ennek meghatározó tényezői közül – ugyancsak korlátok között – tudatosan alakítható például a gazdaságirányítás szervezetrendszere s az irányítás módszere. A magyar gazdaság irányítása az elmúlt 30 évben többször is változott, s mint a már történelminek tekinthető tapasztalatok mutatják, az irányítási rendszer változtatásával más-más hatások válthatók ki a gazdaságból. A szervezeti rendszer változásai – az ágazati minisztériumokat felváltó, s a közvetlen irányítás helyett elsősorban hatósági funkciók ellátására szánt ipari tárca létrehozása; a nagyvállalatok trösztök ésszerű megbontása, melyek következtében jelentősen nő az ipari szervezetek száma, s egyúttal visszaszorulnak az alku bázisát jelentő monopolhelyzetek, illetve lazul a kényszerű kötődés – ezek a változások

előbb-utóbb átalakíthatják az érdekviszonyokat s az érdekérvényesítési lehetőségeket.

A gazdasági fejlődés népgazdaságilag kívánt irányainak kialakulásához azonban alapvetőbb összefüggésben kell érdekegyezségnek létrejönnie: a függőségi viszonyokban, a vállalati működéshez szükséges feltételek hozzáférési lehetőségeiben, s a vele járó bázisszemléletű számadási kötelezettségben. Noha ez a gazdaságirányítás módjának legnehezebb kérdése, s ma az egyik legkevésbé módosítható elemnek tűnik, bizonyos, hogy a változtatható tényezők közé tartozik: változtatható a források központosításának és allokációjának mértéke, s elérhető, hogy a vállalatok döntéseikben önmaguknak, és ne kifelé számoljanak; elsősorban saját tevékenységüktől függjön boldogulásuk.

Bár nagyjából már ismerjük a változást igénylő, illetve változtatható körülményeket, azt is tudjuk, hogy a lehetséges lépések kölcsönösen meghatározzák egymást. Ahhoz például, hogy a gazdaságirányítás szervezetrendszerének átalakítása a kívánt hatásokhoz vezessen, számos egyéb feltételnek kell egyidejűleg megváltoznia a népgazdasági tervek szerepétől a vállalati szándékokat befolyásoló ár- és jövedelmezőségi viszonyokig, a gazdasági szabályozó eszközök szféráinak kijelölésétől hatásaik vállalásáig.

Mindez egyúttal a gazdaság számos, régóta vitatott társadalmi problémájának újbóli tisztázását is napirendre tűzi: például a vállalkozás, a jövedelmi arányok, a dolgozói érdekvédelem, a közösségek érdekképviseletének stb. ellentmondásokkal terhes, a társadalom alapvető értékeit érintő kérdéseit. Bizonyos, hogy máról holnapra

nem tudunk megnyugtatóan felelni rájuk, de megkerülésük helyett mégis meg kell kísérelnünk, hogy mielőbb eljussunk a változások feltételeinek számbavételéig, a kívánt és nem kívánt hatások felméréséig. Ez a gyakorlat és a tudomány szakembereinek közös feladata. A feltételek módszeres megteremtése – természetszerűen – most és a jövőben is a gazdaság és a társadalom viszonyait együttesen alakító döntések függvénye.

Addig azonban, amíg az adott formákban megjelenő egyéni és vállalati érdeket, s az érdekérvényesítés lehetőségeit meghatározó társadalmi-gazdasági tényezők érdemben nem változnak, nem változhatnak e munkában elemzett jelenségek sem – változásukat a módosuló körülmények hordozzák. S bár a vállalatoknak mindig lesznek a társadalmi-gazdasági körülményekből fakadó különérdekeik, s több-kevesebb képességük ezek érvényesítésére, a leírtaknál teljesebb, szélesebb körű érdekegyezés létrejöttéhez meg lehet teremteni a feltételeket.

Irodalom

[1] *Antal László:* Fejlődés – kitérővel. Gazdaság, 1980. 2. szám.

[2] Az állami iparra vonatkozó 1979. szeptemberi reprezentatív felvétel adatai, KSH.

[3] *Bauer Tamás:* A vállalatok ellentmondásos helyzete a magyar gazdasági mechanizmusban. Közgazdasági Szemle, 1975. 6. szám.

[4] *Bauer T.–Laki M.–Madarász A.–Soós K. A.–Tárnok É.–Vince P.:* Szellemi alkotás – szellemi tulajdon szocialista társadalmi viszonyok között. MTA Filozófiai Intézete, 1974.

[5] *Dr. Bene László:* A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970.

[6] *Berend T. Iván:* A szocialista gazdaság fejlődése Magyarországon, 1945–1968. Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974.

[7] *Berend T. Iván:* A vállalati fejlődés útjai és sajátosságai a XX. századi magyar iparban. Valóság, 1974. 2. szám.

[8] *Blau, P. M.:* The Dynamics of Bureaucracy. Chicago–London, 1973.

[9] *Botos Balázs:* Struktúrafejlesztés és beruházások az iparban. Ipargazdasági Szemle, 1976. 1. szám.
[10] *Burns, T.–Stalker, G. M.:* The Management of Innovation. Quadrangle Books, 1962.
[11] *Büti L.–Zsille Z.:* Aknaszedők a termelés frontján, vagy kisvállalkozók az üzemi piacon. Ergonómia, 1974. 4. szám.
[12] *Cyert, R. M.–March, J. G.:* A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, 1963.
[13] *Csikós-Nagy Béla:* Az új árrendszer. Pénzügyi Szemle, 1980. 1. szám.
[14] *Dahrendorf, R.:* Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford University Press, 1959.
[15] *Dalton, M.:* Conflict between Staff and Line Managerial Officers. American Sociological Review, 1950. 342–345. old.
[16] *Dalton, M.:* Men Who Manage. New York, Wiley, 1959.
[17] *Deák Andrea:* Vállalati beruházási döntések és a gazdaságosság. Gazdaság, 1978. 1. szám.
[18] *Dimock, M. E.:* The Executive in Action. Harper and Brothers, 1945.
[19] Foglalkoztatottság és kereseti arányok 1972. Dokumentáció, KSH. 1974.
[20] Foglalkoztatottság és kereseti arányok 1979. Statisztikai Időszaki Közlemények, 478. kötet, KSH. 1980.
[21] *Földvári Tamás:* Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatainak néhány kérdése. Szövetkezeti Kutató Intézet Közlemények, 1976.

[22] *Földvári Tamás:* Elméletek a köznapi tudatban a műszaki fejlődés akadályairól. Előadás a MTESZ–SZVT IIII. Szociológiai konferenciáján, 1972.
[23] *Galbraith, J. K.:* Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970.
[24] *Gazdag Miklós:* A tevékenység néhány motivációs problémája alkotó műszakiaknál. Ergonómia, 1970. 1. szám.
[25] *Gelléri Péter:* A kutatás és az ipar hatékony együttműködésének szociológiai feltételei. MTA Szociológiai Kutató Intézete, 1972.
[26] *Goldperger István:* A műszaki fejlődést befolyásoló néhány tényező a IV. ötéves terv időszakában. OT Tervgazdasági Intézet, 1974. január.
[27] *Gouldner, A. W.:* Wildcat Strike. Yellow Springs, Ohio, 1954.
[28] *Gouldner, A. W.:* The Coming Crisis of Western Sociology. Heinemann, London, 1971.
[29] *Gvisianyi, D.:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1972.
[30] *Ifj. Gyenes Antal–Rozgonyi Tamás:* A hierarchikus különbségek szerepe és jelentősége a gazdasági szervezetekben. Szociológia, 1974. 2. szám.
[31] *Hegedüs András–Márkus Mária:* Ember, munka, közösség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.
[32] *Hegedüs András–Rozgonyi Tamás:* Döntési rendszerünk a szociológus szemével (A szervezett felelőtlenség mint döntési rendszerünk egyik fő veszélye). Valóság, 1969. 7. szám.

[33] *Hegedüs András–Márkus Mária:* Alternatíva és értékválasztás az elosztás és fogyasztás tervezésében. Közgazdasági Szemle, 1969. 9. szám.
[34] *Hegedüs Zsuzsa–Laki Mihály:* Alapvető fejlesztési döntések különböző szektorokhoz tartozó két kisvállalatnál. Szövetkezeti Kutató Intézet Közleményei, 1976.
[35] *Hegedüs Zsuzsa–Tardos Márton:* A vállalati vezetők helyzetének és motivációjának néhány problémája. Közgazdasági Szemle, 1974. 2. szám.
[36] *Helmich Dezső:* Munkafolyamat, munkaszervezet és magatartás. Megjelent: a „Szellemi alkotás – szellemi tulajdon" c. kötetben, MTA Filozófiai Intézet, 1974.
[37] *Héthy Lajos–Makó Csaba:* Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972.
[38] *Héthy Lajos–Makó Csaba:* Munkások, érdekek, érdekegyeztetés. Gondolat, Budapest, 1978.
[39] *Huszár J.-né–Bod P. Á.–Faragó K.–Ipach E.–Kiglics I.:* A vállalat és a népgazdaság kapcsolata a középtávú tervezés szemszögéből. Tervgazdasági Közlemények, 1980. 1. szám.
[40] *Inzelt Annamária:* A vállalati centralizációról. Gazdaság, 1978. 2. szám.
[41] *Inzelt Annamária:* Versenyképesség és az ipari struktúra változása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.
[42] *Kemény István–Solt Ottília:* A vezetői magatartások szociológiai vizsgálata. Gazdaságkutató Intézet, 1973.
[43] *Kornai János:* Anti-equilibrium. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971.
[44] *Kornai János:* A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
[45] *Kovács J. Mátyás:* Alku, asszimiláció, alku. Megjelent: a „Vállalati magatartás – vállalati környezet" c. kötetben, szerk.: *Tardos Márton.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
[46] *Kulcsár Kálmán:* A szociológiai gondolkodás fejlődése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1966.
[47] *Kulcsár Kálmán:* Az ember és társadalmi környezete, Gondolat, Budapest, 1969.
[48] *Kulcsár Kálmán:* A szervezet és környezete. Valóság, 1975. 1. szám.
[49] *Laki Mihály:* Az állam szerepe az új termékek gyártásában, az új technológiák alkalmazásában. Közgazdasági Szemle, 1978. 7–8. szám.
[50] *Laky Teréz–Endreffy Zoltán:* Elégedettség a munkahellyel. (Kérdőíves felvétel két számítástechnikai intézet szakemberei körében) 1972.
[51] *Lick József:* Az érdek fogalma és az érdekviszonyok néhány jellegzetessége. Társadalmi Szemle, 1976. 10. szám.
[52] *Lipset, S. M.–Trow, M. A.–Coleman, J. S.:* Union Democracy and Secondary Organization. (Kivonat az „Union Democracy" c. kötetből; Glencoe, Free Press, 1956.) Megjelent: az „American Social Patterns" c. kötetben. Szerk.: *W. Petersen.* New York, 1956.

[53] *Mandel Miklós:* A fejlesztési célok meghatározásának érdekeltségi vonatkozásai. Közgazdasági Szemle, 1974. 7–8. szám.
[54] *March, J. G.–Simon, H. A.:* Organizations. New York, London, 1964.
[55] *Marosi Miklós:* Centralizáció és decentralizáció az iparvállalatok irányításában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972.
[56] *Marx, K.:* A politikai gazdaságtan bírálatának alapvonalai. Marx–Engels Művei, 46/1. kötet. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972.
[57] *Merton, R. K.:* Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Gondolat, Budapest, 1980.
[58] Munkaügyi adatgyűjtemény az állami iparban foglalkoztatottakról, I. kötet. KSH, 1972.
[59] *Nemes Ferenc:* Az érdekeltség szerepe a nem intézményesített vállalati tartalékok kialakulásában. Szociológia, 1974. 2. szám.
[60] *Nemes Ferenc:* Érdekeltség, magatartás, tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976.
[61] *Papp Zsolt:* Érdek és struktúra. Történeti-szociológiai vizsgálódások (sokszorosítva).
[62] *Pozsgay Imre:* A szocialista demokrácia és politikai rendszerünk továbbfejlesztésének néhány kérdése (Kandidátusi értekezés). 1969.
[63] *Pozsgay Imre:* Érdekviszonyok és politikai viszonyok a gazdaságban. Előadás „A dolgozók társadalmi, gazdasági ösztönzése" c. konferencián, 1974.
[64] *Révész Gábor:* Keresetszabályozásunkról. Közgazdasági Szemle, 1978. 7–8. szám.

[65] *Samuelson, P. A.:* Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976.
[66] *Scitovsky Tibor:* Jövedelem és boldogság. Közgazdasági Szemle, 1975. 12. szám.
[67] *Selznick, Ph.:* TVA and the Grass Roots. University of California Press, 1949.
[68] *Simon, H. A.:* Administrative Behaviour. The Free Press, New York, 1965.
[69] Statisztikai Évkönyv, 1975. KSH, 1976.
[70] Statisztikai Évkönyv, 1979. KSH, 1980.
[71] *Szabó Béla:* Gazdaságirányítás, szabályozás, érdek. Valóság, 1974. 11. szám.
[72] *Szalai Erzsébet:* Kiemelt vállalat – beruházás – érdek. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980.
[73] A személyi és munkaköri feltételek érvényesülése szakembereink foglalkoztatásában (Szellemi dolgozók). KSH, 1973.
[74] *Szentpéteri István:* Az igazgatástudomány szervezéselméleti alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974.
[75] *Szesztay András:* Az egyetem után . . . Akadémiai Kiadó, Budapest, 1970.
[76] *Tardos Márton:* A gazdasági verseny problémái hazánkban. Közgazdasági Szemle, 1972. 7–8. szám.
[77] *Tardos Márton:* Műszaki ismeretek átvétele a fejlett ipari országokból. Külgazdaság, 1980. 3. szám.
[78] *Taylor, F. W.:* Shop Management. 1903.
[79] *Varga György:* Vállalati nagyság és rugalmas alkalmazkodás. Gazdaság, 1977. 2. szám.
[80] *Weber, M.:* Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967.

[81] *Weber M.:* Állam, politika, tudomány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970.
[82] *Westerlund, G.–Sjöstrand, S. E.:* Organizational Myths. London, 1979.
[83] *Zdravomiszlov, A.:* A szociológiai kutatások módszertana. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973.
[84] *Zelkó Lajos:* Szocialista vállalatelmélet, politikai gazdaságtan és gazdaságirányítás. Közgazdasági Szemle, 1976. 12. szám.

LAKY TERÉZ

Érdekviszonyok a vállalati döntésekben

Empírikus szociológiai vizsgálat a vállalati döntési eljárásról ● A vállalat és a részlegek különérdekei ● A döntés mint az érdekérvényesítés folyamata ● Az eljárás szabályozott rendszerének érdekháttere ● A belső erőviszonyok ● A döntésekben résztvevők és a döntésekből kimaradók ● A vezetők kényszerű kötődése ● A kényszerű kötődés érdekformálóhatása ● Az érdekütközéseket vállalók ● A függelmi viszony nem kívánt következményei: az alkuhelyzetek ● Az érdekérvényesítés feltételei és eszközei ● A szolgálati út szerepe a szervezeti erőviszonyok fenntartásában ● A gazdasági cselekvések társadalmi meghatározottsága

IDŐSZERŰ KÖZGAZDASÁGI KÉRDÉSEK