

Laky Teréz:

Érdekvizonyok a vállalati döntésekben

Kandidátusi értekezés tézisei

I. A kitűzött kutatási feladat

Az értekezésben ismertetett kutatás egy gazdasági jelenség okainak szociológiai elemzése. Ebben a vonatkozásban egyike azoknak a törekvéseknek, amelyekkel a szociológusok - csatlakozva a gazdaság kérdéseivel foglalkozó tarsadalomtudományok, elsősorban a közgazdaságtudomány kutatásaihoz - sajátos eszközeikkel igyekeznek elősegíteni a gazdasági jelenségeket kiváltó összefüggések megismerését.

A szóban forgó kutatás igényét az a jelenség váltotta ki, hogy a IV. ötéves terv időszakában a termelő-beruházásokra, a kapacitások bővítésére és korszerűsítésére fordított összegek - főként a vállalatok és a szövetkezetek beruházásai - évről évre jelentősen túllépték a tervezett szintet. A túllépés aránytalanságokat és feszültségeket idézett elő a népgazdasági folyamatokban. Az azóta sem csökkenő "beruházási éhség" /ahogy a szakemberek a jelentéget elnevezték/ kezdetben meglepetésként érte a gazdaságirányító szerveket is, mert a vállalati fejlesztési alapok beszűkülése miatt inkább a beruházási tevékenységek lanyhulása volt várható.

A vizsgálat elsősorban arra keresett választ: milyen társadalmi-gazdasági okok váltották ki a vállalatok "beruházási éhségét", s milyen feltételek tették lehetővé e vállalati törekvések érvényesülését.

A termelés technikai bázisának alakulása, s vele a mai és a holnapi gazdasági eredmények, a termelési és elosztási feltevételek tulajdonképpen számtalan, egyedi beruházásról hozott döntés következményei. Ezért a Gazdaságkutató Intézetben végzett kutatás az egyedi beruházási akciók létrejöttének körülményeit, ezen belül az akciók vállalati döntési eljárását állította a vizsgálódás középpontjába.

A téma - számos vonatkozásban - két kutatási főirányhoz is kapcsolódik: "A szocialista vállalat" és "A gazdaságpolitika tudományos megalapozása" főirányokhoz, mindkettőnek elsősorban az irányítási rendszert érintő vizsgálódásaihoz. E témákkal elsősorban a közgazdászok foglalkoznak, akik a beruházási döntéseket főként a gazdasági eredmények nézőpontjából elemzik, s a döntési gyakorlatot - mikro és makroszinten egyaránt - a befektetések megtérülésének mértékei szerint minősítik.

Az értekezésben ismertetett kutatás - a gazdasági szférában megszokottól eltérően - a fejlesztési döntéseket nem a gazdasági eredmények nézőpontjából vizsgálja. Noha a vállalati döntési eljárás közvetlenül is kihat egy-egy fejlesztési akció hozammal, haszonnal, forintban mérhető sikerére vagy sikertelenségére, egyiknél sem az eredményesség mértékének megállapítása volt a cél.

A vizsgálat az érdekviszonyok nézőpontjából közelítette a gazdasági jelenséget. Azt kereste: egy-egy vállalatnak - mint önálló érdekekkel rendelkező társadalmi mikro-közösségnek - milyen ér-

dekei fűződnek ahhoz, hogy gyakran az elsőrendűen fontos, valóban hatékonyak ígérkező beruházások helyett bármit fejlesszenek?

A "vállalati érdek" - a szervezetekkel /amelyek egyik típusa a vállalat/ foglalkozó szociológia nézőpontjából - mindig a szervezethez tartozó emberek, kisebb vagy nagyobb csoportok érdekeinek kifejezője. Ezért azt kerestük: a vállalathoz tartozó emberek közül elsősorban kiknek az érdekei fejeződnek ki a minél gyorsabb, minél nagyobb fejlődés igényében, a "beruházási éhségben"?

Az érdekek, érdekviszonyok megismerésének szükségessége az elmúlt néhány évben került előtérbe a társadalomtudományokban. Ma már egyre szélesebb körben történnek kísérletek a marxi érdek-felfogás helyes értelmezésére, a szocialista társadalmi viszonyokra történő alkalmazására, a különböző fogalom-elemek pontosabb kimunkálására. A hazai szervezet-szociológiában is évek óta folynak az érdek-szemléletű kutatások, s velük párhuzamosan a polgári szervezet-szociológia uralkodó irányzatainak kritikai felülvizsgálata, valamint az új fogalmi rendszerek megteremtésének kísérletei. /A tanulmány is foglalkozik a weberi "bürokratikus szervezet", a strukturalista-funkcionalista irányzat, továbbá a szervezet-elméleti irányzat döntés-felfogásával, s mutatja ki, hogy csak az uralkodó polgári irányzatoktól elszakadóan, az általuk negligált érdekviszonyok előtérbe állításával képes a szociológia társadalmilag releváns ismeretekhez jutni./

Noha - különösen a fogalmi rendszer elemeit illetően - sok még a vitatott kérdés, úgy tűnik, hogy a szervezet-szociológiának az érdekek sokféle, lehetséges közelítési módja közül elsődlegesen két, egymással szorosan összekapcsolódó vonatkozása ad kutatási feladatokat. Az egyik: az érdekek objektív, társadalmi viszonyrendszerként történő értelmezése. Minthogy a társadalmi munkamegosztás következtében az egyének és társadalmi csoportok léthelyzete különböző, különböznek jellegzetes szükségleteik, amelyek kielégítésére irányuló törekvések - elsősorban nem önmagukban, hanem mint más egyének és csoportok érdekeivel egyező vagy eltérő /alkalmanként ütköző/ objektív társadalmi viszonyrendszer kifejezői kívánnak elemzést.

A másik, az előbbivel szorosan összefüggő, a szervezet-szociológiai kutatásokban ugyancsak előtérbe kerülő vonatkozás: az érdekek, mint az érdekek érvényesítését - a társadalmilag eltérő szükségletek kielégítését - szolgáló cselekvések felfogása. A szociológia elsősorban azt keresi: viszonyaink közepette hogyan - milyen, társadalmilag adott feltételek között - zajlanak le a különböző érdekű csoportok érdekütközései és érdek-egyeztetései /alkui/; hogyan kötődnek meg a "döntésben" kifejeződő kompromisszumok.

Ebben a felfogásban a vállalati döntési eljárás előírt és elvárt formák közötti cselekvések folyamata, amelynek során a szervezethez tartozó emberek - társadalmilag legitimizált és szervezetileg intézményesített formák között - egyéni és csoport-érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. Ily módon minden "döntés"

- a beruházásokkal kapcsolatos döntési eljárás is - az érdekegyeztetés, az ütköző érdekek közötti kompromisszum terméke.

Ezért a vizsgálatban a döntéshozatalban résztvevők cselekedeteit igyekeztünk rögzíteni; a cselekvés lehetséges határait kijelölő szervezeti rendszereket, eljárásokat /amelyek maguk is érdekvizonyok termékei/; a szervezeten belüli hatalmi- és érdekvizonyokat, amelyek közepette a belső érdekegyeztetések és ütközések zajlanak, s mindezek mögött a cselekvéseket irányító érdekeket, illetve a meghatározott érdekeket létrehozó-fenntartó társadalmi-gazdasági körülményeket.

Az empirikus vizsgálat tényeinek összegyűjtésével tehát a beruházási döntések érdek-háttérét kívántuk feltárni, amelyek a döntéseket - kívánt és nem-kívánt társadalmi-gazdasági következményeikkel egyetemben - kialakítják.

II. A vizsgálat módszerei

1973-75-ben a Gazdaságkutató Intézet egyik témájaként nyolc vállalatnál vizsgáltuk meg, hogy hogyan kezdeményeződnek a beruházási akciók, s a szervezetben kik, milyen szerepet kapnak a célok kialakításában, a célt szolgáló eszközök kiválasztásában, illetve hogy melyek e választásokat irányító jellegzetes érdekek. A nyolc vállalat között van kiemelt, nagy- és középvállalat; gyógyszer, textil, kohászati, háztartási gépgyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegcikkipari vállalat, illetve ennek önálló profilu, más telephelyen lévő gyára. A vizsgálatba bevont vállalatok létszáma 3 ezer főtől 20 ezer főig terjed. /A vállalatok köre statisztikailag nem reprezentatív./

A vizsgálat során 24 beruházási akció történetét sikerült összehasonlíthatóan feldolgozni.

A vizsgált fejlesztések között van egy nagyvállalat négy önálló vertikumának négy rekonstrukciós programja /amelyek részben a hagyományos termékek, részben új termékek előállítását teszik lehetővé/ ; egy további, jelentős kapacitás-bővítéssel 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 nem is dőlt el sorsuk; másokról az alapvető megállapodások már megszülettek, bár maradtak nyitott kérdéseik; néhány pedig már meg is valósult.

Bár a 24 fejlesztési akció mindegyike - a maga konkrét voltában - számos lényeges vonásban különbözött a többitől /például a ráfordítás költségeiben: voltak köztük több milliárdos és néhány milliós költségűek; a megvalósítás időtartamában: voltak 20 évvel ezelőtt kezdődőek és két év alatt realizálódók stb./ valamennyinek közös jellemzője, hogy a vizsgált vállalatoknál a sokféle meglévő, ugyancsak sürgősnek és fontosnak ítélt fejlesztési szándék közül az adott időszakban ezek jelentették a legfontosabb fejlesztési törekvéseket. A 24 akció közül a vállalatok húszhoz kaptak több-kevesebb pénzügyi segítséget külső forrásokból.

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

A 24 beruházási akció történetének közös elemzése a vállalati döntési eljárás módszeres feltárásával történt.

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. Mindenekelőtt azért, mert a "vállalati döntések" valójában elsősorban a vezetők döntései. Noha számos - főként operatív, végrehajtási feladatot - a beosztottak végeznek, a vezetők tűzik ki a célokat, az elvégzendő feladatokat, s a beosztottak által javasolt megoldások közül a vezetők választják ki, fogadják el a megfelelőnek minősülőket. Ily módon a vezetők - mint a vállalat formalizált hatalmi struktúrájának tagjai - meghatározó szerepet játszanak minden döntésben.

Ezért a döntési eljárást a vezetők részvételén keresztül vizsgáltuk, "vezetőnek" tekintve mindazokat, akiket a vállalatoknál "vezető" állományba soroltak be. A vizsgálat nem terjedt ki a közvetlen munkahelyi vezetők /művezetők/ részvételére.

A vezetőknek - mindenekelőtt a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyükből következően - nem egyenlő a súlyuk, hivatalos rangjuk, a vállalat életében betöltött szerepük. A vállalatunként

többé-kevésbé eltérő mélységű hierarchikus besorolási skálát - az összehasonlíthatóság kedvéért - hat szintüként kezeltük. /I. vezér/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 "négyyszög" tagjait./

A vizsgálathoz többféle módszert alkalmaztunk. Az országos adatok, statisztikák felhasználásán túl minden vállalatnál összegyűjtöttük és elemeztük a vállalat fejlődésére, helyzetére jellemző adatokat; a termelési érték változásaitól a beruházásokra fordított összegek alakulásáig, a munkaerő-helyzettől a jövedelmek alakulásáig; amelyek sokoldalú és adatszerűen értékelhető képet adtak a vállalatról.

További módszerként esettanulmányok készültek a fejlesztési akciók történetéről. Megkíséreltük felderíteni a kezdeményezés eredeti időpontját; a kezdeményezőket, az akciótól várt előnyöket, a megvalósulás útjában álló akadályokat stb. a vállalati dokumentumok és interjúk alapján.

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

Mindezen túl az érintett vállalatok lényegében teljes vezető-gárdájára kiterjedő kérdőíves felvételt készítettünk. A kérdő-

ivet a vezérigazgatóktól a termelési egységek vezetőiig összesen 594-en töltötték ki; a kérdőívre választ adók a vizsgált vállalatok teljes vezetőségének 87 %-át reprezentálják.

A döntési eljárás technikai rendszerének elemzéséhez, a magyar vállalatoknál szokásos, szabályozott döntési rendszer működésének leírásához az időbeni folyamat követését választottuk.

Minden döntési akció időbeni lezajlása - hipotétikusan - meghatározott szakaszokra osztható. A két fő szakasz: a kezdeményezés és a konkrét probléma-megoldás időszaka. A fő szakaszok mindegyike több fázisra tagolódik.

A kezdeményezés időszakának azt tekintettük, amikor a beruházás igényének vagy lehetőségének problémája felmerül. Ekkor kezdődik meg az előzetes információ-gyűjtés esetleg évekig tartó fázisa, amikor a kezdeményezett akció még csak egyike a lehetőségeknek, de nem biztos, hogy céltudatos, megvalósítandó akcióvá válik. Ebben az időszakban kezdődik meg a realizálás lehetőségeinek tisztázása, s a vállalaton belül meghatározott részlegektől az előzetes véleménykérés a feltételekről és a várható eredményekről. E szakasz egyúttal a "kiválasztódás" időszaka: valamely elképzelés kiemelődik a lehetséges akciók halmazából, s megvalósítandó akcióvá válik.

A konkrét probléma-megoldás időszakának azt tekintettük, amikor a kezdeményezett lehetőség már céltudatos akció: kidolgozzák a tervezeteket, számításokat, s ezeket - meghatározott belső fórumokon - egyeztetik, véleményezik.

ivet a vezérigazgatóktól a termelési egységek vezetőiig összesen 594-en töltötték ki; a kérdőívre választ adók a vizsgált vállalatok teljes vezetőségének 87 %-át reprezentálják.

A döntési eljárás technikai rendszerének elemzéséhez, a magyar vállalatoknál szokásos, szabályozott döntési rendszer működésének leírásához az időbeni folyamat követését választottuk.

Minden döntési akció időbeni lezajlása - hipotétikusan - meghatározott szakaszokra osztható. A két fő szakasz: a kezdeményezés és a konkrét probléma-megoldás időszaka. A fő szakaszok mindegyike több fázisra tagolódik.

A kezdeményezés időszakának azt tekintettük, amikor a beruházás igényének vagy lehetőségének problémája felmerül. Ekkor kezdődik meg az előzetes információ-gyűjtés esetleg évekig tartó fázisa, amikor a kezdeményezett akció még csak egyike a lehetőségeknek, de nem biztos, hogy céltudatos, megvalósítandó akcióvá válik. Ebben az időszakban kezdődik meg a realizálás lehetőségeinek tisztázása, s a vállalaton belül meghatározott részlegektől az előzetes véleménykérés a feltételekről és a várható eredményekről. E szakasz egyúttal a "kiválasztódás" időszaka: valamely elképzelés kiemelődik a lehetséges akciók halmazából, s megvalósítandó akcióvá válik.

A konkrét probléma-megoldás időszakának azt tekintettük, amikor a kezdeményezett lehetőség már céltudatos akció: kidolgozzák a tervezeteket, számításokat, s ezeket - meghatározott belső fórumokon - egyeztetik, véleményezik.

Valóságban ezek a fázisok nem választhatók szét, mert a fázisokhoz tartozó tevékenységek egy részét rendszerint párhuzamosan, egymást átfedve, kiegészítve végzik. Minden fázis azonban egy jellegzetes tevékenység-fajtát jelez: a kezdeményezés időszakának jellegzetes tevékenységei a kezdeményezés, s az akcióra vonatkozó előzetes véleményezés, amelynek alapján a szelekció történik; a konkrét probléma-megoldás időszakának jellegzetes tevékenységei a tervezetek kidolgozása, az elkészült tervezetek egyeztetése, véleményezése, megvitatása. Ily módon, a döntési eljárás fázisait követve felmérhetővé válik, hogy a vállalat különböző szintű vezetői melyik szakaszban, milyen tevékenységgel működtek közre valamely döntésben. A fázisokhoz kapcsolódóan felmérhető a szabályozottság is: kinek munkaköre vagy elvárt kötelezettsége a kezdeményezés, kinek hova kell fordulnia egy-egy ötlettel, javaslattal; kinek és hol kell összegyűjteniök az akció elindításához szükséges információkat; milyen részlegektől kell véleményeket /számításokat/ kérni; kiknek és milyen tervezeteket kell készíteniök; milyen fórumokon kell ezeket egyeztetni, megvitatni stb.

A 24 beruházási döntéssel egy másik döntés-típus eljárását hasonlítottuk össze: a vállalat egészére vonatkozó szabályozásokat tartalmazó, igazgatói utasítások formájában megjelenő, a működő rendszert fenntartó-javító /általában magasfokúan szabályozott eljárású/ döntéseket. Az összehasonlítás céljára kiválasztott döntések - csakúgy, mint a beruházási döntések - elvileg a közreműködő vezetők széles körének részvételét igénylik,

minthogy mindkét döntésnél a vállalat úgyszólván minden részlegének vezetője valamilyen módon érintetté válik: részben, mint a funkcionális folyamatok irányítója, másrészt pedig, mint a vállalatpolitikát kialakító, hivatalos irányítási rendszer tagja.

A döntési eljárás technikai rendszerét azonban csak alapul használtuk az érdek-szempon্তু elemzéshez. A döntés szakaszait követve nem a technikai rendszer működésére összpontosítottunk - ezt nem is tekintettük feladatunknak - hanem elsősorban azokra az érdekviszonyokra, amelyek mind a döntési rendszer működését, mind a döntési eljárás eredményét meghatározzák.

Végezetül néhány szót a terminológiáról: a döntési eljárás leírásánál bizonyos értelemben új, s különösen a szervezet-szociológiában nem járatos olvasók számára esetenként szokatlannak tűnő terminológiát használok. A leírásra használt fogalmak /mint pl. a vállalati /szervezeti/ érdek, a szervezeten belüli csoportérdek, s ezek egyikeként a "vezetői érdek", a konfliktus, alku-pozíció, érdekegyeztetés /alku/, erőviszonyok, hatalmi viszonyrendszer stb./ kísérelt a polgári szociológia fogalomhasználatától tartalmilag elszakadó, s egyúttal a politikai, továbbá a társadalomtudományok más területein használatos fogalmaktól eltérő, sajátos szociológiai fogalmak kialakítására, amelynek - az egyre gyarapodó törekvések ellenére - ma még csak a kezdetén vagyunk.

III. Az új tudományos eredmények összefoglalása

A vizsgálat a vállalati döntési eljárást kormányzó érdekviszonyok számos lényegi összefüggését tárta fel. Az empirikus vizsgálá-

lat alapján megállapíthattuk:

1. A vállalatokat a társadalmi-gazdasági elvárások, s a népgazdasági terv előírásai az állandó, évről évre növekvő nyereség elérésére ösztönzik. A nyereség növelésének egyik legbiztosabb eszköze a termelőkapacitások folyamatos bővítése, korszerűsítése. A vállalatok fejlesztési törekvéseikkel a társadalmi környezet elvárásainak igyekeznek eleget tenni. A fejlesztésekre fordítható összegek jelentős részben a vállalat feletti szférában összpontosulnak. A vállalatok - a saját fejlesztési alapjaik beszűkülése miatt - a jelentősebb beruházásaikat csak külső források igénybevételével képesek megvalósítani. Minden vállalatnál egyidejűleg számos fejlesztési igény létezik, amelyeket a különböző, érintett részlegeknél elsőrendűen sürgősnek és fontosnak tekintenek. A vállalat számára úgyszólván bármelyik beruházás előnyös, amelyet - külső forrás segítségével - megvalósíthat. Ezért a beruházási akciók első szelekciója nem a vállalati preferenciák, vállalati igények szerint történik, hanem attól függően, hogy az adott időszakban mire lehet inkább pénzt szerezni. Minthogy a vállalatok számára a beruházások első feltétele a pénz megszerzése, készek a konkrét fejlesztési célokat rugalmasan változtatni, s azt fejleszteni, amihez - a különböző főhatóságokhoz allokált keretektől - forrásokra számíthatnak. A külső források megszerzésének lehetőségei messzemenően befolyásolják a vállalati döntési eljárást.

2. A fejlesztésekhez fűződő vállalati érdekekben elsősorban a vállalat vezetőinek érdekei fejeződnek ki. A vállalatoknál egy-egy konkrét fejlesztés a vállalathoz tartozó emberek különböző csoportjainak közvetlen érdeke; az érintett részlegeknél dolgozóknak, akiknek munkája könnyebbé válik stb. A fejlesztés ugyanakkor ellentétes is lehet más csoportok érdekeivel /például akiknek munkáját, szakképzettségét, ismereteit stb. a fejlesztés elavulttá vagy feleslegessé teszi/. Vállalatainknál egyetlen olyan csoport van, amelynek minden fejlesztéshez erős és közvetlen érdekei fűződnek: a vállalati vezetők.

3. Bár a modern ipari szervezetek kialakulása óta általában jellemző, hogy a vezetők érdekei azonosulnak vállalatuk érdekeivel, s különösen a vezetői hierarchia magasabb szintjein erős a kötődés az adott vállalathoz, ritkán jellemző a vállalat elhagyásának erős korlátozottsága miatti kényszerű kötődés.

Vizsgálatunk megállapította, hogy iparunkban a vezetők nagy része - külső, objektív tényezők miatt - mintegy kényszerűen kötődik vállalatához; azt nem képes elhagyni, másikkal felcserélni.

A kényszerű kötődés hosszú, számos tényezőtől determinált folyamat következménye. A most már megfigyelhetővé vált jelenség objektív okait a kutatás az alábbi főbb tényezőkben találta:

- Környezeti tényezők; közülük elsősorban a gazdaság adott
- történetileg kialakult - szervezet-rendszere, amelyben egyre

kevesebb vállalatban koncentrálnak a termelőtevékenységek, s gyakran egyetlen vagy néhány vállalat alkot egy-egy iparágat. A szervezeti koncentrálttság miatt különösen a magasan képzett szakemberek számára nincs érdemleges mozgási lehetőség. További környezeti tényező a szervezetek "zárttsága": minden vállalat arra törekszik, hogy "saját nevelésű" vezetőségét állítson ki, s nagyon ritkán vesznek fel "idegent" vezető beosztásba. Emiatt egy-egy vezetőnek ritkán nyílik alkalma arra, hogy más vállalat-hoz menjen. Környezeti tényező a lakáshelyzet, ami különösen a más helységbe költözés nehézségeivel állít akadályokat a más vállalatot kereső vezetők elé.

- Szervezeti tényezők. A legtöbb vezetőt rendkívül erősen köti vállalatához az ott töltött, rendszerint hosszú időszak alatt megszerzett rutin, a vállalati élet, a munkafolyamatok, az emberek, szokások ismerete. A szervezethez kötő tényező a vállalatnál már elért beosztás. A vezetők jó része saját vállalatánál lett vezető, került egyre magasabb vezetői beosztásba, s ott remélheti leginkább a további előmenetelt is. Az adott vállalathoz köti a vezetők nagy részét az ott elért jövedelem. Noha a vezetők egy része az évek során lehetőséget kapott volna arra, hogy az ipari vállalatot elhagyva a népgazdaság más ágazatába /oktatás, kutatás, igazgatás stb./ menjen, a lehetőséggel csak nagyon kevesen éltek, jórészt azért, mert másutt alacsonyabb volt a várható jövedelem. A szervezettel összefüggő fenti tényezők ezért a munkahely-változtatás erős fékjei.

- Személyi tényezők. Ebben a vonatkozásban két tényező hatását vizsgáltuk: az életkor és a családi körülmények mozgást akadályozó hatását. A vizsgált vállalatok vezetőinek többsége 40 éven felüli, akik - az országos statisztikák tanúságai szerint is - már nem szívesen változtatnak munkahelyet. A családi körülmények kétféle módon is kötnek. Egyfelől gyakori, hogy a család több tagja is a vállalatnál dolgozik; tehát odakötnek a családi kapcsolatok. Másfelől - más helységbe költözés esetén - a család többi tagja számára is új munkahelyet, iskolát kell találni, s valamennyiüknek fel kellene adni a már kialakult, meglévő társadalmi kapcsolataikat.

S bár a különböző környezeti, szervezeti, személyi tényezők különböző mértékben hatnak egy-egy vezető munkahely-változtatói lehetőségeire, összességükben a vezetők nagy többségénél a kényszerű kötődést eredményezik.

A kényszerű kötődés következtében a vezetők életpályájának alakulása szorosán összefonódik a vállalat sorsának alakulásával; személyi törekvéseik teljesülését /mint az előbbrejutás, a több jövedelem, a szakmai ambíciók kielégülése stb./ az adott vállalat növekedésétől, fejlődésétől remélhetik.

A kényszerű kötődés a vezetők egy részénél a mindenkori körülményekkel megalkuvó magatartáshoz vezet: elkerülik a vitákat, a konfliktus-helyzeteket, mert kiélezett ütközések esetén csak jelentős hátrányokat vállalva tudják a vállalatot elhagyni, másikkal felcserélni. Megállapíthattuk azt is, hogy a kezde-

ményezést, a saját- és a részleg-érdekek tudatos és következetes képviselését elsősorban azok a vezetők vállalják, akiknek pályája sokfelé nyitott; ha a vállalatnál feloldhatatlan konfliktusba kerülnének, viszonylag könnyen találhatnak másik, kielégítő munkahelyet.

A kényszerű kötődés magyarázza a vállalati döntési eljárás számos sajátosságát is; s elősegíti a létező döntési gyakorlat konzerválódását, a változtatásokkal szembeni merevségét.

4. A fejlesztésekhez fűződő vállalati érdek érvényesítésének számos - társadalmilag legitimizált - feltétele van. A lényeges feltételek közé tartozik, hogy a vállalat időben értesüljön arról: melyik főhatóságnál milyen célokra allokáltak fejlesztési összegeket. Ezekről a vállalatok elsősorban a külső kapcsolatokat tartani hivatott vezetőiknek a hivatalos információs kapcsolatokkal összefonódó személyesebb jellegű kapcsolatai révén értesülnek. Ezért minden vizsgált vállalatnál törekszenek a széles körű, személyesebb jellegű kapcsolatok kiépítésére. További lényeges feltétel, hogy a vállalat "alkupozícióba" kerüljön, s el tudja fogadtatni fejlesztési törekvéseit a forrásokkal rendelkezőkkel, illetve, hogy a forrásokkal rendelkezők kikötéseit a saját érdekeinek megfelelően tudja alakítani /például a beruházással létrehozandó kapacitások mértéke, a hitelnyújtás időtartama, törlesztése, kamatai stb./.

A vállalat és a forrásokkal rendelkező szerv közötti "alku" lehetőségét elsősorban a minden beruházással szükségképpen együttjáró bizonytalansági tényezők hordozzák /a költségek, beszerzési lehetőségek, a választható megoldások stb./ szükségyszerű bizonytalanságai és változásai. Gyakori, hogy egy-egy tényező változása egyúttal számos további tényező változását vonja magával /pl. a kapacitás méretének változása a költségeket stb./. A változásokkal előálló új helyzetek az érdekegyeztetés új meg új területei.

A vállalat és a forrásokkal rendelkező szerv közötti érdekegyeztetés eredménye a konkrét beruházási akcióra vonatkozó döntés: mit fejlesszenek /milyen és mekkora kapacitást hozzanak létre/ milyen költséggel.

5. A modern tőkés vállalatok - sajátos érdekeiknek megfelelően - sokféle módszerrel kísérleteznek a beruházási döntések minél körültekintőbb meghozatala érdekében. Az alkalmazott eljárások legjellemzőbb vonásai: az intézményesített döntési rendszerrel a szervezet minél teljesebb szakapparátusának munkaköri kötelezettségévé teszik a kezdeményezett beruházási akció feltételeire és várható eredményeire vonatkozó számítások, tervezetek elkészítését. Ezt nagyon gyakran azzal egészítik ki, hogy a vállalat minden tagjától javaslatokat kérnek az akció kívánatos módjainak kialakításához. A részlegeknél kidolgozott - a részlegek érdekeit tükröző - tervezeteket az eljárás során többször ütköztetik, a részlegek vezetőitől elvárva - s ehhez intézményesített formákat

teremtve -, hogy felfedjék az érdekeikkel, s ily módon a vállalat meghatározott érdekeivel is ellentétes megoldási törekvéseket. A széles körű részvétel, s a részleg-érdekek ütköztetése a vállalat legfelső vezetésének a gazdasági biztonság-hoz, a sikerhez fűződő érdekeit szolgálja; a vezetés a szembe-sított részleg-érdekek ismeretében mérlegelheti az általa kívánt megoldásokat.

A vizsgált vállalatoknál a döntési eljárás adott rendszere ugyancsak a vállalati érdek érvényesítésének eszköze. A vállalati érdek azonban elsődlegesen a beruházási összeg megszerzéséhez fűződik, ezért a döntési eljárás intézményesített rendszere ennek szolgálatában áll. A döntési eljárás minden szakaszában szűk a részvevők köre. Az eljárásban nem vesz részt minden érintett részleg. A készülő számítások, tervezetek úgy készülnek, hogy a vállalat kielégítse velük a pénzzel rendelkező szervek kikötéseit. A tervezeteket nem bocsátják vitára; azért sem, mert a vezetőség érdekeit képviselő legfelső vezetésnek nem érdeke az ellentmondások és bizonytalanságok felfedése, ne-hogy azokkal saját esélyeit csökkentse a pénz megszerzésére. A döntési eljárás minden szakaszában szűk az informáltak köre, a vezetőség keveset tud a készülő akciókról. /Azt, hogy a fejlesztési döntési eljárás egész rendszere a vállalat meghatározott érdekeinek szolgálatában áll, mutatja az is, hogy a működést fenntartó döntések eljárása másként szabályozott: a belső döntések például szélesebb kör részvételével történnek./

A beruházási döntésekben lényegében két, egymással összefonódó kör vesz részt: a vállalat legfelső vezető csoportja és a műszaki részlegek. A közgazdasági részlegek ritkán kapnak érdemleges szerepet. Noha a felső vezető csoport sem egységes, a beruházás megszerzése valamennyiük érdeke.

A mintában szereplő, saját alapból finanszírozott 4 fejlesztés döntési eljárása lényegében azonos a külső függésű fejlesztésekével. Ezeknél a szelekció a hatalmi kör belső erőviszonyai alapján történik, amit elősegít a részlegek szeparáltsága és az ellentétes érdekű felek távoltartása.

6. Minthogy a vállalatot a környezeti adottságok és a vállalati vezetők egyéni érdekeiből csoportérdekké integrálódott érdekei a külső források igénybevételével elérhető fejlesztésekre ösztönzi, a vállalaton belül háttérbe szorul a döntési eljárás változtatásának igénye. A döntésekből kimaradó vezetők - akik saját és részlegérdekeik fokozottabb érvényesítése érdekében szívesen résztvennének a döntésekben - készek a kialakult gyakorlat elfogadására, a fejlesztések megszerzésében ütköző részlegérdekek közötti kompromisszumok gyors megkötésére, mert kényszerű kötődésük miatt személyi érdekük a vállalat bármely ponton történő fejlesztése. Ennek következtében a vállalatoknál számos, az adott időszakban másod- és harmadrendűnek ítélt fejlesztés valósul meg az elsőrendűen fontosnak tekintett fejlesztések helyett.

7. A létező döntési gyakorlat változása ellen sokféle környezeti és szervezeti tényező hat. A környezeti tényezők egyike az ágazati minisztériumoknak a vállalatokkal egyező érdeke a fejlesztési források megszerzésében. A kialakult gyakorlatot segít fenntartani - mint szervezeti tényező - a vállalatok belső irányítási rendszere, amely a részlegek elkülönülését a "szolgálati út" szigorú érvényesítésével tartja fenn, s nem teremti meg a részleg-érdekek nyílt ütközésének és egyeztetésének fórumait.
8. A kényszerű kötődés által formált egyéni vezetői érdeket, s a belőle integrálódott vállalati csoportérdeket objektív társadalmi-gazdasági körülmények alakították ki és tartják fenn. Az érdekek léte, megjelenési formája nem minősíthető társadalmi értékeket kifejező normákkal: létük nem "jó" vagy "rossz", hanem a társadalmi-gazdasági körülményekből következő objektív adottság, amely együtt hordozza a kívánt és a nem-kívánt hatásokat. /Kívánt hatás például a vállalatok fejlesztésének erős ösztönzősége, a nehéz helyzetben is helytálló vezetőség stb./ Az a társadalmi igény, hogy növekedjenek a kívánt és csökkenjenek a nem-kívánt hatások, s biztosabb és egyértelműbb érdekegyezés alakuljon ki a vállalati /vezetői/ érdekek és a népgazdaságnak a fejlesztésre szánt eszközök hatékony felhasználásához fűződő érdekei között, az érdekeket formáló, társadalmi-gazdasági tényezők változásainak függvénye.

9. Végezetül: az adott kutatás is tanusította, hogy az érdekvizonyok vizsgálatával a gazdasági jelenségek értelmezésében, okaik feltárásában a szociológia eszközeivel olyan összefüggésekhez lehet jutni, amelyek hasznosan egészíthetik ki a más tudományágakban más eszközökkel nyert ismereteket.

IV. Az értekezés témaköréből készült publikációk

A tanulmány készítése közben a témáról az alábbi publikációk jelentek meg:

- 1/ A fejlesztési döntéseket befolyásoló egyes tényezők vizsgálata.
Gazdaságkutató Intézet, 1976.
- 2/ Kötődés a vállalathoz. A fejlesztésekhez fűződő vállalati érdek társadalmi meghatározottsága. Valóság, 1976/12.
- 3/ A fenti cikket angolul közreadta az Acta Economica;
/Vol.17 /3-4/ pp. 269-284 /1976/
- 4/ Érdekvizonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában. Gazdaság, 1976. dec.
- 5/ A "szervezet"-fogalom vitatott elemei. Szociológia, 1977/1.