

Érdekviszonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában

LAKY TERÉZ

A beruházási döntések meghozatalának gyakorlatát vizsgáltuk — szociológiai nézőpontból — 1973—1975-ben nyolc vállalatnál.¹ A vizsgálat során e vállalatok jelentős — az esetek zömében központi forrásokból is finanszírozott — fejlesztéseinek történetét elemeztük, az akció kezdeményezésétől a kivitelezést elindító döntésig, illetve — ahol erre mód volt — a tervezettől eltérő megoldások, eredmények megállapításáig. Ezúttal nem tekintettük feladatunknak a fejlesztési akciók gazdaságosságának vizsgálatát, azaz, hogy mennyire felelnek meg az előírt vagy elvárt gazdaságossági kritériumoknak, vagy hogy melyik akció lenne hatékonyabb stb.

Ehelyett azt igyekeztünk megismerni, hogy melyek azok a jellegzetes közös *érdekek* (azaz elérni kívánt célok, törekvések), amelyek a vállalat lépéseit, a döntési alternatívák közötti választásokat irányítják; illetve, hogy mi jellemzi az érdekviszonyok sajátos „erőtereit”, amelyekben a döntések² történnek.

A vizsgálat rendkívül gazdag, sokrétű tapasztalatából e cikkben egyetlen összefüggésláncot igyekszünk érzékeltetni: a vállalati döntési eljárás jellegzetességeiben néhány csoportérdek szerepét; azaz a gazdasági szférában, szűkebben a termelőszervezetekben, a cselekvéseket orientáló (s egyúttal követelményeiket is hordozó), társadalmilag meghatározott törekvéseket és érvényesítésük — ugyancsak társadalmilag adott — lehetőségeit.³ Következtetéseinkkel ezúttal *a vállalaton belüli* jelenségeknél maradunk, hangsúlyozva, hogy megállapításainkat — az általánosítható vonások ellenére — csak a vizsgált körre tekintjük érvényesnek.

A közös jellegzetességek

A vizsgálat során 24 konkrét fejlesztési akció történetét dolgoztuk fel, sokféle részletre kiterjedően. A 24 fejlesztési akció mindegyike — a maga konkrét voltában — lényeges vonásokban különbözött a többitől. Voltak köztük több milliárdos és néhány milliós költségűek; technikailag újszerűbb és kevésbé korszerű megoldások; Magyarországon még nem gyártott terméket előállító berendezések és hagyományos termékek, hagyományos gépparkjának rekonstrukciói; húsz éve kezdeményezettek és két év alatt realizálódók stb.

A leglényegesebb különbséget a fejlesztési forrásokkal való rendelkezés joga ígérte: az, hogy a vállalat saját alapjából fejlesztett-e, vagy pedig kisebb vagy nagyobb mértékben külső forrásokból. Abból indultunk ugyanis ki, hogy a vállalati döntési eljárást nagymértékben meghatározza a tervezett akció sorsának, realizálhatóságának függősége vagy függetlensége a forrásokkal rendelkezők akaratától, hozzájárulásától, szándékaitól; azaz más lesz a döntési eljárás akkor, ha a vállalat kizárólag saját elhatározása szerint, saját forrásaiból fejleszt, mint akkor, ha a forrásokat esetleg eleve meghatározott célra, különféle kikötésekkel bocsátják a vállalat rendelkezésére.

Feltételeztük: minél jobban kell alkalmazkodnia a vállalatnak a pénzt adók kikötéseire, tehát minél inkább kívülről determinált a választható alternatívák köre, annál kisebb a szerepe a vállalati döntési eljárásnak, szűkebb a részvevők köre, a vállalat vezetőgárdája kevésbé kap módot alkotó részvételre, dominálóbbak lesznek 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 ez szélesebb kör bevonását teszi lehetővé, többen kapnak alkotó szerepet, s a tervezetokről folytatott érdemi vitákban választódhatnak ki a legelőnyösebb akciók, s megvalósításuk célszerű sorrendje.

Meghatározott kritériumok szerint osztályozva az akciókat, négy függéstípust határoztunk meg, a lényegében teljesen külső függőségtől (amikor a fejlesztési célt a vállalat feletti szférában határozták meg, s itt biztosították a fedezet nagyobb részét) a független (csak a vállalati elhatározástól függő) akciókig. Ily módon a 24 fejlesztési döntés közül nyolc a lényegében teljesen külső függőségű, 11 az erősen, egy a közepesen függő, 4 pedig a független típusba került.

Amikor azonban megvizsgáltuk, hogy milyen sajátos döntési eljárás tartozik a különböző függéstípusokhoz, azaz, hogyan alakul az információáramlás, a részvevők köre, szerepe, melyek a döntési folyamat vitafórumai, milyen szinteken történnek a konfrontációk és egyeztetések, *feltételezésünkkel ellentétben* — noha függéstípusként számos fontos eltérést is találunk — *a döntési eljárások meglepő azonosságot mutattak.*

Az első kérdés tehát, amire választ kellett találnunk: mi magyarázza a döntési eljárás azonosságát? Miért egyforma a döntési „séma” akkor, ha kívülről determináltak a vállalat választási lehetőségei, s akkor is, ha önállóan választhatna?

A másik kérdés: miért nem honosak vállalatainknál a korszerűbb, széles körű elemzésre épülő eljárások? Hiszen a vizsgált vállalatok vezetői nagyon jól tudják, hogy melyek a korszerűbbnek tekintett döntési eljárások alapelvei és módszerei. Sokan olvasták például *Galbraith* magyarul is megjelent könyvét, amelyben szemléletesen — majd hogy nem általános „mintaként” — írja le az alábbi döntési elvet: 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 kisvolumenű termékének módosításáról lenne csupán szó, a vezérigazgató akkor is szakértői elemzést kérne az illetékes részlegektől. A piacutatóknak meg kellene vizsgálniok, 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 sem jutna, hogy a szakértők véleményével ellentétes döntést hozzon.⁴

A példából markánsan rajzolódik ki az egyik, a tőkésvállalatoknál jellegzetes, *intézményesített* — azaz előírt, szabályozott eljárásokkal rögzített — döntési rendszer, amelyben a részlegek *munkaköri kötelessége* az akciók feltételeinek és következményeinek gondos elemzése. A másik, az előbbivel gyakran együttesen is alkalmazott, általánosabb módszer — amellyel egyébként az egyik vizsgált vállalatunknál kísérleteztek is — *szakértői csoportok* (teamok) létrehozása; a részlegeiktől kiemelt, napi feladataiktól függetlenített szakértők megbízása egy-egy téma kidolgozásával. A „kiemelés” egyik alapvető célja az, hogy a csoport tagjait adott függelmi kapcsolataiktól, azaz részlegük sajátos érdekeit képviselő vezetőjétől „függetlenítsék”.

Vállalati vezetőink zöme azt is tudja, hogy a korszerű vezetés egyik, állandóan napirenden levő témája a participáció; a módszerek keresése, hogy miként lehet — a szakértőgárda kötelező részvételén túl — a szervezet minél több tagját bevonni a döntésekbe. Vannak, akik ismerik ennek egyik viszonylag új módszerét, az értékelemzést is. A módszer VA rövidítéssel — Value Analysis — rendszeresen szerepel a nemzetközi szakfolyóiratokban, sok egyéb módszerrel együtt helyenként már tanítják a hazai vezetőképző tanfolyamokon is. (Lényege az, hogy a termelés, az értékesítés felbukkanó napi problémáit, mint például a felhasznált anyagok, az alkalmazott technológia, a piaci lehetőségek stb. sokféle formában és minden lehetséges részvevő bevonásával elemzik, a legjobbnak ígérkező megoldást keresve.)

E példák nem a tőkésvállalatot állítják „mintául”, hiszen nyilvánvaló, hogy a tőkésvállalatok döntési gyakorlata sem egyformán eredményes. A fiaszkóval végződő akciókról, a hibás döntésekről éppen a nyugati menedzsment irodalom ad nap nap után hírt. A tőkésvállalat sajátos érdekviszonyai, illetve az érdekeiket fenntartó társadalmi értékek, normák és a mieink közötti különbségek ismeretében a példákból annyit mégis elfogadhatunk, hogy a hatékonyságra törekvő, korszerű termelőszervezetekben az egyik *alapvető követelmény a sokoldalúan mérlegelt, szakszerűen megalapozott döntés*. Ezt szolgálják a szabályozott eljárások: az információáramlás, az egyeztetések, a vitafórumok előírt rendszerei, részvételre kötelezett vagy ösztönzött szereplőikkel.

S noha sem az elvek, sem a gyakorlat nem ismeretlen a vállalatok vezetői előtt, mi mégis azt találtuk, hogy a vizsgált vállalatoknál *lényegében hiányzott* a sokoldalú szakértői közreműködés igénye.

Ennek következtében hiányoznak az intézményesített formák is. Az egyik legszélsőségesebb példát egyik nagyvállalatunk gazdasági igazgatójának gyakorlatára szolgáltatva. Noha jól kiépített apparátus áll rendelkezésére, a fejlesztési akciók során nem a hozzá tartozó főosztályokkal, osztályokkal készített elemzéseket, hanem mint elmondotta: „Veszem a kabátom, kalapom, megyek a műszakiakhoz és velük konzultálok. Ezt máskor is csinálom. Leme-

gyek, összejövök velük: hallom, hogy jártatok Amerikában vagy a Szovjetunióban. Mit láttatok? Mennyiből tudják kihozni, hogyan kell csinálni? Ezeket az adatokat felépítem a magam rendszerébe . . . Amikor a műszaki igazgató ideteszi 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”.

A részlegektől másutt sem kívánnak szakértői közreműködést. Az egyik vállalatnál a főmérnök, bizonytalannak találva a teljesen külső függésű döntés egyik lényeges kikötését, a kijelölt kapacitásnövekedést, saját hatáskörében elvégeztetett egy gazdaságossági számítást. „Lineáris programozással, a kedvező termékválasztékról és a volumenről, figyelembe véve az erőforráskorlátokat. Figyelembe vettük az optimális értékesítési irányokat, így dolgoztuk ki a javaslatot a Közgazdasági Egyetem segítségével. Ezt a javaslatot azonban sehol, senki nem vette figyelembe, még elolvasásra sem méltatták.” Ugyanerről mondta az egyik osztályvezető: „Az a benyomásom, hogy kicsit többet fontoskodtunk, mint amit vártak tőlünk, hiszen ezt a kérdést már tőlünk függetlenül eldöntötték”. Azaz: az igények, s az intézményesített rendszer hiányában többnyire felesleges, nem kívánt akció marad az önkéntes szakértői véleményezés.

Azt találtuk továbbá, hogy *a fejlesztési döntésekben részvevők körét a vállalatoknál igyekeznek a legszűkebben tartani*. Adatszerűen: a vizsgált fejlesztési döntésekben a vállalati vezetők⁵ — akik egyúttal a hozzájuk tartozó részlegek közreműködését irányítják és ellenőrzik — húsz százaléka vett valamilyen módon részt.

S hogy a részvétel csak részben függ az irányítási hierarchiában elfoglalt pozíciótól, azt mutatja, hogy a vizsgált döntésekben részt vett minden vezérigazgató és igazgató, de a II. vezetői szinten levő főmérnökök, főkönyvelők csupán 21 százaléka; ugyanakkor az egy szinttel lejjebb levő vállalati főosztályvezetők 32 százaléka. A „piramison” lefelé haladva a részvétel aránya csökken: a vállalati osztályvezetők 17, a gyári osztályvezetők 12, a termelési egységek vezetőinek négy százaléka vett részt a döntésekben.

Az adatok azt is mutatták, hogy a vizsgált fejlesztési döntésekben részvevők zöme nem a különböző szakismereteket összegezõ részlegekhez tartozás alapján került be a körbe, tehát nem úgy, mint a piackutatásért, a termelésért, a közgazdasági eredményekért, az értékesítésért felelős részlegek vezetője, hanem más kritériumok alapján.

A fejlesztési döntésekben közreműködő vezetők lényegében két — részben egymást átfedő — körből kerültek ki, ami egyúttal a részvétel két fő kritériumát is mutatta. Az *egyik* kör: a legfelső vezetés. Természetesen a vállalatok legfelső vezetői körében — ahol minden fontos kérdés napirendre kerül — alakulnak ki a fontos fejlesztési akciók is. Ez a kör általában hat-tíz tagú volt. Állandó — bár nem egyenlő súlyú — részvevői a vezérigazgató (illetve vállalat-

lati igazgató) és helyettesei, a pártbizottság, a KISZ, a szakszervezet titkára, 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 részvevő 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 részvevők körébe), s nem utolsósorban a legfelső vezetéshez fűződő személyi kapcsolattól.

A *második kör*: a műszaki fejlesztési vonalhoz tartozókból állt. Minthogy minden fejlesztés technikai eszközökben realizálódik, nagyon gyakran a kezdeményezés is a műszakiaktól indul. A fejlesztési törekvést általában a műszaki igazgatóhoz tartozó apparátus tartja kézben. A döntésben részvevő főosztály-, osztály- és termelési egység vezetők elsősorban a műszaki igazgató apparátusából kerültek ki.

Lényegében ebben a két körben történt a döntés információáramlása, itt jelölték ki a következő lépéseket, itt ütköztek a nézetek, e két körön belül készültek, s itt véleményezték a tervezeteket, a számításokat.

De miért történik minden fejlesztési döntés e két, eléggé szűk körben? Miért nem érvényesülnek a *sokoldalú szakértői véleményezés*en alapuló eljárások akár a részlegektől függetlenített szakértői csoportok, akár a részlegek munkaköri kötelezettségévé tett, szabályozott eljárások formájában?

A magyarázatot sokféle, külső (környezeti) és belső (szervezeti) eredetű ok együttese adja. A külső és a belső okok szorosan összefonódnak, egymásra hatva érvényesülnek, egyik a másiktól következik, s inkább csak az elemzés kedvéért, hipotétikusan választhatók szét. S noha a külső körülmények sok vonatkozásában meghatározzák a döntési eljárás azonosságát, mint jeleztük, e cikkben lényegében csak a belső okok egy csoportját elemezzük. A külső körülményekre csupán egy vonatkozásban utalunk: ma a külső körülmények arra készítetik a vállalatokat, hogy a fejlesztésekhez szükséges külső pénzügyi források megszerzésére összpontosítsanak. A vállalat eleve olyan fejlesztési célokat igyekszik kitűzni, amelyeket külső forrásokból támogatnak. Ilyen esetekben a döntési eljárásnak nem az az elsődleges célja, hogy minél gondosabban elemezze az akció körülményeit, feltételeit, hanem hogy a *forrásokkal rendelkezőknek* bebizonyítsa: a tervezett fejlesztés minden feltételül szabott, alkalmanként változó kíváncságnak megfelel. Ez a törekvés alapvetően hat a vállalati döntési eljárásra, a részvevők körére, elvárt szerepére. A „kifelé” bizonyításhoz elegendő az akciót irányító vezetők szűk köre; a csupán e körben áramló információ; a külső szervek által feltett kérdésekre szűkülő szakértői becslés; a vélemények ütköztetése, a gyenge pontokat felfedő viták helyett a közös vállalati érdeket kifejező, „egységes” vállalati vélemény.

S minthogy a külső tényezőktől függő fejlesztési döntések a gyakoribbak, többnyire ez a „minta” érvényesül akkor is, amikor a vállalat saját eszközeiből, külső kikötésektől függetlenül fejleszt.

S bár a külső és a belső okok egymást erősítő, egymástól elválaszthatatlan összefüggései a következőkben is óhatatlanul vissza-visszatérnek, a továbbiakban — mint jeleztük — a döntési eljárás azonosságának meghatározó, jellegzetes *belső* okairól lesz szó.

A döntések érdekszempontú vizsgálata

A következőkben némileg más nézőpontból, alkalmanként eltérő kifejezésekkel jelzünk jelenségeket és összefüggéseket, mint a hazai — elsősorban közgazdasági — szakirodalomban szokásos. Az eltérések — még ha szűkszavúan is — indoklást kívánnak.

A vállalatok belső irányítási rendszerét a vele foglalkozók (közgazdászok, szervezés-, vezetés-, irányításelméleti szakemberek, szociológusok) jellegzetesen kétféle közelítésből vizsgálják.

Az egyik — az általánosabb — úgy tekinti a vállalati irányítást, s az alapjául szolgáló hierarchikus felépítésű besorolási rendszert, mint a *belső munkamegosztás technikai jellegű rendszerét*, amelyben minden státuszhoz célszerűen allokált jogkörök tartoznak. Ez, a *Taylor*, de főképpen *Fayol* óta, elsősorban a „tudományos vezetés” (Scientific Management), de több más irányzatban is uralkodó szemléletmód évtizedek óta meghatározó szerepet játszik mind a vállalatok belső szervezeti rendszereinek „alakváltozásaiban” (mint a részlegek száma, mérete, függelmi kapcsolatai stb.), mind pedig a szervezeti rendszerek működését vizsgáló tudományokban.

A nézőpont egyúttal *normatív*: a mérce, amihez a vállalat belső működését mérik, a *hatékonyság*, végső soron a csökkenő ráfordításokkal — növekvő haszonnal vagy hasznossággal kifejezhető eredmény. Ebben a nézőpontban az a „jó”, a kívánatos, az elérendő, ami a hatékonyabb működést teszi lehetővé.

A másik, ettől eltérő nézőpont — ilyen a sajátom is — elsősorban a hazai szociológiában erősödik.⁶ Talán a leglényegesebb eltérés az előbbitől az, hogy képviselői megpróbálnak az irányítás technikai rendszere *mögé* hatolni. Ahelyett, hogy „melyik a leghatékonyabb irányítási mód” azt kérdezik: miért éppen az adott (hatékony vagy kevésbé hatékony) elvek, formák, módok léteznek az adott szervezetben? A nyom, amin elindulnak: a belső hatalmi- és érdekviszonyok, amelyek meghatározó módon formálják az akciókat, valamely adott helyzetben választott vagy elutasított lépéseket, s ezzel együtt a kívánt és a nem kívánt következményeket is. Az adott összefüggésben tehát azt keresik: milyen mögöttes erők, hatalmi és érdekviszonyok termékei a létező irányítási rendszerek? Miért alkalmazzák vagy nem alkalmazzák az ismert legjobb formákat, milyen erők térítenek el az elvileg optimálistól?

A kétféle nézőpont nem helyettesíti, hanem kiegészíti egymást; mindegyik másfajta ismereteket adva a vállalatokról. Minthogy azonban a második közelítési mód a kevésbé ismert, nézőpontja valamivel több indoklást is kíván.

Ebben a közelítésmódban a vállalat *társadalmi* mikroorganizmus, célszerűen szervezett emberi közösség. A vállalati irányítási hierarchia különböző státuszait betöltő vezetők azonban nem elsősorban *home economicusok*, hanem egyéni és csoportérdekké integrálódott céljaik, törekvéseik által vezérelt szakemberek. Ez az érdekfelfogás — mint arra már utaltunk — *Marx* és *Engels* sokoldalúan kifejtett megállapításain alapul.

A „társadalmi feltételek által adott magánérdekek” és a belőlük integrálódó csoportérdekek sokaságának egyik létrehozója maga a szervezett közösség; s a szervezet egyúttal az érvényesítési szándékok ütközéseinek, „alkuinak” színtere. Az egyén sokféle törekvése fonódik össze a szervezeti léttel, például jövedelmének növelése, egzisztenciális biztonsága, szakmai ambíciói stb. Tö-

rekvései egyúttal a szervezet más tagjainak érdekeivel ütközhetnek. Az egyén törekvésekből fakadó érdekütközéseken túl több érdekellentétet a *szervezet állandósít*, éppen a hatékonyabb működés érdekében. Az például, hogy minden részleg sajátos, a többiektől eltérő vállalati részérdeket képviseljen (azaz a vállalatnak a kutatással, a termeléssel, a kereskedelemmel stb.-vel összefüggő érdekeit) tulajdonképpen szervezeti követelmény; minden részleg vezetőjével kapcsolatban az a szervezet igénye, hogy személyében képviselje a rábízott részleg érdekeit.⁷

Az ily módon állandóan konfrontálódó érdekek közül azok érvényesülnek, amelyek mögött nagyobb erők állnak; az ellenérdekű felek közötti „alku” eredményeként létrejövő kompromisszumok az erőviszonyok termékei.

Az erőviszonyok egyik meghatározója az irányítás hierarchikus rendszerében kifejeződő hatalmi viszony: a hierarchia szintje szerint allokált jogkörök — a jogkör mértékében — módot adnak mások cselekedeteinek meghatározására. A hatalmi jogkörök — megjelenési formájukban — *döntési jogkörök*. A hierarchia legmagasabb szintjén levő státuszoknál összpontosulnak a legszélesebb — a szervezet egészének céljait kijelölő, a szervezet céltudatos belső munkamegosztását kialakító, a szervezet minden tagjának feladatait meghatározó — társadalmilag legitimizált jogkörök; a tevékenységekhez, s a teljesítésükhöz fűződő követelmények, illetve a teljesítés minősítésének jogai, a jutalmazás-szankcionálás legáltalánosabb — ugyancsak társadalmilag legitimizált — eszközei. A jogkör „terjedelme” tehát egyúttal a szervezet belső erőviszonyait meghatározó tényező is: a nagyobb jogkör potenciális fölényt jelent a kisebb jogkörökkel, vagy az ilyen jogkörökkel egyáltalán nem rendelkezőkkel szemben.

A sok esetben — például a szűkös erőforrások felosztásában — szükségképpen eltérő részlegérdekek közötti kompromisszumot a hatalmi szférában kötik meg, a belső erőviszonyoknak megfelelően.⁸

Ebben a felfogásban minden döntési probléma visszavezethető a mögöttes érdekviszonyokra. A fejlesztési döntések is — burkoltságuk vagy áttételes voltak ellenére — a különféle egyéni és csoportérdekek létének, érvényesítési szándékának kifejeződései. A döntési eljárás az érdekütközések és érdekegyeztetések folyamata; az eredmény, a „kompromisszum” ezúttal is az erőviszonyok terméke.

E kényszerűen túl sommás nézőpont- és fogalomhasználat ismertetés után visszatérünk a vállalati döntési gyakorlathoz.

Most már így kérdezhetünk: milyen belső hatalmi és érdekviszonyok tartják fenn a fejlesztési döntések adott gyakorlatát? Milyen érdekek akadályozzák a változást; kiknek és miért éppen így jó, ahogyan létezik?

Az, hogy kik vehetnek részt a döntésekben, s hogy a vállalat milyen döntési rendszert intézményesít, már maga is az érdekviszonyok függvénye. Ha a „vállalati érdek” (azaz a vállalat cselekvéseit meghatározó vezetői csoport által a vállalat érdekének tekintett törekvések) a széles körű, szakértői döntéshozatal rendszerének kialakítását kívánná meg, akkor ezt intézményesítenék, kijelölve a részvételre kötelezettek körét, az egyeztetés fórumait, a lehetséges választások kritériumrendszerét. A fejlesztésekhez fűződő közös érdek azonban — mint a külső körülmények említésénél jeleztük — ma az ellentétes irányban hat. Ezt erősíti fel a vállalatban belül mindkét, a döntésben most szerepet játszó

csoport tagjainak sokféle érdeke; például a kialakult helyzet fenntartásához fűződő érdekük, domináló szerepük megőrzése, annak a lehetőségnek fenn-tartása, hogy továbbra is ők mondhassák meg: mi a jó a vállalatnak. (Azt talán szükségtelen is említenünk, hogy mindkét csoport a legjobb meggyőződéssel kívánja képviselni a vállalat érdekét.)

Érdekvizonyok a vállalati vezetés felső szintjén

Mint mindenütt a világon, vállalatainknál is a legfelső vezetői körnek a fejlesztési döntésekkel a vállalat jövőjét is meghatározó, *állandó tagjai* alkotják a vállalat tényleges, vezető hatalmi csoportját. E csoporthoz tartozás lehetősége elsősorban a hivatalos, hierarchikus „piramis” felső szintjein levő státuszokhoz kapcsolódik, bár nem feltétlenül követi a hierarchia szerinti „szabályos” vonalakat. Találkoztunk olyan igazgatóval, aki helyett a tényleges jogköröket a műszaki igazgató gyakorolta, olyan igazgatóhelyetttessel, akinél egy-egy főosztályvezetőnek nagyobb hatalma volt.

Bár a különböző csoportokhoz tartozás többé-kevésbé pontos felmérésének ismertek a módszerei, magunk a jelenlegi vizsgálatban megelégedhettünk a körvonalak megállapításával.

S ezek a körvonalak ki is rajzolódtak a vállalati vezetőkkel folytatott interjúk, beszélgetések során. A kérdőívben is tettünk fel erre vonatkozóan kérdést: „a válaszadó szerint a vállalatot érintő fontosabb kérdésekben általában kinek van meghatározó szerepe?” A vezérigazgatón kívül mindenki öt személyt (illetve a személy által betöltött munkakört) sorolhatott fel.

Az esetek több mint harmadában tartalmilag semmitmondó, formális válaszokat kaptunk, olyan általánosságokat, mint például „a gazdasági és politikai vezetők”, jelezve, hogy a vezetők jó része nem tudta, vagy nem kívánta közölni, hogy szerinte kik tartoznak a tényleges hatalommal rendelkezők csoportjába. A megkérdezettek többsége azonban válaszolt. Minden vállalatnál három-öt vezető kapta a legtöbb szavazatot, azaz a legtöbben őket ismerik úgy, hogy a felső hatalmi körhöz tartoznak. (Ezenkívül a válaszadók 14 százaléka jelölte meg első helyen a pártbizottság titkárát.)

Nyilvánvaló, hogy e csoporton belül formálódik ki a vállalatpolitika, s itt határozódik meg, hogy mit tekintenek „vállalati érdeknek”. S minthogy a kör egyúttal a külső, a felsőszintű hivatalos kapcsolatok vállalati központja, s itt összpontosulnak a külső, nem hivatalos, személyi kapcsolatok legfontosabb vonalai is, e csoport tagjaira hárul a közösnek tekintett vállalati törekvések elfogadtatása a környezettel. Nyugodtan állíthatjuk, hogy e 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 igazgatóknak 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. Vigyáznak például arra, hogy felső szintű vezetőt a csoporton kívüliek előtt „ne dezavualjanak”, olyan módon sem, hogy ha egy igazgató megígért valahol 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 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.

A személyi változásokon túl a belső erőviszonyokat a vállalattal szembeni új, környezeti követelmények is 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 személyi, egyéni hatalmi presztízsnövekedésként vagy csökkenésként jelentkezik.

A hatalmi csoporton belül ez óhatatlanul a feszültségek hordozója; a vetélkedések, a saját pozíció erősítését, védelmét — s ezzel párhuzamosan mások pozícióinak gyengítését — szolgáló akciók forrása. Ezt a feszültséget *objektívnek* tekintjük, amihez másodlagos tényezőként csatlakoznak az egyéni, a személyi tulajdonságokból, törekvésekből fakadó feszültségek, bár a felszínen rendszerint az utóbbiak jelennek meg, elfedve a meghatározóbb objektív okokat. Itt nincs módunk arra, hogy a hatalmi csoporton belüli, jellegzetes érdekkonfliktusokat sorra vegyük. Csupán egyet mutatunk be az objektív tényezőkből fakadó feszültségek példaként: a műszaki, illetve a gazdasági részlegek irányítói közötti, az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése óta létező, tartós — bár többnyire burkolt — vetélkedést.

A tervfelbontáson 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 háttérbe szorult az, hogy a termelés mennyire gazdaságos, mi a legelőnyösebb termékösszetétel, milyen termék értékesíthető jobban a bel- és a külföldi piacokon stb. A vállalattal szembeni elsődleges követelményt fejezte ki a műszaki, illetve a 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 pénzügyekre korlátozódott; a tevékenységek gazdaságosságának felügyelete nem tartozott feladatai közé.

Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésekor — a vállalattal szembeni új követelményeknek megfelelően — szervezeti formákat is teremtetek ahhoz, hogy előtérbe kerüljenek a termelés gazdaságosságának kérdései; ezért jöttek létre a gazdasági igazgatói posztok. Létrejöttükkel azonban elkezdődött a belső erőviszonyok átrendeződése, helyenként nyílt, többnyire burkolt feszültségek közepette. S bár a műszaki igazgató változatlanul a vállalat második embere, formailag az első helyettes, a feszültség tartóssá vált ott, ahol a gazdasági igazgató — a szervezeti elvárásokból fakadó feladatainak megfelelően

— határozottabban képviseli a gazdaságosság követelményeit. Ilyen helyeken a műszaki irányítók úgy érzik — és joggal, hogy a gazdasági igazgatók tevékenysége megnyirbálja szerzett jogaikat, hatalmukat, megkérdőjelezi szakmai hozzáértésüket; a gazdasági igazgatók pedig — ugyancsak joggal — úgy látják, hogy a műszakiak nem tudnak leszokni régi módszereikről, mindent egyedül akarnak eldönteni, s a gazdasági vonal szerepét a formális részvételre szeretnék degradálni. Mindkét fél őszintén hisz saját törekvéseinek jogosságában, s abban, hogy a vállalat érdekének a legmegfelelőbben cselekszik.

Az erőviszonyok átrendeződési folyamata sok, többnyire lappangó egyéni sérelemként átérzett konfliktus forrása. Mint az egyik gazdasági igazgató kifejtette: „Lehetne ugyan élezeni 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 terméknel 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. Most megint volt egy fizetés-rende-zés, amikor nemhogy közelítették volna, hanem inkább szézhúzták. 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, csupa nagy terület. Bizonyos mértékben sért is ez a helyzet, hiszen egyforma a képzettségünk is. Mégis, a műszaki igazgatónak nagyobb az évi 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. 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 érdekképviselőlet messzemenően irányítja cselekvéseiket. A konfliktus ma többnyire azáltal mérséklődik, hogy a gazdasági igazgatók alkalmazkodnak, tudomásul véve a körülményeket. De találtunk példát arra is, hogy az erősödő gazdasági vonal nyomását nem bírva, a műszaki igazgató ment — karkedvezménnyel — nyugdíjba.

S bár a fejlesztési döntések során a vezető hatalmi csoporton belüli vetélkedéseket, érdekkonfliktusokat rendszerint háttérbe szorítja a fejlesztésekhez fűződő *közös* érdek, a lappangó érdekkonfliktusok azt eredményezik, hogy mind a műszaki, mind a gazdasági irányító igyekszik szeparálni tevékenységét, védeni hatásköreit, általában gondosan ügyelve arra, hogy egyikük se avatkozzék be a másik hatáskörébe tartozónak tekintett kérdésekbe, nehogy jogcímet adjon a hasonló beavatkozásra.

Az egyik gazdasági igazgató, arra a kérdésünkre, miért nem volt vita a beruházási programról legalább a legfelső fórumon, az ügyvezetői értekezleten, a következőkkel jellemezte a helyzetet: „Nálunk az ügyvezetői értekezlet a vezérigazgató tanácsadó testülete. Mire idekerül 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”.

A részlegek (és vezetőik) hatásköreinek gondos védelme, az elkülönüléssel a tevékenységek közötti szigorú válaszfalak fenntartása, az adott alá-fölérendeltségi kapcsolatok védelme egyúttal a döntési problémák egyes kérdéseinek szeparálására, a részlegek közötti nyílt viták, a részlegek vezetőitől függetlenített szakértő csoportok létrehozása ellen, azaz a létező döntési gyakorlat megváltoztatása ellen hat.

A műszaki vonalhoz tartozók köre

A fejlesztési döntésekben részvevő másik jellegzetes csoport a műszaki vonalhoz tartozók köre.

A műszakiak szakmai hozzáértésük alapján „természetes” joguknak tekintik, hogy meghatározó szerepük legyen a fejlesztésben, nemcsak egy-egy akció technikai eszközeinek kiválasztásában, hanem a fejlesztési akciók sorrendjének, preferált területeinek kijelölésében is. Mindez rendben is lenne, ha elképzeléseiket azután a vállalat más részlegei — például a kereskedelmi, a munkaügyi, a közgazdasági stb. — ugyancsak a vállalati érdekek megfelelően, a vállalatpolitikában megfogalmazott kritériumok szerint ellenőriznék. Az ellenőrzés — sokféle körülmény gondos mérlegelése — azonban rendszerint elmarad. Holott egy-egy nagyobb fejlesztés a vállalat minden részlegét érintheti, a jövőbeni létszámszükséglet megállapításától, a szakképzettségi igények felmérésén, a szervezeti változtatásokon át az értékesítésig. A szükséges felméréseknek azonban többnyire csak a töredéke készül el — elsősorban azok, amelyeket kívülről megkívánnak.

A műszaki vonal — érthető módon — igyekszik távol tartani a kellemetlen kérdéseket is feszegethető többi részleget. Ez a helyzet egyike a legáltalánosabb, s a legismertebb konfliktusoknak. Ma a legélesebben rendszerint a gazdasági vonallal ütköznek az érdekek, minthogy mindkét csoport törekvéseit az illetékes igazgatók a legfelső hatalmi körben is képviselik.

A mai helyzet gyökerei régiek. Mint az egyik nagyvállalat közgazdasági főosztályvezetője jellemezte: „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 lehetne elhelyezni. A vállalat feladata ezután az volt, hogy utólag bebizonyítsa: pontosan erre a gépre volt szüksége. Ez 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”. Mint a mai példák mutatják, a régi gyakorlat kevésbé és lassan változik:

„Egy-egy ilyen fejlesztés hogyan kerül be a vállalat programjába? — Nekünk ebbe nem sok beleszólásunk van. Úgy kellene, hogy mielőtt kialakítunk egy ilyen programot, megvizsgáljuk, hogy az új termékből milyen relációban mennyit lehetne értékesíteni. De nálunk nem végzünk ilyen számításokat. 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 rendszerint csak a megállapodás után szerzünk tudomást róluk”. (Tervosztályvezető)

„Nálunk csak az új vezérigazgató érkezése óta készítenek beruházási programot. Előtte még ez sem kellett, hanem a műszakiak negyedévről negyedévre „elcsepegtetve” döntöttek arról, hogy tíz ilyen vagy húsz olyan gépet vesznek. A beruházási program készítésének fél-egyéves múltja van, és most az a fő gond, hogyan lehetne elérni, hogy a műszakiak és a közgazdászok az első lépéstől kezdve együttműködjenek a koncepciók kialakításában és megváltozzék az a helyzet, hogy műszaki oldalról komplett javaslat készül, amit a döntésre hivatott ügyvezetői igazgatói értekezlet előtt két-három nappal adnak oda a közgazdászoknak, hogy „csapják hozzá” a közgazdasági számításokat. A számítás eredménye lehet pozitív vagy negatív, de az elkészült beruházási program nagy részéhez már korábban megrendelték a gépeket, tehát az már adott, az már kötelezettség.

... Az előre eldöntött vásárlások alól már nem lehet kibújni. Az egész IV. ötéves tervidőszaki rekonstrukció ilyen módon dőlt el, és nem volt mód a gazdasági megalapozásra”. (Közgazdasági főosztályvezető). A példákat még hosszasan idézhetnék.

A gyakorlat mögött a műszakiak, s a többi részleg sajátos érdekei érvényesítésének lehetőségei húzódnak meg, amiből — különféle tényezők hatására — ma még többnyire a műszakiak törekvései (például meghatározó szerepük fenntartására, a nekik legjobban tetsző, szakmai ambícióiknak leginkább megfelelő berendezések megvásárlása stb.) kerülnek ki győztesen.

S a gyakorlat annak ellenére változatlan, hogy távolról sem minden beruházás bizonyult sikeresnek. Az egyik vállalati beruházásról például — amit az illetékes műszaki vezető vitt, s vihetett helyzeténél fogva keresztül — az elkészülés után derült ki, hogy nincs szükség rá. A jövedelmezőnek szánt üzem azóta rezsi üzemként működtetik, s egy részébe, hogy legalább a területet kihasználják, más részleget telepítettek. A tervezett beruházást — egyebek között — a konstruktőrök sem ismerték. Így történhetett meg, hogy amikor már állt az épület, s beszerelték a külföldön vásárolt berendezéseket, akkor közölték a konstruktőrök, hogy az újabb technológiai eljárás, amire átállnak, feleslegessé teszi az új üzemet.

Az, hogy a műszaki vonalhoz tartozók még mindig jobban érvényesíthetik saját egyéni és csoportérdekeiket, nagymértékben a felső hatalmi szférán belül létező erőviszonyok következménye.

A döntésekből kimaradók

Röviden szólunk a harmadik csoportról, a fejlesztési döntésekből kimaradókról. Ez a legszélesebb kör, hiszen a vizsgált 24 döntésben a vezetők 75—80 százalékának egyáltalán nem volt szerepe. Természetesen — mint erre már

utaltunk — a részvétel nem óhaj vagy szándékok kérdése; hanem a szervezet írott vagy íratlan szabályainak függvénye. Csak azok vehetnek részt, akiknek ez munkaköri vagy egyéb kötelessége vagy lehetősége, „önkéntesen” nem lehet bekapcsolódni.

S bár a kihagyottak egy része szívesen vette volna, ha megkérdezik véleményét, s így módja lett volna saját egyéni és részlegérdeke képviselésére, igen sokan örülnek annak, ha nem kívánnak tőlük közreműködést, állásfoglalást. A részvétel — s vele az esetleges ellentétes vélemények képviselése — ugyanis vitákhoz, ütközésekhez vezethet. S minthogy a mai vállalati vezetőségárda, számtalan objektív tényező miatt, rendkívül erősen, esetenként kényszerűen kötődik vállalatához, kiélezett nézeteltérések esetén csak sokféle hátrányt vállalva mehetne más munkahelyre.⁹ A vezetők jelentős hányada emiatt nem is kíván részt venni az állásfoglalásokat kívánó döntésekben.

A másik ok ugyancsak részben a kényszerű kötődésből fakadó közös érdek: az adott vállalat bármi módon történő fejlődése a vezetők legszemélyesebb érdeke. S ha a fejlesztés körülményei azt kívánják, hogy a vállalatnál a beavatókat szűk köre intézze a konkrét akcióval kapcsolatos tennivalókat (mindenekelőtt a realizálás elsődleges feltételének, a fejlesztési eszközöknek a megszerzését), akkor a vezetőségárda ehhez alkalmazkodik, s nem törekszik olyan módszerekre, amelyek óhatatlanul felfedik egy-egy akció gyenge pontjait, s ezzel az egész akciót veszélyeztethetik. Ily módon tulajdonképpen mind a részvevők, mind a döntésekből kimaradók érdekei egyaránt azt kívánják, hogy a fejlesztési döntési eljárás ne változzék.

A „szolgálati út” szerepe az adott döntési gyakorlat fenntartásában

A kialakult gyakorlat fenntartását — azaz az adott hatalmi- és érdekviszonyokon belül meghatározott érdekek érvényesülését — messzemenően segíti a magyar vállalatok merev, minden tevékenységben a szigorú függelmi kapcsolatok érvényesítő irányítási rendszere, amelynek egyik terméke a fejlesztési döntések adott gyakorlata is.

Azaz nemcsak a fejlesztési döntésekben fejeződnek ki az érdekviszonyok, hanem sokkal szélesebben az irányítás egész rendszerében. (Az irányítás — a hierarchia függelmi kapcsolata, az információhálózat, illetve a kialakításukat meghatározó elvek, mint a centralizáltság-decentralizáltság szféráinak és mértékének meghatározása stb. — maga is felfogható döntési problémaként, s mint ilyen, érdekproblémaként.)

A vállalati irányítás legjellegzetesebb vonása alapján magunk „szolgálati utas” irányításnak neveztük el az irányításnak ezt a sajátos típusát, mert alapelve, általános követelménye a „szolgálati út” betartása.

Ez a típus 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 követelő törekvés hozta magával a katonás fegyelem követelményét, a döntési jogkörök meghatározását, s vele az alá-fölérendeltség

szigorúan szabályozott függelmi viszonyait, annak rögzítését, hogy ki jogosult intézkedni és ki köteles az utasítást végrehajtani.

Ennek a századforduló idején, a gyorsuló ipari fejlődéssel kibontakozó, a mind nagyobb és belső szervezeteikben mind bonyolultabbá váló termelő-szervezetek racionális irányítási szükségleteire reagáló szisztémának az alapelvei a hadsereg (mint szervezettípus) szervezési, irányítási, vezetési elveiben és módszereiben gyökereznek. Annak idején világszerte sok elemét adaptálták az ipari szervezetekbe; a magyar vállalatoknál is. S miközben a modern ipari fejlődés újabb igényei szerint egyre inkább a katonai típusú irányítás hierarchikus rendszeréből kivezető utakat keresik, 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 (tervfelbontáson alapuló) gazdaságirányítás csaknem húszéves léte magyarázza, amikor a vállalatok minden lényeges tevékenységének a központi akarathoz kellett igazodnia. A gazdaságirányítás ugyancsak hierarchikus szervezetrendszerében¹⁰ a vállalati irányítás belső struktúrája is a szigorúan központosított irányítás igényei szerint formálódott ki. A szervezetrendszerrel kapcsolatos elsődleges követelmény az volt, hogy a központból a vállalatokhoz haladó utasítások egyértelműen, pontosan meghatározott csatornákon jussanak lefelé, az esetleges visszajelzések pedig felfelé. Az irányítás specializálódott, megfelelő szakapparátusokkal végzett résztevékenységei (mint a tervezés, a pénzügyek, a beruházás, az anyagellátás stb.) főosztályokká formálódtak, s a tevékenységek részlegekbe sorolása lényegében egységes séma szerint történt a központtól a vállalatokig. Az egymással alá-fölérendeltségi viszonyban levő részlegek (például a tervosztályok) a saját szervezetükön belül több-kevesebb szuverénitással 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 az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésekor a közvetlen, utasítás jellegű kapcsolatok megszakadtak az irányítási hierarchia felső szintjei, s a vállalati részlegek között. (Ma az utasítás jellegű kapcsolatok más ponton csatlakoznak be a vállalati irányításba.)

Az egymástól elkülönült vállalati tevékenységek között azonban ma is lazák a kapcsolatok — mint a fejlesztési döntések példája is mutatja. A kutatás, a termelés, az értékesítés, az ügyvitel zárt, a többiektől elkülönült szervezeti egységekben folyik. Tevékenységük csak a vállalati hierarchia legfelső szintjén hangolódik össze, a kijelölt részlegeket összefoglaló igazgatóknál, illetve igazgatók között.

E szervezeti formához kapcsolódó *információs rendszer* a részlegek vonalait követi: a fentről induló tájékoztatás a részlegek útján halad tova; lentől felfelé pedig ugyancsak a közvetlen felettesek fokozatain át.

Kérdőívünk szerint — nagyon kevés kivétellel — lényegében csak a szolgálati utas információs hálózat funkcionál a vezetők között. Többféle kérdést tettünk fel — részben a munkával, részben személyes problémákkal kapcsolatban —, amelyek a vertikális, illetve a horizontális, a formális és az informális

információs kapcsolatokat voltak hivatva felmérni. A munkával kapcsolatos ügyekben (nehezebb probléma, ötlet, javaslat stb.) a többség a közvetlen feletteshez fordul; nagyon kevesen az esetleg egy szinttel feljebb levőhöz vagy többekhez is. A vezérigazgatóhoz a vállalati vezetők mindössze négy-öt százaléka fordul, elsősorban azok, akik korábbi közvetlen munkakapcsolat révén szívesebben, „régimunkatársi” viszonyban vannak vele. A kérdést vizsgáltuk a másik oldalról is: a vezető *kitől kérdez*, ha valamiről a kapott információknál többet szeretne tudni? Az eredmény a fenti képet egészíti ki, egyértelműen mutatva, hogy a vertikális irányú információk hordozója úgyszólván kizárólag a közvetlen felettes vonala.

A szolgálati út igénybevételel történhet csak a *kezdeményezés*: a saját jogkört meghaladó javaslatok, ötletek továbbítása, elfogadtatása.

A részlegeken *belül* érvényesülnek a függelmi kapcsolatok, illetve allokálódnak az egyszemélyi felelősség elvén alapuló döntési jogkörök.

Ez, a látszólag egyéni felelősségre, individuális jogkörökre épülő irányítási rendszer — merev szeparáltságával, az információáramlás zárt útvonaláival, a továbbvivő információs csatornák esetleg önkényes elzárásának lehetőségeivel — többféle ellentmondást hordoz. Egyfelől *technikailag*: 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 áthárítható. *Szociológiai* szempontból e rendszer fő problémája az, hogy létrehozza a részlegekhez tartozók erős parciális érdekközösségét, anélkül, hogy az érdekek ütközésének, s a vállalat egésze szempontjából preferálandó részlegérdekek kiválasztásának a rendszereit, fórumait megteremtené. Ezzel felső szinten állandó teret ad a parciális érdekek között egyéni, személyi hatalmi viszonyokon alapuló szelekcióra (például a műszakiak már említett, sajátos érdeinek érvényesítésére a gazdaságiakkal szemben), s lényegében feleslegessé teszi egy-egy fejlesztési akció mögötti parciális érdekek mellett és ellen szóló érvek (számítások) elkészítését, illetve gondos mérlegelését, a döntések szakszerű megalapozását. A sajátos részlegérdekek képviselte — mint arról már szó volt — elsősorban a szervezet követelménye a vezetőkkel szemben. Valamely részleghez tartozás azonban egyúttal sokféle egyéni és csoportérdekek kiváltója és fenntartója, a részleg „fontosságának” elismertetésétől (amitől például a különféle forrásokból való részesedés aránya függ) a részleghez tartozók egyéni, szakmai fontosságának elismertetéséig, amitől aztán helyzetük, lehetőségeik, hatásköreik alakulása függ. Az egyéni és részlegérdekek érvényesítésének szándéka hozza magával a személyi pozíciók erősítésének törekvését, szövetségesek keresését, a találkozó érdekek mentén kialakítható alkalmi és tartós érdekszövetségeket.

S a pozíciók erősítésének szüntelen törekvésében válik fontos eszközzé a részlegek mint *természetes érdekszövetségek* szeparálásának fenntartása. E részlegek — amelyeket kifelé, a többiekkel szemben ugyancsak egységessé tesz a közös csoportérdek — éppen a „szolgálati út” révén képesek saját hatáskörükben tartani a különböző kérdéseket addig, amíg lépéseikkel egy-egy akcióban „kész helyzetet” teremtve a többiek lépéseit determinálták.

A „szolgálati út” következetes érvényesítése ugyanis a részleg szeparálásának legbiztosabb módja: minden vezetőtől elvárva, hogy az elsődleges hivatalos információs kapcsolatuk közvetlen felettesük legyen, a függelmi kapcsolatokkal is védve a részleg közös parciális érdekeit. Így, a szolgálati út révén lehet a részlegeket intakttá tenni az ellenérdekű részlegek (érdekcsoportok) „alkalmatlankodásától”.

A kész helyzet teremtésére, a potenciális ellenfelek, alkalmatlan érdeklődők távoltartására — mint általános gyakorlatra — sok példát idézhetnénk. Tulajdonképpen a létező döntési rendszerben ennek formái nemcsak megengedettek, hanem intézményesítettek is. Néhány vezető — elsősorban a szakigazgatók — olyan személyes jogkörrel rendelkeznek, hogy sok kérdésben, például a független típusú fejlesztéseknél, önhatalmúlag intézkedhetnek, dönthetnek.

(Éppen ezért a felső vezetés nem is dezavuuálja az önkényesen rendelkező igazgatót — a döntés beletartozhatott jogkörébe.) Az egyik független döntésnél például az öt igazgató közül csupán ketten tudtak az elképzelésről: a kezdeményezést a legfelső vezetői körben képviselő műszaki igazgató, s az elképzelést jóváhagyó vezérigazgató; a többiek már csak mint kész tényt ismerték meg. A második szint három vezetője közül ugyancsak egy ismerte (a főkönyvelő), tehát a két felső vezetői szinten a döntésben részvevők aránya: nyolcból három. A többiek számára — tetszett vagy nem — kész helyzet teremtdött.

A vizsgált vállalatoknál a döntési eljárás intézményesített rendszerei azt is lehetővé teszik, hogy a vállalat legfontosabb kérdései sehol se kerüljenek megvitatásra, még a legfelső vezetői fórumon (például az igazgató tanácson) sem, illetve, hogy ezekről csupán a legfelső szintű vezetők négy-hat szem közötti beszélgetéseken tárgyaljanak. A számtalan példából idézünk egyet: „Nálunk nem mindig az igazgatói értekezleten tárgyalják meg a legfontosabb dolgokat, hanem máskor, másutt. Egy része a dolgoknak le van fektetve, van, amit mindig az igazgatói értekezlet elé kell vinni. De voltak igazgatók, akik csak a lényegtelen dolgokat terjesztették elő, azért, 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 be írásos anyagot, de a beruházásokról soha sincs szó. Akkor elkapták a főmérnököt, hogy számoljon be a beruházások állásáról. Meg is jelent egy óriás dossziéval, de nem ismerte ki magát benne. Akkor döntöttek úgy, hogy készítsen írásbeli beszámolót, s azt küldjék szét, olvassa el minden érdekelt. De erről nem tárgyaltak — éppen ezek a kérdések szokták az igazgatói értekezletet elkerülni”. (Főosztályvezető)

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 százalékaról döntenek a vállalatnál? Körülbelül 15—20 százalékon lehet osztzkodni. — 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). A legáltalánosabb példát, amikor a műszaki vonal maga végzi a gazdaságossági számításokat is, s

nem adja ki a kezéből a témát, amíg teljesen kész helyzetet nem teremtett, ugyan-
csak bőségesen idézhetnénk.

A részlegeken belül tartott információkhoz, a többiek lépéseit meghatározó
akciókhoz járul a viták hiánya, a vitaalkalmak elkerülése. A különféle terveze-
tek ritkán kerülnek a részlegek között egyeztetésre, vitákra. A szélesebb veze-
tőkör rendszerint a kész, az elfogadott döntésről kap utólagosan tájékoztatást,
amihez nem is véleményüket, csupán egyetértő észrevételeiket várják.

A beavatottak szűk körén kívüli, különböző beosztású vezetők tulajdonkép-
pen tisztában is vannak ezzel. Ezért az ilyen „viták” alkalmával általában csak
az egyetértők csoportja manifesztálódik, az ellenvéleményt képviselőké nem.

A jellegzetes azonban a szakértői viták mellőzése, az ellenérdekű felek távol-
tartása.

A szolgálati út érvényesítése, a részlegek szeparálásának fenntartása tehát a
pozíciók erősítésének, a kialakult erőviszonyok fenntartásának eszköze.

Elvei és gyakorlata változatlanságában nagy szerepe van a környezeti adott-
ságoknak, köztük a beruházási források felosztása adott gyakorlatának. Merev-
ségét azonban jelentős mértékben a két tárgyalt, egymással szorosan összefüggő
tényező is segíti fenntartani: egyfelől a hatalmi csoporthoz tartozók érdekei,
akik ily módon könnyebben tudják érvényesíteni egyéni és csoportérdekeiket,
befolyásukat. Másfelől a széles vezetőkör már említett, kényszerű kötődésből
származó alkalmazkodása, ami kiváltja a kialakult helyzet tudomásulvételét, a
döntésekben kapott (vagy nem kapott) részvételi lehetőség elfogadását.

Mindez együtt, egymást erősítve tartja fenn a fejlesztési döntések mai gya-
korlatának egyforma „sémáit”, amit nem a részlegek szakszerű együttműködé-
se, hanem az ellene ható érdekek érvényesülése jellemez. Ez a gyakorlat azon-
ban magában hordja következményeit. Egyebek között azt, hogy a gazdaság-
irányítás éppen a realizálás szférájából, a vállalatoktól nem kapja meg olyan
fontos gazdasági akciók, mint a beruházások szakszerű és megbízható kont-
rollját.

A sokféle, egyéb jelzéssel egybehangzóan tapasztalataink is megerősítik a
vállalati belső irányítási mechanizmus felülvizsgálatának időszerűségét, a
jobb funkcionálást gátló tényezők — köztük a nem kívánt irányba húzó érde-
kek — módszeres és mélyreható elemzését.

Jegyzetek

1. A vizsgálatot a Gazdaságkutató Intézet végezte, a mögöttes érdekviszonyok
megismerésének szándékával. A vizsgálatban résztvevő — s a jelenségek értelmezésé-
hez, az okok feltáráshoz, az összefüggések megállapításához minden segítséget meg-
adó — vállalatok között van kiemelt, nagy- és középvállalat; gyógyszer, textil-, ko-
házzati, háztartásigép-gyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegcikk-
ipari vállalat (illetve ennek önálló profilú, más telephelyen levő gyára). A vállalatok-
nál alkalmazottak létszáma háromezertől 20 ezerig terjed. A vállalatok köre statisztikai-
lag nem reprezentatív.

A vizsgálat során többféle módszert alkalmaztunk: a vállalatok fejlődését, helyzetét jellemző adatok összeállítását, az egyes fejlesztési akciók történetét feldolgozó esettanulmányokat, a vállalatok mintegy száz, különböző beosztású vezetőjével folytatott személyes interjút, s az érintett vállalatok lényegében teljes vezetőségére — a vezérigazgatóktól a termelési egységek vezetőiig — kiterjedő kérdőíves felvételt.

2. A „döntést” — a köznapi szóhasználatától eltérően — nem egyetlen aktusnak tekintjük; nem az utolsó, a döntő szó kimondásának, az aláírás vagy a pecsét elhelyezésének tényét tartjuk „döntésnek”. A döntést folyamatnak tartjuk, a probléma felvetődésétől, illetve a megoldás kezdeményezésétől az eldöntendő kérdés(ek) válaszainak végső kidolgozásáig és elfogadásáig. A döntés társas akció, hosszabb-rövidebb ideig tartó cselekvéssorozat, amelyben a szervezet több-kevesebb tagja vesz részt, előírt vagy elvárt feladatokat végezve. Szociológiai értelemben a döntési problémákat érdeklő problémaként kezeljük; érdekek tekintve az elérni kívánt célokat, törekvéseket.

3. Ez az érdeklőfogás Marx és Engels több művében kifejtett állásponton alapul. Itt — illusztrációként — csupán egyetlen idézettel jellemezhetjük: „Már a magánérdek is társadalmilag meghatározott érdek és csak a társadalom által szabott feltételek között és az általa adott eszközökkel érhető el; tehát e feltételek és eszközök újratermeléséhez van kötve. A magánszemélynek az érdeke; de tartalma, valamint a megvalósítás formája és eszköze, mindenkitől független társadalmi feltételek által adott. Az egymással szemben közömbös egyének kölcsönös és mindenoldalú függősége alkotja társadalmi összefüggésüket”. Marx—Engels: A politikai gazdaságtan bírálatának alapvonalai. K. Marx és F. Engels művei, 46/1. kötet, Budapest, 1972, 73—74. old.

Megjegyezzük továbbá, hogy sem az „érdek”, sem a később tárgyalásra kerülő „hatalom” kifejezés nem tartalmaz minősítést vagy értékítéletet; egyik sem „jó” vagy „káros”. Mindegyiket kizárólag szakmai meghatározásként használjuk.

4. J. K. Galbraith: Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1970. 103—104. old.

5. „Vezetőnek” tekintettük mindazokat, akik a vállalatoknál a „vezetők” állomány-csoportba tartoznak; a közvetlen munkahelyi vezetők (művezetők) kivételével. A vezetőket az irányítási hierarchiában elfoglalt helyük szerint a következőképpen osztályoztuk:

I. vezérigazgatók, vállalati igazgatók és helyetteseik; II. főmérnökök, főkönyvelők, gyár- (üzem-) igazgatók; III. vállalati főosztályvezetők; IV. vállalati osztályvezetők; V. gyári osztályvezetők; VI. termelési egység (gyár, üzem) vezetők. Ezenkívül külön kategóriaként kezeltük a politikai, illetve társadalmi szervek vezetőit.

A cikkben — a továbbiakban — az egyszerűség kedvéért a vállalatok első számú vezetőit nem tényleges rangjuk szerint említjük, hanem a „vezérigazgató” megjelölésbe beleértjük a vállalati igazgatókat is.

6. A vállalatokat a hatalmi- és érdeklőviszonyok nézőpontjából vizsgálja például Hérthy Lajos—Makó Csaba: Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet, Akadémiai Kiadó 1972. Büti Lajos—Zsille Zoltán: „Aknaszedők” a termelés frontján, vagy kisvállalkozók az üzemi piacon, Ergonomia, 1971/4; Nemes Ferenc: Érdeklőviszonyok, magatartás, tartalékok, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1976; Földvári Tamás: Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatainak néhány kérdése. Szövetkezeti Kutató Intézet, Közlemények, 1976. Sokszorosítva.

7. Részletesen foglalkozik ezzel a kérdéssel Kornai János: Antiequilibrium, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1971. 113—117. old.

8. A szervezetelmélet két kiváló teoretikusa, March és Cyert mutatja ki, hogy a különböző érdeklő csoportok között létrejött kompromisszumok, az egyetértés „közös területei” jelennek meg a szervezet „céljaként”, elérni kívánt törekvéseként, azaz „szervezeti érdekként”. R. M. Cyert—J. G. March: A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, 1963, 43. old.

9. E témát fejti ki a Valóság 1976/12. számában megjelent cikkem: „Kötődés a vállalathoz. A fejlesztéshez fűződő vállalati érdek társadalmi meghatározottsága”

10. A gazdaságirányítás hierarchikus szervezetrendszerét tárgyalja Tardos Márton: Vállalati önállóság és központi irányítás című cikkében, Közgazdasági Szemle, 1975. 7/8.

TERÉZ LAKY (sociologist, Institute for Economic Researches):
Interest relations in the decision procedures of enterprises on development actions

The article is based on an empirical sociological survey on the decision procedures of enterprises on 24 investment actions. From the experiences obtained from the investigations the article was concentrated first of all on the analysis of interest relations reflecting in the practice of the decision procedures of enterprises. It is stated that with the enterprises examined partly the outer (environmental) circumstances and partly the inner power relations appearing in authority exercise an effect against the modernization of decision procedures. The interests in the maintenance of the present practice of those participating in decisionmaking belonging to two spheres of leaders partly overlapping each other (leaders belonging to the supreme directive organs of the enterprise and to the technical side, respectively) as well as the characteristic behaviour of those not participating in decisionmaking are analyzed. It is stated furthermore, that the controlling system of the enterprises with "official ways" also has an effect against the changes in decision procedures.

ТЕРЕЗ ЛАКИ (социолог, научный сотрудник Института экономических исследований):

Соотношение интересов при вынесении решений предприятиями в области выполнения капиталовложений

Основным вопросом статьи является эмпирическое социологическое исследование вынесения решений предприятиями в области выполнения 24 капиталовложений. Из опыта, полученного в ходе проведения исследований, автор статьи прежде всего сосредотачивает внимание на анализ соотношения интересов, которые получают отражение в практике вынесения решения предприятием. По мнению автора, на рассматриваемых предприятиях частично внешние обстоятельства (окружающая среда), частично же внутренние условия, воплощающиеся в соотношении авторитета и власти, оказывают отрицательное влияние на модернизацию способа вынесения решений.

В статье дается анализ интересов двух, относящихся к руководящему кругу, сторон (высшее руководство предприятия и руководители технических частей) в области сохранения сложившейся практики, а также характерное поведение не привлеченных к вынесению решения кругов.

Автор устанавливает, что система «служебных инстанций» в руководстве предприятиями тоже препятствует изменению способов вынесения решений.

GAZDASÁG

1976

A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG
GAZDASÁGPOLITIKAI FOLYÓIRATA

X. évf.
4. szám



Gazdaság

A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA



A szerkesztő bizottság elnöke

Csikós-Nagy Béla

Főszerkesztő

Varga György

A GAZDASÁG negyedévenként megjelenő gazdaságpolitikai folyóirat
Szerkesztőség: Budapest V., Alkotmány u. 10. Telefon: 311-563

Kiadja: a Lapkiadó Vállalat, Budapest VII., Lenin körút 9—11. Telefon: 221-285, 221-293. Felelős kiadó: Siklósi Norbert igazgató. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető bármely postahivatalnál, kézbesítőknél, a Posta hírlapüzleteiben és a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI, 1900 Budapest V., József nádor tér 1) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a KHI 215 96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Előfizetési díj: 1 évre 60,— Ft. Külföldön terjeszti a „Kultúra” Könyv és Hírlap Külkereskedelmi Vállalat, H-1389 Budapest, Postafiók 149.



76.2185 Athenaeum Nyomda, Budapest — Íves magasnyomás
Felelős vezető: Soproni Béla vezérigazgató

Index: 25 345