

Laky Teréz

**TANULMÁNYOK,
EMLÉKEZÉSEK**

„Volt két nagyasszony: Lányi Kamilla és Laky Teri. A két nagyasszony támogatása vagy elutasítása minősítette az ifjúságot. Akit valamelyikük elfogad, az számít, akit elutasítottak, az nem számított.” (*Juhász Pál*)

„Nagyon nyílt, egyenes embernek ismertem meg, és nagyon okosnak tartottam. (...) És bár kritikus volt a barátaival is, de annak sohasem volt bántó éle. A kritikáját leginkább az jellemezte, főként, amikor baráti körben volt, hogy saját meggyőződésből vagy kíváncsiságtól hajtva tette fel a kérdéseket...” (*Bácskai Vera*)

„Ha dicsért, azt a szót használta, hogy pompás. És annál rémesebbet, ahogy azt mondta, hogy butaság...” (*Soltész Anikó*)

„...Teri a maga világában előbb-utóbb mindeütt domináns személyiséggé vált, köré tartós kapcsolatok szövődtek... Egyszerre tudott kritikus, olyankor keményen kritikus és szeretetre méltó, mindig segítőkész lenni, praktikusnak mutatkozni, józanul, de sok-sok humorérzékkel szemlélni a dolgokat, munkájában nagyon módszeres lenni, de sohasem szárazon, fantáziátlanul megnyilvánulni vagy írni.” (*Antal László*)

Laky Teréz

**TANULMÁNYOK,
EMLÉKEZÉSEK**

Laky Teréz

**TANULMÁNYOK,
EMLÉKEZÉSEK**



MAGYAR SZOCIOLÓGIAI
TÁRSASÁG

Budapest, 2008

A kötet megjelenését támogatta

Nemzeti Kulturális Alap

nka

„Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány



MTA Közgazdaságtudományi Intézet



SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány



Laky Teréz fiai, Kornai Gábor és András

Válogatta és szerkesztette: Czakó Ágnes, Hárs Ágnes,
Inzelt Annamária, Lengyel György

Technikai közreműködők: Sándor Zsuzsa,
Camaráné Balogh Erzsébet, Liska Istvánné

A képek a család és a barátok gyűjteményéből valók

Tanulmányok © Laky Teréz jogutódja
(Kornai András, Kornai Gábor), 2008

Visszaemlékezések © Szerzők, 2008

ELŐSZÓ

Talán valamelyik kerek születésnapjára, tisztelgésül lehetett volna meglepetéskötetet készítenünk, miként azt több kortársa megkapta a fiatalabb generációtól. Halála váratlanul ért sokakat: akiket régtől fogva ismert, segített, akiknek pályája elejét igazgatta, akikkel vitatkozott, vagy csak egyszerűen beszélgetett. Talán azt hittük, ez mindig így marad, ha már évtizedek óta így van. Tévedtünk – és ezzel a kötettel rá emlékezünk.

A gazdasági szervezetek, a vállalkozók és a munkaerőpiac voltak azok a nagyobb témakörök, amelyek Laky Terézt foglalkoztatták. Ismerte, de nem követte ortodox módon a különböző elméleteket, fontosnak tartotta a pontos és gondosan elkészített statisztikákra, esettanulmányokra támaszkodó állításokat. Éleslátóan tett fel jó kérdéseket, mondhatni, ráérzett a problémákra. Talán újságírói múltjából fakad, hogy írásain máig érződik a felfedezés izgalma.

Laky Teréz gazdag munkásságából kiválogattunk és közreadunk néhány írást, gazdaságsszociológiai tanulmányt, melyek friss, logikus és jól érthető magyarázatot adnak a történelmi közelmúltról, s ezért tanulságosak a jelen társadalom vizsgálói számára is. A szöveghűségétől nem térünk el, csupán annyit változtattunk, amennyit a kötet egységessége megkívánt. Munkáinak bővebb válogatása elérhető a <http://people.mokk.bme.hu/~kornai/laky/biblio.html> honlapon.

A kötet második részében visszaemlékezések és interjúk olvashatók. A megszólalók, akik pályájának valamelyik szakaszát különösen közelről látták, felidézik a tanulóéveikben kíméletlen pontossággal fogalmazó kutatót, a lelkiismeretes kollégát és az önzetlen barátot.

A bemutatott fényképek és dokumentumok egyfelől felfrissítik személyes emlékezetünket, másfelől minél többet nézzük őket, annál inkább úgy érezzük: olykor a Laky Teréz életén átívelő korszakra is jellemző pillanatokat örökítenek meg.

A szerkesztők



Laky Teréz
LAKY TERÉZ
TANULMÁNYAI
tanulmányai

A VÁLTOZTATÁS KÉNYSZERE*

Számítógépek a szervezetekben

Összeomlik a piramis? – kérdezi az *International Management* cikkének címe. A piramis a hierarchikusan felépített szervezeti struktúra, az évtizedek óta a legáltalánosabb szervezeti és irányítási forma szimbóluma. „A modern vezetésnek azonban új szervezeti formákra van szüksége” – állítja a cikk, sok ipari vezető véleményét összegezve.¹

A szervezetekkel² és az irányítással foglalkozó tanulmányokban s a hasonló témájú konferenciák előadásaiban évek óta szaporodnak a kérdőjelek. A ma érzékelhető jelenségekről, összefüggésekről ugyanis legfeljebb kérdések fogalmazhatók meg többé-kevésbé pontosan; a válaszok talán a következő évtizedben. A kérdésekké fogalmazódó bizonytalanságokat a számítógép hozta magával.

Centralizáltabbá válik-e a szervezeti struktúra a számítógépesítés eredményeként? – A szervezeti változások a számítógép miatt szükségszerűek-e, vagy pedig más tényezők játszanak nagyobb szerepet? – Mi az adatfeldolgozás vagy az információfeldolgozás centralizációjának jelentősége? – Milyen természetű a vezetői munka változása? Tovább változnak-e a vezetői munka bizonyos típusai vagy szintjei a számítógépes rendszer következtében? – Hogyan válik érintetté a felső szintű vezetés?

Kérdések, kérdőjelek sora. A fentieket egyébként már 1966-ban, az IBM kezdeményezésére, a vezető tudósok, a témakör kiváló ismerőinek részvételével rendezett tanácskozáson foglalmazták meg.³ A választ váró problémák azóta is csak sokasodnak.

* Megjelent: *Valóság*, 1972. 2. sz., 23–36. o.

¹ David Oates: Is the pyramid crumbling? *International Management*, 1971. Júl.

² A szervezetek – mint meghatározott céllal létrehozott emberi közösségek – vizsgálata néhány évtizede, lényegében Max Weber hatására került a szociológia egyik fő áramába. A kiváló művelők – C. Argyris, P. M. Blau, M. Crozier, J. G. March, P. Selznick, H. A. Simon, W. G. Scott és mások – munkáiban található sokféle meghatározás ellenére még nincs egységesen elfogadott definíció a szervezetről. Az általánosan használt ismérvek közé tartozik például a célok, a működés, s ehhez a belső kapcsolatrendszerek egyértelmű szabályozottsága.

³ *The Impact of Computers on Management* címmel jelent meg a tanácskozás anyaga, amelyhez C. A. Myers írt összefoglaló előszót (The MIT Press, Cambridge, Mass., 1968).

Nálunk csak a szakemberek szűk köre figyeli a fejlett tőkés országokban – és főleg az Egyesült Államokban – a szervezetek átalakulásának vajúdsági korszakát. Úgy tűnik, nagyobb változások kezdetén vagyunk, mintsem felmérhetnénk. A számítógép elterjedésének lényegében tíz éve alatt ugyanis elérkeztünk a szervezetek és az irányítás gyökeres átalakításának, az új technikai eszközökhöz alkalmazkodó formák megteremtésének követelményéig.

A jelenségek – amelyekről a továbbiakban részletesen szólnunk – ma az Egyesült Államokban a leginkább nyilvánvalók: itt van a világ számítógép-állományának mintegy kétharmada. A Diebold-statisztika szerint az 1970 elején nyilvántartott mintegy 111 ezer számítógépből 70 ezer az Egyesült Államokban működött (Európában ugyanakkor az NSZK-ban volt a legtöbb számítógép: 7350. Egymillió főre az Egyesült Államokban 360 számítógép jutott, Svájcban 149, Kanadában 114, az NSZK-ban 111, Hollandiában 100, Magyarországon 8).⁴

Legalább ilyen fontos tényező, hogy az elmúlt években a legfejlettebb tőkés országok szervezeteiben megtanulták, hogyan lehet a leghatékonyabban használni a számítógépeket. Az eddigi legnagyobb eredmény: lényegében megoldották az alsó szintű irányítás, a mindennapos munka rutindöntéseinek automatizálását. A termelőszervezetekben a termelés, a gazdálkodás, a pénzforgalom és más tevékenységek részfolyamatainak (alrendszerének) számítógépes irányítása után a következő lépés: a számítógépek felhasználása a felső szintű irányításhoz az alrendszerek integrálása, összekapcsolása révén.

Tulajdonképpen már eddig is nagy változások zajlottak le a szervezetekben, mégpedig mindenütt, ahol a számítógépet alkalmazni kezdték. Noha mi még elég távol vagyunk a számítógépek tömeges alkalmazásától, azt észre kell vennünk, hogy a számítógép az *alkalmazó szervezetekben* azonos folyamatokat indít el, azonos hatásokat vált ki. Az amerikai szakirodalom népszerű kifejezésével: „kihívja” (challenge) a változásokat. S ha megtanuljuk jól használni a számítógépeket, ez történik a mi szervezeteinkben is.

⁴ A világ 1970 elején meglévő számítógép-állományáról – a Diebold-statisztika alapján (*Bürotechnik + Automation*, 1970/5.) – részletes adatokat közöl a *Számítástechnikai Évkönyv*. 1970. KSH, Budapest.

Minthogy az új technikai eszközök a szervezetben jelennek meg, s ott kiváltott hatásaik összegződnek – bizonyos feltételek esetén – társadalmi méretű hatásokká, a szervezetben lezajló folyamatok módszeres megfigyelése, a szabályosságok, általánosítható jelenségek tényszerű regisztrálása az elsődleges.

Negyedik éve vizsgáljuk – szervezetszociológiai nézőpontból – számítógéppel rendelkező, illetve számítógépet alkalmazó vagy a gépvásárlásra, alkalmazásra komolyan készülő vállalatoknál (esetenként az irányító trösztnél) a számítógépek alkalmazásának társadalmi feltételeit és várható hatásait.⁵ A választás azért esett az üzemekre, mert a számítógép ott sokoldalúan felhasználható, a műszaki számításoktól a termelési tevékenységek irányításáig.

1968 januárjában, amikor a vizsgálatok kezdődtek, 48 számítógép volt az országban. (1959–60-ban 2 számítógép működött, majd az évenkénti állomány 3, 5, 8, 12, 16, 29, 43 és 1968 végére 63 darab.⁶ Az 1970-ben és 1971-ben felszerelt, illetve megérkezett gépekkel együtt a számítógép-állomány ma mintegy 150 darabból áll. A következő években – különösen a hazai gyártás fejlődésével – várhatóan jelentősen tovább növekszik.) A vizsgálatok kezdetén a számítógép-alkalmazási törekvések viszonylag szűk volta lehetővé – és szükségessé – tette, hogy a szociológiai vizsgálatot az adott terület úgyszólván teljes szélességében kezdjük, hiszen az egy-egy szervezetben gyűjthető információ elég kevés volt. A gépeket üzemeltető s az alkalmazásokat előkészítő rendszerszervező szakemberek között úttörőnek minősültek a 5–6 éves gyakorlattal rendelkezők. A „számítógépesek” többnyire személyesen ismerték egymást, familiáris viszonyban voltak a gépekkel, mindent tudtak jó és rossz tulajdonságaikról, képességeikről. Mára több ezres szakembergárda dolgozik a gépek körül. A gépek, emberek, tevékenységek elkülönültek, specializálódtak. A számítógéppark több mint fele ma főleg a vállalatok számára dolgozó ágazati és egyéb számítástechnikai intézetekben, illetve közvetlenül az üzemekben található.

⁵ A kutatás összefoglaló tanulmánya az OMFB számára készült *A számítástechnika hazai elterjedésének társadalmi feltételei és várható hatásai* címmel.

⁶ *Számítástechnikai Évkönyv. 1970.* KSH, Budapest.

(A többi egyetemeken, kutatóintézetekben, országos hatáskörű szerveknél – Nemzeti Bank, Országos Tervhivatal, Országos Nyugdíjintézet stb. –, illetve néhány nagykereskedelmi, közlekedési stb. vállalatnál működik.) A nem vállalatok környezetében működő gépek szabad kapacitásának nagy részét is az üzemek veszik igénybe.

A szociológiai vizsgálat keretében 42 szervezet számítógép-alkalmazási törekvéseiről gyűjtöttünk adatokat. A 42 szervezet a legkülönbözőbb iparágakhoz tartozik (élelmiszer-, jármű-, gyógyszer-, híradástechnikai, szén-hidrogén-, könnyűipar stb.). A vizsgált szervezetek közül hat rendelkezik saját számítógéppel, további három a tröszt gépét használja.

Az alkalmazási törekvések között vannak egyszeri, alkalmi számítógép-felhasználási igények (elsősorban a saját géppel nem rendelkező vállalatoknál), s vannak, ahol évek óta módszeresen folyik a számítógépes irányítási rendszer egy vagy több alrendszerének megszervezése (főként a géptulajdonosoknál). A törekvések között egyaránt találunk sikeres és sikertelen kísérleteket.

A szociológiai vizsgálat fő módszere az esettanulmány volt. Összegyűjtöttük a vállalat egészére (fejlődésére, termelési tevékenységére, belső struktúrájára stb.) vonatkozó főbb adatokat; feldolgoztuk korábbi számítógép-alkalmazási törekvéseik történetét; interjút készítettünk a vállalat vezetőivel, illetve azokkal, akik a számítógépesítéssel bármilyen formában kapcsolatba kerültek. Az interjúkat az egységes adatfeldolgozást elősegítő kérdőíves felvétel egészítette ki. Az esettanulmányok információtartalma különböző: néhány kezdeményezésről csak a rendszerszervezők tapasztalatait, véleményeit gyűjthettük össze; többségük azonban széles körű empirikus vizsgálaton alapul. Esetenként külön kérdőíves felmérést is végeztünk az érintett dolgozók körében az új szervezeti és egyéni elvárásokról, a kétféle elvárás teljesülésének mértékéről. Egyes esettanulmányok lezárt, befejezett alkalmazási törekvésekről szólnak, másokat a rendszerszervezés üteméhez alkalmazkodva, folyamatosan tovább vizsgálunk.

Az eddigi vizsgálatokat előkutatásnak tekintjük, amely módot ad a széles körű áttekintésre s további, mélyrehatóbb kutatások kérdéseinek pontosabb megfogalmazására. A szervezetek és a legkorszerűbb technikai eszközök (ez esetben a számítógép) viszonyának, az új technikai eszköz befogadásának, a szervezet adaptálódásának néhány jellegzetessége már az előkutatás alapján is megfogalmazható. A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – ezekről szólunk.

A jelenlegi szociológiai vizsgálat a szervezetre összpontosít: mi történik a szervezetben, amikor a számítógépet alkalmazni kezdik? Ehhez vizsgálunk kellett a meghatározó tényezőt is: *miért* kezdik alkalmazni? Mi ösztönzi az üzemeket a számítógép használatára?

Nélkülözhetetlen volt a gazdasági összefüggések legalább közelítő rendszerezése, áttekintése. (Ezt nem tehattuk sem a teljesség, sem az önálló kutatás igényével, adataink elemzéséhez be kellett érünk a statisztikákból, különféle dokumentumokból, más kutatásokból származó információkkal, néhány fontosabb jelenség körvonalazásával.) Közgazdászok segítségével megkíséreltük összeállítani a fejlett tőkés országokban regisztrált⁷ s a nálunk fellelhető ösztönzőket. A kétféle társadalmi-gazdasági környezet adottságai – mint a technikai fejlettség szintje, a gazdaság, illetve a foglalkoztatottság szerkezete, az ár- és bérarányok stb. – alapvetően más magatartásra készítik a szervezeteket a számítógépek alkalmazásakor. Minthogy mi bizonyos értelemben hátrányosabb helyzetből indulunk, mint a számítógépkorszakba már belépett országok, körültekintőbben kellene feltárni azokat az elsősorban gazdasági ösztönzőket, amelyek a szervezeteket érdekeltté teszik az új technikai eszközök, köztük a számítógépek alkalmazásában.

A vizsgálat vállalatoknál sokféle ösztönzőt találtunk. Ezek együtteseit elemezve meghatározhattuk a primer ösztönzőket, amelyek az adott szervezetben a számítógép alkalmazásának igényét kiváltották. (A primer ösztönzők segítségével határoztuk meg a kezdeményező szervezetek típusait: a számítógéppel rendelkező; a tőkés külkereskedelemben erősen érdekelt; a dinamikusan fejlődő; a centralizált irányításra törekvő; az önállóságra törekvő és az alacsony technikai, szervezeti szinten lévő szervezetek.) Az ösztönzők között megkülönböztettük az elsődlegesen a szervezet *környezetéből* a szervezetre ható („külső”) ösztönzőket, illetve azokat, amelyek elsődlegesen a *szervezetben* („belső”) jelennek meg. A kétféle ösztönző kizárólag az elemzés kedvéért választható szét, hiszen legtöbbjük nem osztályozható egyszerűen „környezeti” vagy „szervezeti” minősítéssel, minthogy

⁷ A témával foglalkozó munkák közül a legalaposabbnak H. A. Rhee összeállítása tűnik, aki nagy nemzetközi anyag alapján 5 fő pozitív („pulls”) és 5 negatív („push”) ösztönzőt különböztet meg. Pozitív például. a gazdasági expanzivitás, negatív az elavult berendezések, a korszerűtlen ügyvitel, a létszámproblémák stb. *Office Automatization in Social Perspective*. B. Blackwell, Oxford, 1968.

rendszerint szorosan összefonódnak, egymásból következnek. (A vállalatnál ösztönzőként megjelenő létszámgondok például rendszerint az országos helyzetet tükrözik; a vállalat fejlődési törekvései, ambíciói, céljai is számos közvetlen és közvetett környezeti hatástól függenek stb.) Végeredményként 8 jellegzetes környezeti és 10 jellegzetes szervezeti ösztönzőt regisztráltunk. Úgy tűnik, hogy *a külső ösztönzők a meghatározóak*, elsősorban ezektől függenek a szervezetek számítógép-alkalmazási törekvései, a számítógépesítés üteme, az alkalmazás területei és módjai.

A szervezetszociológia nézőpontjából – amely minden szervezetet az adott társadalom részének, elemének tekint – ez a feltételezés jogos. Vitathatatlan, hogy a társadalmi-gazdasági környezet adottságai (földrajzi, történeti, demográfiai, technikai fejlettségi stb. tényezői), illetve politikai, jogi, gazdasági stb. szabályozórendszerei messzemenően meghatározzák a szervezetek működését, a környezetből származó ösztönző és fékező tényezőkre „válaszoló magatartását”. Tapasztalatból is tudjuk, hogy ha változik a környezeti szituáció (például egy kormányintézkedés következtében megváltoznak a bérszabályozás elvei, vagy különféle tényezők hatására változik a vállalat piaci helyzete stb.), a szervezetek az új környezeti tényezőkhöz alkalmazkodva alakítják ki magatartásukat.

A környezet sokféle ösztönző és fékező tényezője azonban nem egyforma intenzitással hat a különböző szervezetekre; ezek – adott helyzetüknél fogva – nem egyforma *érzékenységgel* reagálnak a környezeti hatásokra. A jelenlegi vizgatátnál – minthogy csak olyan vállalatokkal foglalkoztunk, amelyek törekedtek a számítógép alkalmazására – mind az ösztönzőkről, mind a szervezetek érzékenységéről csak némileg egyoldalú megállapításokhoz juthattunk, hiszen a vállalatok zöme ma még nem az ösztönző tényezőkre reagál érzékenyebben.

Az ösztönzők hatásáról, illetve szervezeti, részleg- és egyéni ösztönzőké transzformálódásuk jellegzetes vonalairól még nagyon keveset tudunk. Noha a vizsgált szervezetekben már számos tapasztalatot szereztünk, érdemleges következtetésekre itt csak hosszabb idő múltán számíthatunk, amikor kibontakoznak a társadalmi-gazdasági környezet és a szervezetek viselkedésének kölcsönhatásait szélesebb körben elemző kutatások, s az összefüggések alaposabb ismerete segít a részjelenségek értelmezésében.

Annyit megállapíthattunk, hogy a számítógépet már igénylő vállalatoknál talált ösztönzők két, egymással szorosan összefüggő jellegzetességet

mutatnak: *a)* általában a legegyszerűbb, a szervezettől a legkevesebb alkalmazkodást kívánó számítógép-felhasználásra orientálnak; *b)* sokkal erőteljesebben fejeznek ki partikuláris érdekeket, mint a szervezet egészének érdekeit. A szervezet egészének érdekei a számítógépesítéssel kapcsolatban gyakran bizonytalanok, ambivalensek.

A két, egymással szorosan összefüggő jelenség okai feltehetően elsősorban a környezeti adottságokkal függenek össze, amelyek néhány társadalmi-gazdasági tényezőjére később visszatérünk.

Az okok felderítéséhez azonban egy általánosabb tényezőt is vizsgálunk kell: *a szervezet viselkedését*, magatartását a belső kapcsolatrendszeit, struktúráját kényszerűen megbontó változások esetén.

A SZERVEZET KÉNYSZERŰ ALKALMAZKODÁSA

Mai ismereteink alapján úgy tűnik, hogy bár a kétféle társadalmi-gazdasági rendszer más-más ösztönző és fékező tényezőket nyújt ahhoz, hogy a szervezetek milyen gyorsan *igénylik* az új technikai eszközöket, *a szervezetekben* már számos hasonló jelenség zajlik le, amikor a számítógépeket alkalmazni kezdik. A termelőszervezetek *belső rendszereiben* ugyanis sok az azo-
nosság. Ez tulajdonképpen a *termelési folyamat* azonosságából következik, amelyekhez a szervezetek belső struktúrája, irányítási rendszere kapcsolódik.

A termelőszervezetek belső struktúráját, irányítási rendszerét lényegében az alkalmazott technikai eszközök, eljárások határozzák meg. Elsősorban a termeléshez alkalmazott technikai eszközök igényeihez és lehetőségeihez igazodva alakulnak ki a szervezet szabályozott belső rendszerei: a termelési folyamatok rendszere, az információs, a kommunikációs, a hierarchikusan felépített státuszrendszerhez kapcsolódó döntési rendszer stb. (Ebben az összefüggésben nem szükséges külön szólnunk a szabályozott kapcsolatrendszerek mellett kialakuló, nem szabályozott [informal] kapcsolatrendszerekről – létük és változásuk szorosan kapcsolódik az előbbiekéhez.) A belső kapcsolatrendszerek kisebb-nagyobb átalakítását minden új technikai eszköz kikényszeríti a szervezetben, s minél inkább helyettesíti az emberek fizikai vagy szellemi erőfeszítését, annál nagyobb változásokat von maga után.

A számítógép jellegzetesen szellemi munkát automatizál. Már az első alkalmazási területen – a tudományos-műszaki számításoknál – nyilván-

való volt, hogy a gépek tevékenysége nem más, mint az addig emberek által végzett munkák „gépesítése”. A későbbi alkalmazási területeken (adatfeldolgozás, folyamatszabályozás, döntés-előkészítő optimumszámítások stb.) is csak az történt, hogy a gép kiszélesítette az automatizálható szellemi munkák körét, idevonva az irányítási tevékenységek jelentős részét is.

Ez történik ma, a termelésirányítási rendszerek létrehozásakor is, amikor a termelés sokféle részfolyamatához tartozó információk folyamatos feldolgozását és a résztvékenységek irányítását bízzák a számítógépre. A gép – és a programrendszerek – lényegében a mindennapos munka hatékonyabb szervezőjének szerepét veszi át az emberektől, sokkal több összefüggés egyidejű figyelembevételével, és sokkal több feladat rendezését, ütemezését elvégezve, mint amire az irányító ember képes. A résztvékenységek (alrendszerek) összekapcsolása módot nyújt az egész termelési folyamat áttekintésére és irányítására (Management Information System – komplex vagy integrált információfeldolgozási rendszer). Szélesebb körű terjedésének, a megoldások szüntelen finomításának most lehetünk szemtanúi. A számítógépgyárak egymással vetélkedve dolgozzák ki az integrált információfeldolgozás újabb és újabb programrendszereit.

A legtöbb számítógép elvileg bármely adattá, számítási algoritmussá átalakítható szellemi munkát képes elvégezni. Noha a cél az, hogy a nagyon drága berendezések minden lehetőségét maximálisan kihasználják, nem minden szervezet igényli a számítógép sokoldalúságát. Az alkalmazó szervezet *jellege* nagymértékben meghatározza, hogy a lehetőségek közül melyiket vagy melyeket igénylik. (Bankoknál, nagykereskedelmi vállalatoknál például az adatfeldolgozás az alapvető igény; alkalmanként felhasználhatják a gépet döntés-előkészítő számításokra – gazdaságossági optimumok kiszámítása, a fiókhálózat optimális telepítési tervére vonatkozó számítások stb. –, de esetleg sosem kerül sor tudományos-műszaki számításokra.) Az üzemekben a számítógép sokoldalúan felhasználható. A különböző alkalmazási lehetőségek azonban különböző feltételek meglétét kívánják. A tudományos-műszaki számításokhoz például nem kellenek speciális alkalmazási feltételek; az egyetlen feltétel lényegében a felhasználó tudása. Az ügyvitel automatizálásához általában számos feltétel már rendelkezésre áll a szervezetben, például az ügyviteli kultúra, amelyet az alacsonyabb fokú ügyvitel-gépesítés is segített formálni, a rend, a bizonylati fegyelem, a szervezethez állandó igénye és kialakult szintje stb. (Számítógép

alkalmazása esetén mindezt lényegesen magasabb szinten kell biztosítani.) A termelési tevékenységek irányítása rendszerint több technikai, technológiai, szervezési stb. feltétel megteremtését kívánja, s megszervezése azért is bonyolultabb, mert egyúttal számos, ügyviteli adatáramlást is magában foglal.

Az alkalmazás feltételei közé tartozik az alkalmazás típusa által igényelt szervezeti struktúra megteremtése. *A kívánt struktúraminta a számítógép alkalmazása előtt egyetlen szervezetben sem létezik; ezt kifejezetten az új technikai eszköz igényeihez alkalmazkodva kell létrehozni.*⁸

A kapcsolatrendszerek megbontása és újjáalakítása – különféle mértékben – kihat az embereknek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyére, a hatalomra, a presztízszre, a munka tartalmi és formai összetevőire, a jövedelemre, az emberi kapcsolatokra – tehát a szervezeti elvárások és honorációk, illetve az egyéni elvárások komplex együttesére. Mindez kiváltja a szervezethez tartozók válaszólagos magatartását, a változások elfogadását vagy elutasítását, az alkalmazkodás különböző mértékű készségét stb.

Az üzemekben általában *nem* kíván struktúraváltozást a folyamatirányítás, a tudományos-műszaki számítások és az alkalmi döntés-előkészítő számítások számítógépesítése.

Struktúraváltozást követel az adatfeldolgozás és a termelésirányítás információs rendszerének létrehozása.

A magyar üzemekben ma a struktúraváltozást *nem igénylő* alkalmazások a legnépszerűbbek. A vizsgált üzemekben a számítógépeket összesen 51 feladathoz kívánták igénybe venni; ezek több mint fele alkalmi döntés-előkészítés (19 eset) és műszaki számítás (9 eset) volt.

A műszakiak szívesen veszik igénybe a számítógépeket egy-egy speciális, az adott létszámmal el nem végezhető, bonyolult számítást igénylő probléma megoldásához. Az egyik nagy tröszt 7 vizsgált szervezeténél 1965 óta évről évre nő az ilyen számítások aránya. 1965-ben mintegy 3,5 millió forintot, 1970-ben pedig már a háromszorosát költötték rá. Még néhány milliót szívesen rászántak volna, de a számításokhoz igényelt gépen nem tudtak több gépidőt szerezni. Eközben a tröszt mintegy 30 nagy önálló

⁸ A hasonló külföldi megállapításokról írja Jándy Géza: „Kiderült, hogy a hatékony gépkihasználas nagy problémája nem a számítógép üzemeltetése; nem is a feladatok előkészítése, a gép program előkészítése vagy kódolása, hanem a *számítógépesítés megszervezése*, a számítógép szerves beillesztése, bekapcsolása abba a rendszerbe, amely ki kell szolgálnia.” A számítógépesítés problémái. *Magyar Tudomány*, 1971. 10. sz.

egysége közül csupán egy végeztetett számítógéppel adatfeldolgozást, s egy-nél készültek számítógépes irányítási rendszerre.

A vezetők körében is népszerűek az évenként egyszer-kétszer elvégezhető számítások az optimális nyereségről, termékösszetételről stb., amelyek ismerete biztonságosabbá teszi döntéseiket. A számításokhoz ugyancsak elvégezhetőek a szervezeti struktúra megbolygatása nélkül; bizonyos számításokhoz legfeljebb az alkalmi adat-előkészítés többletmunkáját kell a szervezetben elvégezni.

A mintákban szereplő vállalatok csaknem felében végeztek ilyen számítást, többjük már évek óta, rendszeresen megismételtette, és szívesen terjesztik ki újabb témákra is.

A két számítási mód esetén a számítógép szerepe nem több, mint bármely más, az emberi tevékenységet megkönnyítő eszköze. A számítógép mindkét esetben tulajdonképpen az „új alkalmazott”: a tevékenységet addig végzők kitűnő, megbízható, rendkívül nagy teljesítményekre képes segítő-társa. Mindkét számítási mód költsége viszonylag kicsi.

Más a helyzet az *adatfeldolgozással*. Ez már jelentős struktúraváltozást követel, bár csak az ügyvitel szűkebb területén. A számítógép az adatfeldolgozásban is mint az „új alkalmazott” jelent meg, a szellemi rutinmunkák tömegét véve át az emberektől. A szellemi rutinmunkák „gépesítésének” évtizedek óta létrehozott eszközeitől (asztali számítógépek, lyukkártyás adatfeldolgozó berendezések, könyvelő-számlázó gépek stb.) a számítógép nemcsak gyorsaságában, hatékonyságban különbözik. A minőségi különbség – amit egyetlen elődje sem tudott –, hogy a számítógép *automatizálja a rutindöntéseket*. Ezt az előnyt azonban csak akkor lehet kihasználni, ha a számítógép igényeihez alkalmazkodva átalakítják az adatáramlás-feldolgozás korábbi folyamatait. A magyar üzemek számítógépes adatfeldolgozásában azonban nagyon kevés még, illetve lassan szerveződnek a számítógép lehetőségeire épülő rendszerek. Két-három éve mindez még magyarázható volt a felkészületlenséggel, a „tanulóévek” tapasztalatlanságával. Számos szervezet például előbb kapott számítógépet, mintsem használatára jól felkészülhetett volna. Emellett a számítógépesítés több üzemben összekapcsolódott a lyukkártyagépek külföldi bérletének felmondásával. Ezért – némileg kényszermegoldásként is – a vállalatok a szokásos, addig lyukkártyagépen feldolgozott adatait változtatás nélkül, vagy az inputok és outputok csekély változtatásával dolgoztatták fel a számítógépen. Így tehát

csupán a gépi eszköz változott, az információáramlás s a hozzá tartozó szervezeti minta nem. A mintánkban szereplő 12 adatfeldolgozást végzetető vállalat többségénél az adattömeg zöme még „hagyományosan” kerül feldolgozásra. Bizonyára nem vagyunk még túl a tanulóéveken sem; a költségek is jelentősebbek. Mindenesetre az adatfeldolgozás számítógépes *rendszerének* létrehozása általában lassan, vontatottan halad.

Széles körű, mélyreható struktúraváltozást követel az integrált *irányítási rendszerek* létrehozása. A termelési tevékenységek számítógépes irányítása ugyanis felöleli a termelés, illetve a hozzá kapcsolódó valamennyi tevékenység (kapacitások, rendelésállomány naprakész nyilvántartása, anyaggazdálkodás, termelésprogramozás, termékkiszállítás és -elosztás, a termelést kísérő ügyvitel stb.) irányításának széles skáláját. Egy-egy résztvevő tevékenység számítógépre szervezése az egész folyamat minden aktusának újratervezését, újjászabályozását jelenti.

A magyar üzemekben jellegzetesen egy-egy résztvevő tevékenység számítógépre szervezése folyik, azzal a perspektívával, hogy később eljutnak az integrált rendszerhez. Az egyelőre szűk körű kezdeményezések között azonban legalább annyi a kudarccal, félbemaradó kísérlettel, mint az eredménnyel. A mintánkban szereplő 11 vállalat közül ötben az első alrendszer létesítése közben vagy után feladták a számítógépesítés tervét. A rendszerszervezések üteme – kevés kivételtől eltekintve – általában vontatott. A sokféle „váratlan” akadály láttán a vezetők gyakran elvesztik kedvüket, s lemondanak a számítógép alkalmazásáról.

A SZERVEZET ÉRDEKEI HELYETT – RÉSZLEGÉRDEKEK

Miért nem törekszenek jobban az üzemek a számítógépek hatékonyabb felhasználására? Miért nincs elég céltudatos akarat, vállalkozó kedv, készség a struktúraváltoztatásokkal együtt járó nehézségek vállalására?

Természetesen az új szervezeti struktúra létrehozása mindenütt nehéz – egyetlen szervezet sem túri jól a kényszerű alkalmazkodást. Természetes reakciója a védekezés a kialakult, hagyományos működési mechanizmusát megzavaró hatások ellen. A számítógép egyike a legnagyobb szervezeti átalakításokat kívánó technikai eszközöknek, s ezért beilleszkedését általános, széles körű, erős ellenállás kíséri. Az általános – és a korábban már részben említett – okon túl az eddigi tapasztalatok több tényezőket kínál-

20 nak magyarázatként. Az egyik: a szervezeti törekvések szűk határai; a másik (részben ennek következtében): a kezdeményezések részlegérdekűre korlátozódása, illetve a vezető szintekhez tartozók érdeellentéteinek élessé és tartóssá válása.

A problémát részben jelzi a *kezdeményezők* státusa, illetve törekvéseik. A 42 vizsgált szervezetben összesen 51-féle számítógép-alkalmazási törekvést találtunk, s ezeket 59-en kezdeményezték:

Kezdeményezők

A számítógép alkalmazása	Az alkalmazó szervezetek száma	Vezérigazgató	Gazdasági vezető	Számolóközponti szakember	Mérnökök	Egyéb	Együtt
Műszaki-tudományos számítások	9				9		9
Adatfeldolgozó	12		9	6			15
Alkalmi döntéselőkészítő számítások	19	2	9	2	5	3	21
Termelés-irányítási rendszer alrendszerei	11	2	6	5		1	14
<i>Összesen</i>	<i>51</i>	<i>4</i>	<i>24</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>4</i>	<i>59</i>

A számok elég egyértelművé teszik a képet: a műszaki-tudományos számításokat kizárólag mérnökök, kutatók, fejlesztők tervezők kezdeményezték; minden egyéb számításnál már főként a gazdasági irányító részlegek vezetői a kezdeményezők; a számítóközpontoknak, számítástechnikai részlegeknek az adatfeldolgozásban, s az irányítási rendszerek kialakításában van nagy szerepük; a vállalati igazgatók (vezérigazgatók) nagyon ritkán tartoznak a kezdeményezők közé. A táblázatból néhány következtetés is adódik:

- A kezdeményezők többsége – a szervezeten belüli helyzeténél fogva – elsődlegesen partikuláris érdekeket képviselhet. Az *egész* szervezet korszerűsítésének átfogó tervét csak a vezérkar együtt alakíthatja ki, s mind az elhatározás, mind a végrehajtás feltételezi a vezérigazgató meghatározó

szerepét. A vezérigazgatók kis száma a kezdeményezők között, s a többség passzivitása azt mutatja, hogy a számítógép alkalmazását maguk is részlegérdeknek tekintik, alkalmi lehetőségnek, nem az egész szervezet jelentős korszerűsítési lehetőségének.

- Minthogy a számítógép meghatározott célú felhasználása meghatározott szintű vezetői döntéseket igényel, erős összefüggést látunk a jelenlegi alkalmazási formák kialakulása, a sikeres és sikertelen kísérletek, illetve a jelenlegi kezdeményezések döntési szintjei között. A döntés szintjét ugyanis elsődlegesen az határozza meg, hogy milyen célra kívánják felhasználni a számítógépet. A legfelső vezetés távolmaradása arra utal, hogy a szervezetnek nincsenek komoly erőfeszítést igénylő, nagy céljai. Az erre vonatkozó gazdasági jelenségek összefüggéseit nem vizsgáltuk, s az *okok* vizsgálatát továbbra sem tekintjük a szociológiai kutatás feladatának. A megfigyelésekből azonban úgy tűnik: a vállalatok többnyire meglegszenek a tevékenységek s a nyereség „szinten tartásával”, kis javításával, de ritkán határozott céljuk a nagy nyereség, a jelentős presztízsszerzés stb.⁹ S ahol nem kívánnak erőfeszítést a célok, ahol nem érzik, hogy a vállalat sorsa a hatékonyság növelésén, új vevők megszerzésén, a piaci pozíciók megtartását, az esetleges dekonjunkturális helyzet kivédésén múlik, ott nincs igazán szükség a célok elérését segítő eszközökre, a számítógépre sem. S megfordítva: az esettanulmányok szerint ott vállalják a számítógép alkalmazásával együtt járó nagy költségeket és nehézségeket, ahol jelentősek, erőfeszítéseket kívánnak a vállalat céljai, s ezeket a vezérigazgatóval az élen képviseli az egész vezetőgárda, a részlegérdekeket alárendelve az egész szervezet nagy céljainak.
- A vezérigazgató, illetve a vezetőgárda kollektív állásfoglalásának hiánya miatt a kezdeményezések rendszerint nem a vállalat egészének tudatos, felismert érdekeit fejezik ki, csupán elszigetelt részlegérdekeket. Ennek következménye többnyire az, hogy kiéleződnek és tartóssá válnak az ellentétek a partikuláris érdekeiket védő vezetők között.

⁹ „A nyereség és a jövedelem alakulása az iparban az új gazdaságirányítási rendszer első három évében” címmel Szenczi Gyula részletes elemzéseket közöl az *Ipargazdaság* 1971. júniusi számában. Ebben írja: „...a vállalatok nem is törekedtek egyértelműen maximális nyereségre, hanem inkább egy meghatározott szint elérésére.” Ez a magatartás úgyszólván minden gyárban tapasztalható.

Az előzőekben már esett szó a partikuláris érdekellentétekről. Régen ismert, hogy a szervezetekben a különböző részlegek egymással ellentétes érdekeket képviselnek. A partikuláris érdekek egyéni érdekeket is magukban foglalnak, s rendszerint a vezetők magatartásában manifesztálódnak. A részlegek és vezetők a sajátos érdekek képviselőjével *tulajdonképpen a szervezet elvárásának tesznek eleget*, kifejezésre juttatva a tervezés, a gyártás, az eladás stb. sajátos funkcióit, szerepkörét. A partikuláris érdekek ütközése a szervezet természetes létformája – a vezetés feladata, hogy döntéseivel kialakítsa a szükséges összhangot, az ellentétes érdekek kompromisszumát. A részlegek érdekellentéteit nap mint nap sokféle tényező élezheti vagy mérsékelheti. A számítógép alkalmazása – még a közös vezetői elhatározások esetén is – elkerülhetetlen következményeivel újra meg újra fellobbantja a vezetői érdekellentéteket.

Ma az egyik jellegzetes érdekellentét a műszaki és a gazdasági irányító részlegek között figyelhető meg. A közölt táblázatból is látható: a műszakiak a struktúraváltozásokat nem igénylő számításokat kezdeményezik; a gazdasági irányítók – helyzetüknél fogva – a struktúraváltozásokat igénylőket is. Magatartásuk jól érthető: az új gazdaságirányítási rendszerben fontosabbá vált minden, a termelés gazdaságosságával kapcsolatos információ. Ezeket a gazdasági igazgató alá tartozó részlegeknek kell szolgáltatniuk; a hagyományos adatfeldolgozással azonban erre gyakorlatilag képtelenek. A gazdasági irányítók tehát a számítógép alkalmazásával egyfelől kielégíthetik a szervezet követelményét, másfelől a termelési tevékenységet is nagymértékben meghatározó információk szolgáltatásával jelentősen megerősíthetik pozícióikat, tényleges szerepüket, rangjukat. Az utóbbi önmagában is elegendő lehet a műszaki, illetve a gazdasági irányítók közötti ellentétek kiéleződéséhez. Érthető tehát, hogy a termelés műszaki irányítói ritkán lelkesednek a számítógép ügyviteli, adatfeldolgozási alkalmazásáért, ami reprezentálja is, erősíti is a gazdasági irányítók szerepkörét. Emellett az ügyvitel átszervezése megbolygatja a termelési ügyvitelt is, sokkal pontosabb adatszolgáltatást, nagyobb ügyviteli, bizonylati és termelési fegyelmet is követel. A vizsgálat esetekben – kevés kivételtől eltekintve – a műszaki igazgatók passzív szemlélői voltak a gazdasági igazgató törekvéseinek, esetenként azonban éles ellenzői. A gazdasági igazgatók törekvéseinek sikere gyakran azon múlt, hogy nekik vagy pedig a műszaki irányítóknak sikerült-e a vezérigazgatót szövetségesként megnyerni.

Ha a szervezetnek nincsenek világos, az egész vezetőgárda által egységesen képviselt céljai, akkor a struktúraváltoztatásokat követelő számítógép-alkalmazás terve esetleg már a kezdeményezés időszakában elakad, s évekre lekerülhet a napirendről. Illetve: a kezdeményezők esetenként megkeresik a kerülőutakat. Ez lesz egyúttal a partikuláris érdekek uralkodóvá válásának útja. Rendszerint az történik, hogy a jogos ellenérvek vagy a partikuláris érdekek védelméből származó gáncsokodás hatására a kezdeményezők a saját, szűkebb szférájukban, a hatáskörükbe tartozó területeken kezdenek el szerényebb igényű számítógép-alkalmazást, ahol önállóan dönthetnek, elrendelhetnek vagy engedélyezhetnek, s maguk rendelkeznek a szerényebb alkalmazás szerényebb költségeit fedező pénzügyi eszközökkel. Törekvésük azonban csak addig lehet sikeres, amíg valóban nem lépi túl a szűkebb szféra határait, s nem veszélyezteti mások érdekeit. Csak-hogy a számítógépesítés lényege – mint arról majd részletesen szólunk – *a tevékenységek új információrendszerének a régi osztály-csoport szerkezetétől eltérő kialakítása*. Ezért a struktúraváltoztatásokat kívánó számítógép-alkalmazásokat nem lehet a vezetőgárda megkerülésével „becsempészni” a szervezetbe. A próbálkozások csak a partikuláris érdekellentéteket tetszik tartósan feszültté, s a belső harcok rendszerint a terv kudarcához vezetnek.

A vezetői szinteken kialakuló ellenállás egyébként nemcsak a legtartósabb, hanem a leghatékonyabb is. Dönteni, végrehajtani és *akadályozni* egyaránt a tényleges hatalom birtokában lehet.

INFORMÁCIÓ – DÖNTÉS – HATALOM

Ha a kezdeményezés időszakában a vezetői szintek érdekütközései között nem sikerül kialakítani a kívánatos kompromisszumot, a bevezetés időszakában nyílttá éleződnek az ellentétek. Ez esetben ugyanis a számítógép nem úgy jelenik meg, mint az egész szervezet céljait szolgáló eszköz, hanem mint egyes részlegek „ugródeszkája”, amely révén a többiek fölé kerülhetnek.

A rendszerszervezés időszaka még a vezérkar legteljesebb együttműködése esetén is nehéz időszak a szervezet életében, hiszen a mindennapos munka közben kell a beidegzett tevékenységeket megváltoztatni. A vezetők egyet nem értése esetén ez tulajdonképpen reménytelen vállalkozás. Emellett a rendszerszervezés időszakában már szükségképpen megjelenik az ellenállás az alsó szintű vezetők s az érintett alkalmazottak körében is,

akikre szokásos napi feladataikon túl az új rendszer létrehozásának sokféle többletmunkája hárul. A széles körű elégedetlenség, ellenállás erősen fékezi az új rendszer létrehozásának ütemét, s ma még elég gyakori, hogy a rendszerszervezés időtartama néhány hónap helyett néhány évre is elnyúlik; esetenként a nehézségek miatt le is mondanak a rendszer létrehozásáról.

Mi történik a rendszerszervezéskor?

A számítógépes információfeldolgozási rendszer megszervezésének lényege: a vállalat alaptevékenységeihez tartozó információáramlás új, a régitől rendszerint lényegesen eltérő rendszerének kialakítása.

A legtöbb szervezetben az információrendszer véletlenszerűen, a napi gyakorlat közben alakult ki, s esetlegességeivel, pontatlanságaival együtt rögződött rendszerré. Felesleges párhuzamosságait, véletlenszerű kapcsolatait, kitérőit azonban a korszerű üzemszervezés számítógép nélkül is racionalizálhatja. A számítógépesítés mélyrehatóbb beavatkozást jelent: új, logikailag szigorúan következetes információrendszer felépítését, amely a *tevékenységek* lépéseinek sorrendjét követve áttöri a csoportok-osztályok hagyományosan kialakult rendszerének közfalait. Emiatt nemcsak egyes emberek, hanem egész csoportok, részlegek kimaradnak egy-egy tevékenységhez tartozó új információrendszerből, kevesebb vagy más tartalmú információkat kapnak, továbbítanak, ugyanakkor más részlegek között alakul ki információs kapcsolat.

Mai ismereteink alapján úgy tűnik, hogy *az információk gépi feldolgozásával együtt az információs struktúra átalakulása a forrása minden egyéb, lényeges változásnak.* Az információk gépi feldolgozása, illetve az információs struktúra változása három nagy változást indít el. A vezetőket érintő nagy változás: *a döntési és a hatalmi struktúra változása.*

Noha formailag csak az információáramlás kapcsolatrendszere változik meg, valójában megváltozik a döntési rendszer is. Az érdemleges döntésekhez információk kellenek. Azok tehát, akik kimaradnak az információs láncból, vagy a döntéshez elégtelen információt kapnak, kimaradnak a tevékenységre vonatkozó döntési rendszerből is. Ezen túl – mint erről már többször szóltunk – a számítógép automatizálja a rutindöntéseket. Az információkból már nem az emberek, hanem a gép számítja ki az optimális gyártási programot, az ehhez szükséges anyagkészletet, a gépek terhelését, a gyártási szakaszok időpontjait stb. Mindennek eldöntése korábban a megfelelő szintű vezetőkre tartozott – ez adta funkciójuk presztízsét.

Az információs struktúra változása magával vonja tehát a *döntési struktúra* változását: áthelyeződnek a döntési jogkörök s velük a lényegüket adó hatalmi elemek, az utasítás, számonkérés, szankcionálás joga. Azaz: megváltozik a szervezet hatalmi struktúrája is. Az információ birtoklása s a hatalom közötti lényegi összefüggést – amelyet mindeddig elfedtek a kialakult szokások, hagyományos kapcsolatrendszerek – a számítógép hirtelen és sokak számára tette nyilvánvalóvá. Az összefüggés felismerése vagy akár csak ösztönös megérzése magyarázza a minden számítógép körül szükségképpen fellobbanó hatalmi harcokat, a számítógépesítéssel szembeni nyílt vagy burkolt ellenállást.

Az információrendszer változásával együtt járó másik nagy változás: a foglalkozási struktúra átalakulása, amely magában foglalja a tevékenységek áthelyeződését, munkakörök megszűnését, újak alakulását. A fejlett tőkés országok szervezeteiben szerzett tapasztalatok szerint ez a vezetőket és az alkalmazottakat egyaránt érinti. Az *adatfeldolgozás* számítógépesítésekor a nagy szervezetek ezrével bocsátották el feleslegessé vált alkalmazottaikat; az „új alkalmazott” termelékenyebben végezte a munkát, s az adatáramlás újjászervezése során bizonyos munkakörök feleslegesnek bizonyultak. Kisebb mértékben, de képződtek új munkakörök is, elsősorban a számítógépes adatfeldolgozást közvetlenül megelőző adat-előkészítésben. Az *irányítási rendszerek* információs útvonalainak kialakítása már nemcsak az alkalmazottakat érintette, hanem főként az alsó és középszintű vezetőket, de számos változás történt a felső szintű vezetői pozíciókban is.

Emellett a korábban főként áttekinthetetlenségük miatt decentralizált nagy szervezetekben széles körűvé vált a recentralizálás.¹⁰ A számítógép ugyanis kérdésessé tette azt a korábbi irányítási elvet, hogy a központtól földrajzilag távol eső egységeknek minél önállóbb döntési jogkörökkel kell rendelkezniük. A számítógép és a telekommunikációs eszközök révén már nem a lokális egység rendelkezett a döntéshez szükséges több információval, hanem a központ; mégpedig egy időben az *egész* szervezetről. Emiatt tömegesen szüntették meg a lokális egységek különféle szintű vezető funkcióit, felszámolták irányító apparátusát, illetve jelentősen átalakultak a velük kapcsolatos követelmények: a lokális egység *irányító* posztjai a központi döntést *végrehajtó* posztokká váltak.

¹⁰ A decentralizálás jelenségére elsőként Ida R. Hoos figyelte fel (When the Computer Takes Over the Office. *Harvard Business Review*, 1960. July–Aug, Vol. 38, No. 4.), és azóta is állandóan napirenden szerepel, most már mint a centralizálódó irányítás problémája.

A magyar üzemekben, elsősorban a számítógépek kezdetleges felhasználása miatt, még jobbára csak alkalmazotti munkakörök szabadultak fel. De már az eddigi, kezdetleges alkalmazásokkal szabadult fel alkalmazotti munkaerő; mégpedig helyenként az adott létszámon belül jelentős arányban. Az egyik nagy gyár központi könyvelésében többféle regisztráló jellegű adatfeldolgozást szerveztek számítógépre, s egy-másfél éven belül a központi könyvelés létszáma a felére csökkent. A számviteli tevékenységek további számítógépesítésével párhuzamosan a létszámot fokozatosan le akarják építeni. A vezető tervei szerint elég lesz, ha öt magasán kvalifikált ember végzi majd az elemző munkát. Egy másik gyárban a regisztráló adatfeldolgozás rendszerszervezésének kezdetén az adott létszám mintegy 20 százaléka vált feleslegessé. Minden üzemben ez a helyzet: az adott részlegek létszámához viszonyítva a regisztráló típusú adatfeldolgozás terjedésével is jelentős arányú munkaerő-megtakarítást értek el.

Ez azonban több ok miatt mindeddig úgygyszólván észrevétlen maradt. Ezek az esetek *szórványosak*, néhány nagy gyárról van szó; másrészt az általános munkaerőhiány közepette az adott részleg munkaerő-feleslegét felszívta a gyár többi részlege. Az első példaként említett gyárban például a feleslegessé vált munkaerő áráramlása úgy zajlott le, hogy a gyáregységek magasabb fizetést ígérve „csábították el” a központi könyvelésben rutint szerzett, a számítógépes adatfeldolgozáshoz értő dolgozókat. Van, ahol a felszabaduló létszám egy részét „rejtett tartalékként” kezelik.

Várható azonban, hogy ha a vállalatok érdekeltebbek lesznek a bérghazdálkodásban, egy idő múltán több „rejtett tartalék” kerül felszínre, mint amennyit ma feltételeznénk. (Noha a számítógépesítésnek nem a munkaerő-megtakarítás a fő célja, hanem a korábban elvégezhetetlen, illetve új feladatok ellátása.) Érzékelhető már a tevékenységek áthelyeződése is. Számos üzemben egész csoportok, részlegek kerülnek új irányítás alá, új munkatársak, munkakörülmények közé.

Megfigyelhetjük az új munkakörök kialakulását is. Ez egyelőre főként az adat-előkészítésben észrevehető. Az egyik vizsgált üzemben – egyetlen résztvékenység számítógépesítésekor – mintegy harminc főből álló adat-előkészítő részleget szerveztek (lyukasztók, ellenőrök). Az információs rendszer átszervezésére felszabaduló munkaerők egy része (elsősorban a monoton tevékenységet vállaló fiatal lányok, akiknek korábbi munkája sem volt sokkal érdekesebb) került át az új tevékenységet végző részleghez.

Az információstruktúra átszervezésével együtt járó harmadik nagy változás: a munkakörök tartalmi változása.

A számítógépesítés – éppen a szellemi rutinmunkák, köztük a rutin-döntések automatizálásával – sok külföldi vizsgálat tanúsága szerint két irányba polarizál. Az adat-előkészítő munkák arányának növekedésével megnövekszik a gépies, monoton, fárasztó tevékenységek aránya (lyukasztás, kódolás), másfelől bizonyos munkakörökben növekszik a magasabb rendű szellemi tevékenységek – az előrelátás, áttekintőkészség, az összefüggések felismerése stb. – igénye. Az adott munkakört addig betöltő dolgozók közül – adottságaik miatt – nem mindenki alkalmas az átállásra.

A képzettség, a megszerzett rutin elértéktelenedése s az új követelmények megjelenése mind az alkalmazottakat, mind a vezetőket érinti. Az érintettek egyik jellegzetes reakciója az ellenállás a helyüket, szerepüket, tevékenységüket meghatározó számítógépesítéssel szemben. Az új szervezeti követelményekhez alkalmazkodás jelenségei azonban jóval árnyaltabbak. Mindenekelőtt: a számítógépesítés nemcsak ellenállást vált ki, hanem esetenként ambíciót és készséget, különösen azoknál, akik várhatóan előnyösebb helyzetbe kerülnek. Gyakori az is, hogy a szervezetben elfoglalt hely, a tevékenység jellege nem vagy csak kevésbé változik. Ez a helyzet az alkalmazotti munkakörök egy részében, különösen, ha eddig is erősen monoton volt a tevékenység. (Az egyik, később részletesebben ismertetett vizsgálat során mintegy száz megkérdezett irodai alkalmazott közül 54 közölte, hogy munkája nem lett egyhangúbb; illetve 74, hogy nem nehezebb, mint a régi, begyakorlott tevékenység.)

A rendszerszervezők – a programok kialakításával – meghatározzák az új szervezeti rendszereket. Tapasztalataink szerint elég jól meghatározható, hogy az átalakulás miként érinti a szervezet különböző szintjeihez tartozókat, melyek lesznek a velük kapcsolatos új szervezeti elvárások, illetve ezek jellegzetes együttese.

Vannak munkakörök, amelyeknél előre látható, hogy a betöltéséhez s az ellátásához elvárt feltételek teljesen megváltoznak (például mind az alsó, mind a felső szinteken, olyan munkakörökben, ahol esetleg domináló követelmény volt a szakmai gyakorlat időtartama, ez mind domináló kritérium megszűnik, helyébe a meghatározott szintű iskolai végzettség követelménye lép). Más munkaköröknél az új követelmények fokozatosan alakulnak ki, a tevékenység új jellegéhez igazodva.

Változhatnak a szervezeti követelmények – időlegesen – az új szervezeti rendszer kialakulásának ütemétől függően is. Az átállással járó plusz munkaterhek végighullámszanak az érintett részlegeknél; különböző szinteken több-kevesebb új ismeretet kell elsajátítani stb.

Az új szervezeti kívánalmak implikálják a hozzájuk igazodó új, arányos honorációrendszer kialakítását is. Az új szervezeti követelmény- és honorációrendszer kiváltja az érintett dolgozók *válaszoló magatartását*: azok elfogadását vagy elutasítását.

Az egyik esettanulmány során részletesen felmértük a *változás, a rendszer-szervezés időszakában* a különböző szintekhez tartozókkal szemben támasztott új szervezeti követelmények és honorációk együttesét, illetve az érintett dolgozók elvárásait, az új szervezeti követelmények kielégítéséhez szükséges feltételek megteremtésére, honorálására vonatkozó igényeit. Magától értetődő, hogy a kétfajta elvárás megjelenése önmagában is számos konfliktus forrása lehet, mindkét elvárásnál feszültség keletkezhet a kívánság és a teljesülés egyensúlyának hiánya miatt.

Különböző módszerekkel szintenként meghatároztuk az új követelményeket (alkotó szellemi hozzájárulás; új munkamódszerek megtanulása; új munkamódszerek alkalmazásának minősége; a feladathoz elvárt többletmunka mennyisége; a többletfeladatok időben elvégzése; a többletmunka minősége stb.), illetve ezek jellegzetes együtteseit. Hasonló módon összegyűjtöttük az érintettek elvárásait.

Az elvárások teljesülésével kapcsolatban mind a szervezet, mint az egyének elégedettségét egyszerű, ötfokozatú skálán mértük.

A számos tanulság közül itt csupán azt említjük meg, hogy a dolgozókkal elégedettebb volt a szervezet, mind fordítva; az érintettek az új követelményeknek sok nehézség közepette is eleget tettek, miközben a szervezet alig vagy sehogy sem elégítette ki a dolgozók elvárásait. Az elégedetlenség végigkísérte a rendszerszervezés egész időszakát. A rendszer – különféle, részben külső okok miatt – csupán néhány hónapig működött, s akkor a gyárban visszatértek a hagyományos tevékenységi formára. A rendszerszervezés azonban – érhetően – nagyon rossz emlékeket hagyott s mind a vezetőknek, mind a dolgozóknak hosszú időre elvette kedvét attól, hogy számítógépre rendszert szervezzenek.

Azonos vizsgálatot végeztünk egy másik vállalatnál is, ahol a naponta több ezer tételből álló rendelésállomány összeállítását és számlázását bízták

számítógépre. Az átállás mintegy 200 dolgozót érintett, különféle mértékben. Egyesek átkerültek a vállalat más részlegeihez. Másoknál a munka tartalma változott. 58 ügyviteli alkalmazott közül 43-nak a munkája módosult jelentős mértékben vagy teljes egészében. Az összesen mintegy száz megkérdezett közül 86-nál a munka jelentősen nagyobb pontosságot, 67-nél jelentősen nagyobb figyelmet kíván. Többeknek kellett új ismereteket megtanulniuk. Az egyik részlegnél jelentősen változott a munkaidő-beosztás és így tovább.

Az új rendszer néhány hónapos működése után mértük fel, hogy a különböző beosztású dolgozók milyen követelmények elé kerültek, melyekhez alkalmazkodtak könnyen, melyekhez nehezen, s véleményük, tapasztalataik szerint milyen feltételek szükségesek a számítógép sikeres alkalmazásához; azaz melyek a jellegzetes elvárásaik.

A kérdőíveken – mint az előző esetben – felsoroltuk a számítógép alkalmazásának néhány, a tapasztalatból jól ismert feltételét is, s megkértük a dolgozókat: rangsorolják, mit mennyire tartanak fontosnak. A többség véleménye szerint a három legfontosabb feltétel (tehát a dolgozók legáltalánosabb elvárása a szervezettől):

1. az új rendszer alkalmazását megelőző, szakszerű tájékoztatás mindazoknak, akiknek munkáját a számítógépesítés közvetlenül érinti;
2. az átálláskor elvárt, a dolgozók szokásos teljesítményét meghaladó többletmunkák, nagyobb erőfeszítések, teljesítmények anyagi és erkölcsi elismerése;
3. az új körülményeknek megfelelő munkafeltételek.

Noha a vállalat – ösztönösen – sokféle eszközt igénybe vett az adaptáció nehézségeinek enyhítésére, a dolgozók néhány hónap múlva is úgy érezték: távolról sem elegendő. Az elégedetlenséget tükrözték a kérdőívekre adott válaszok is. A három legfontosabbnak ítélt feltételt – a megkérdezettek véleménye szerint – a szervezet a táblázat szerinti mértékben teljesítette:

Feltétel	Teljesen	Közepesen	Alig	Schogy
1. feltétel	22%	40%	23%	15%
2. feltétel	2%	14%	26%	58%
3. feltétel	7%	57%	27%	9%

Az első feltétel teljesülésével tehát alig vagy egyáltalán nem elégedett az érintettek 38 százaléka, a másodikéval 84, a harmadikéval 36 százalék. A dolgozók elvárásainak kielégületlensége magyarázza a hónapok múltán is kísértő nehézségek, hibák, feszültségek egyik alapvető okát.

Általános tapasztalat, hogy a szervezetek vezetői ritkán teremtik meg az új követelményekhez igazodó feltételeket, a honorációrendszert. Ezek szükségességének fel nem ismerése – *azaz a szociológiai tényezők figyelmen kívül hagyása* – ma az egyik erős gátja a már elhatározott információrendszerek megteremtésének, s egyik magyarázata annak, hogy miért húzódik el évekig egy-egy, valójában csak néhány hónapot igénylő rendszerszervezés ideje.

A kezdeményezés s a bevezetés sokféle problémával terhes időszaka után, ha mégis sikerül létrehozni az új rendszert, az üzemszerű alkalmazás időszakában rendszerint fokozódnak a nehézségek, s emiatt feszültségek is. Kevés hazai tapasztalatunk is azt igazolja, amit számos külföldi vizsgálat megállapított; ilyenkor válnak nyilvánvalóvá mind a vezetőkkel, mind az alkalmazottakkal kapcsolatos új követelmények, illetve képességük és hajlandóságuk az új elvárások teljesítésére. Minden még hónapokig – esetleg évekig – a feszültség forrása marad. Az üzemszerű alkalmazás időtartama elvileg korlátlan; az új rendszer válik rutinná. Ma azonban még előfordul, hogy az üzemszerű alkalmazás rövid időtartamú; a kezdeti nehézségek (pontosabban: a fokozódó nehézségek) hatására visszatérnek a hagyományos, „bevált” módszerekhez.

Fokozódnak a nehézségek, ha saját számítógépet, illetve számítóközpontot kell elhelyezni az adott szervezeti struktúrában. A géphez értő, magas presztízsű számítógépes gárda megjelenése önmagában is megbolygatja az adott hatalmi viszonyokat. A fő kérdés azonban: kinek az irányítása alá kerül az új egység? Hiszen az irányítónak nemcsak a presztízse nő, hanem a tényleges hatalma is – messzemenően meghatározhatja a többiek információellátását s ezzel döntési lehetőségeit, a számítógép különböző célú felhasználását stb.

A magyar üzemekben a számítógépek egy része – főként az erős vezetői érdeklentések miatt – rendszerint heves összeütközések után a szervezeti hierarchia alsó szintjére került. A vizsgált hat számítógéppel rendelkező üzem közül háromból – tartós feszültségek, nyílt összeütközések után – kivált a kezdeményező vezető. A hat üzem közül mára kettőben sikerült elérni, hogy a számítógép alkalmazása az egész vezetőség számára folyamatos

döntései alapján történjék. Két üzemben a számítógépes gárda önmagára utaltan, a felső szintű vezetők látszólagos közönye, „be nem avatkozása” légkörében igyekszik a számítógép célszerű felhasználását biztosítani. Kétőben a gazdasági irányító részleg vezetőjének alárendelten dolgoznak. Itt az irányítók és a gyár más vezetői között burkolt, de tartós a feszültség.

A kutatás eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy a vázolt sokféle feszültségforrás közül az információs struktúra, illetve a belőle következő változások hordozzák a számítógép alkalmazásának leglényegesebb kérdéseit, tehát vizsgálatukkal fedezhetjük fel a szervezet lényegi átalakulásának szabályosságait. Éppen ezért az információs struktúra s a belőle következő változások mélyreható vizsgálatát tekintjük a további kutatás legfontosabb, alapvető feladatának.

A SZÁMÍTÓGÉPESÍTÉS TÁRSADALMI KÍSÉRŐJELENSÉGEI

Ma már jól ismerjük azokat a társadalom szűkebb vagy szélesebb rétegeit érintő jelenségeket, amelyek a számítógépek gyors terjedését kísérték a legfejlettebb tőkés országokban. Némelyik érzékelhető társadalmi problémává vált, a legerősebb hatások azonban mindmáig a szervezetekben észlelhetők. Minden új alkalmazási területen, ahol tömegesen jelentek meg a számítógépek, megjelentek (esetenként tovább gyűrűzve) a különböző rétegeket érintő, gyakran heveny, szembeszökő hatások is. Először csak a riasztóbb – de mint kiderült, kevésbé veszélyes – jelenségekre figyeltek fel mindenütt. Az adatfeldolgozás számítógépesítését a tömeges munkanélküliség fantomja kísérte, amelytől évtizedek után, a fogyasztói társadalom státusába érkezve is retteg a tőkés gazdaság. Az ijedelem érthető volt: a számítógépet alkalmazó nagy szervezetek ezrével bocsátották el feleslegessé vált alkalmazottaikat. A jelenség – s vele a pánikhangulat – néhány év múltán megszűnt, s felülkerekedhettek a higgadt érvek: nem a számítógép okoz munkanélküliséget – mint ahogy a traktor megjelenése sem tette munkanélkülivé a parasztokat – a munkanélküliség vagy a munkaerőhiány az egész gazdaság működésének függvénye. A félelem másik nagy, az alkalmazottak tömegeit elborító hulláma: a képzettség, a megszerzett rutin válsága. Ez tartós feszültséget idézett elő a szervezetekben, s erős ellenállást váltott ki a számítógépesítéssel szemben. Néhány év múltán a szervezetekben kialakult az új munkarend – de nem tűnt el a feszültség.

A megoldottnak látszó problémák helyére újak támadtak, ezúttal főként az alsó és középső irányító szinteken, de bizonytalanak kezdte érezni pozícióját a felső szintű vezetés is. A *rutindöntési* jogkörök automatizálása, az irányító munkakörök tartalmi változása ugyanazt a félelmet, bizonytalanságot váltotta ki, ami korábban az alkalmazott munkakörök változását kísérte.

Ma a felső szintű irányítás megannyi problémája van napirenden, pontosabban: az egész irányítási rendszer megváltoztatásának követelménye, az új technikai eszközökhöz igazítása. „A számítógép-forradalom az irányításban nincs túlságosan messze, ha még nincs itt” – így kezdődik az előszó az irányításról rendezett konferencia előadásait ismertető kötetben.¹¹ Azt, hogy a változás sokféle, megindult folyamata hogyan hat a társadalom életére, a társadalom különböző rétegeire, ma még lehetetlen felmérni. A kibernetikának nevet adó Norbert Wiener sokak szorongását fogalmazta meg, amikor a számítógépeket az emberiséget ma fenyegető legnagyobb veszélyek – mint a termonukleáris háború, a népeségrobbanás stb. – közé sorolta. „Mindezek – mondotta – megváltoztatják az ember környezetét, de kétséges, hogy az ember képes lesz-e majd alkalmazkodni a megváltozott környezethez.”¹²

Az alkalmazkodás egyelőre a szervezetekben zajlik – a hagyományos szervezeti, irányítási forma a szemünk láttára bomlik s idomul az új technikai eszközökhöz.

Hazánkban a számítógépesítés mai, kezdeti szakaszát még nem kísérik széles körű társadalmi jelenségek. A számítógépesítés egyelőre néhány tucat szervezet belügye; bár a nemzetközi szakirodalomban már sokoldalúan elemzett jelenségek árnyfotói – elsősorban a szervezetekben kikényszerített alkalmazkodás megannyi tünete – már jól felismerhető, azonosítható jelenségekké váltak.

Más kérdés azonban, hogy a szervezetekben megkezdődött változásoknak mekkora és milyen lesz továbbgyűrűző hatásuk. Ez már nemcsak a számítógéptől, hanem a társadalmi-gazdasági környezet számos más tényezőjétől is függ.

¹¹ A már idézett *The Impact of Computers on Management* bevezető tanulmánya.

¹² C. P. Snow, E. E. Morison és Norbert Wiener nyilvános eszmecsereje a MIT centenáriumi tudományos ülésén, 1961 márciusában. Megjelent a *Computers and the World of the Future* kötetben. Szerk. Martin Greenberger. The MIT Press, Cambridge, Mass., 1964.

VEZETŐI PÁLYÁK – VEZETŐI MAGATARTÁSOK*

A számítógépek vállalati alkalmazásának társadalmi feltételeivel kapcsolatos, több éve folyó vizsgálataimhoz folyamatosan készülnek interjúk a vezetőkkel, egyebek között annak megállapítására, hogy az adott szervezetben milyen vállalati, részleg- és egyéni ösztönzők játszanak szerepet a vezetők magatartásában, az új technikai eszközök igénylésében vagy elutasításában.

A számítógép alkalmazásának igényét mindig úgy tekintjük, mint az egyik legkorszerűbb technikai eszköz, eljárás igénylését a szervezet hatékonyabb működése érdekében. Egyúttal minden szervezetben részletesen tájékozódunk az egyéb technikai fejlesztési törekvésekről, már csak azért is, mert számos szervezetben jelentős véleménykülönbség van akörül, hogy milyen technikai fejlesztést kellene preferálni: az irányítást és az ügyvitelt, vagy pedig a közvetlen termelést szolgáló eszközökét.

A különféle iparágakhoz tartozó üzemekben készült, mintegy 150, vezetőkkel lefolytatott interjú alapján ezúttal ezt a kérdést kíséreljük meg nyomon követni:

A vezetőknek a jelentős vállalati koncepciókkal (ez esetben a jelentős technikai fejlesztéssel) kapcsolatos aktív vagy passzív magatartását hogyan befolyásolja az egyéni szakmai pályafutás perspektívája, a várható karrier lehetősége?

A kérdésre válaszoló fejtegetések – a felhasznált adatok, tények ellenére – még csak hipotézisek, a további vizsgálat jól-rosszul megfogalmazódó kiinduló tételei. Sokoldalú megvitatásuk, cáfolatuk vagy megerősítésük nagy segítséget adhat az összefüggések további vizsgálatához.

Bevezetőként röviden utalunk a jelentős technikai fejlesztést kiváltó ösztönzőkre.

1. AZ ÖNÁLLÓ VÁLLALATPOLITIKÁT ÖSZTÖNZŐ TÉNYEZŐK

Az új technikai eszközök (témánk szerint elsődlegesen a számítógépek) alkalmazását ösztönző tényezőkkel kapcsolatban már többféle jelenséget leírtunk

* Megjelent: *Napjaink műszaki fejlődésének társadalmi feltételei és várható hatása*. MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság III. szociológiai konferenciája. Balatonfüred, 1972. szeptember 26–28. Kossuth, Budapest, 134–141. o.

34 a téma korábbi publikációiban.¹ A korábbi – távolról sem teljes – megá-
lapításokat kívánjuk ezúttal néhány, újabban regisztrálható jelenséggel
kiegészíteni. Ezzel kapcsolatban két korábbi megállapításra utalunk:

- a) Kétféle ösztönzőt különböztettünk meg: a szervezet környezetéből a
szervezetre ható (külső) ösztönzőket, s az elsődlegesen a szervezetben
megjelenő (belső) ösztönzőket. A kétféle ösztönzőt mindig csak az elem-
zés kedvéért, hipotetikusán választjuk szét, tudva, hogy a legtöbb ténye-
ző szorosan összefonódik; például a vállalat munkaerő-helyzete rend-
szerint az országos állapot tükröződése; a vállalat fejlődési törekvései,
céljai számos közvetlen és közvetett környezeti tényezőtől függnék stb.
- b) Általában a külső ösztönzők (az adott gazdasági környezet – például a
piaci helyzet – változása, a népgazdaság szabályozórendszerei stb.) a meg-
határozóak; ezek adnak erős impulzusokat a szervezetnek – illetve a
szervezet tagjaiként cselekvő embereknek; úgy is, mint az aktív maga-
tartások kiváltói, s úgy is, mint fékező, visszafogó hatások.

A korábban már regisztrált ösztönzőkön túl (7 jellegzetes külső, környezeti
és 10 jellegzetes belső, szervezeti ösztönzőt találunk) az újabb esettanul-
mányokban általánosan érzékelhetővé válik néhány erős hatású környezeti
ösztönző. A vizsgált vállalatoknál – illetve a vezetők magatartásában – szo-
rongató követelményként kezd megjelenni a technikai fejlődés problémája
mint a vállalat fejlődésének, szinten tartásának, fennmaradásának feltétele.

Pontosabban: ilyen szempontból a vállalatok – és vezetőik magatartá-
sa – két csoportba sorolható. Az egyik csoport: a központi fejlesztési prog-
ramokban részt vevő vállalatok, amelyek fejlődéséhez az állam biztosítja a
megfelelő alapokat. A továbbiakban ezekkel a vállalatokkal nem foglalko-
zunk, mert a technikai fejlődésre vonatkozó kezdeményezést nem vállalati
elhatározásnak tekintjük, minthogy elsődlegesen nem a vállalat, hanem
a kormány döntött, amely a vállalat adott helyzetétől függetlenül az ága-
zat fejlődését kijelölte.

A másik – és az ipar egészét tekintve nagyobb – csoport: azok a váll-
alatok, amelyeknek maguknak kell gondoskodniuk továbbfejlődésük felté-
teleiről. Anélkül, hogy a kérdés közgazdasági összefüggéseire itt kitérnénk,

¹ Lásd például: *A számítástechnika hazai elterjedésének társadalmi feltételei és várható hatása; I. A szervezet és az új technika viszonya*. Elemző tanulmány, OMFB, 1972; továbbá: *Számítógépek a szervezetekben. Valóság*, 1972. 2. sz.

annyit megállapíthatunk, hogy ezeknél a vállalatoknál tulajdonképpen most kezd kialakulni az önálló – jellegében rendszerint defenzív – vállalatpolitika.

Ez *konkrétan* minden vállalatnál másként fogalmazódik meg. Az egyiknél az állami támogatás csökken. A másiknál rossz állapotban van a géppark, s felújítását-fejlesztését csak saját erőből remélhetik. Másutt a fő termékből telítődik a hazai piac, s mind a bel-, mind a külföldi piacbővítéshez jelentős gyártmány- és gyártásfejlesztés kellene, s itt is csak saját erejükre számíthatnak stb.

Mindez jellegzetesen defenzív magatartást vált ki, védekezést a helyzet romlása ellen, *a már elért pozíciók megtartását* (a már elért termelésvolumen, nyereség, az iparágban, a piacon elfoglalt hely, presztízs stb.). A vállalatpolitika még kevés offenzív elemet tartalmaz; a védekezés, a pozíciók megtartása viszont nagyon erős ösztönzőnek látszik; úgy tűnik, ez ma az egyik legerősebb ösztönző a jelentős technikai fejlődést kezdeményező vállalatok körében.

Kisebb súlyú és kevésbé általános, de több helyütt megjelenő ösztönző a szocialista piacon helyenként kibontakozó verseny is.

Megjegyezzük, hogy a technikai fejlődéssel elérhető munkaerő-megtakarítás – az országos munkaerő-helyzet ellenére – még mindig nem jelenik meg a jellegzetes ösztönzők között. (Talán a textilipar az egyetlen kivétel.) A fizikai munkát helyettesítő eszközök közül elsősorban olyanokra van igény, amelyek betanított munkával helyettesítik a szakmunkát; az ügyvitelben pedig olyanokra, amelyek segítségével létszámnövelés nélkül érhető el többletmunka, de egyik esetben sem az emberi munka helyettesítése az elsődleges cél.

2. A SZAKMAI PÁLYAFUTÁS ÉS A VÁLLALATI CÉLOKKAL AZONOSULÁS NÉHÁNY ÖSSZEFÜGGÉSE

A vállalat törekvései, céljai elsősorban a vezetők magatartásában manifesztálódnak. Természetesen a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely messzeemenően meghatározza a cselekvési lehetőségeket; a jelentős döntésekre jogosító jogkörök, s a végrehajtáshoz szükséges eszközök feletti rendelkezés a felső szinteken összpontosul; elsősorban a felső szintekhez tartozók képviselhetnek súllyal, hatalommal koncepciókat, ellenezhetnek másokat stb.

Nem foglalkozhatunk ezúttal a szervezetben elfoglalt helytől függő érdek-ütközésekkel; a vállalat különböző részlegeinek (a gyártmányfejlesztésért, a napi termelésért, az eladásért stb. felelős részlegek és vezetőik) eltérő preferenciáival, amelyek természetesen kiéleződnek a jelentős fejlesztési koncepciók körül. Ezúttal minden koncepciót jogosultnak tekintünk, függetlenül attól, hogy az adott szervezetben mekkora táborra vagy ellenzéke van. Csak azt tekintjük lényegesnek, hogy – ha ezúttal egyoldalúan is – összefüggést keressünk a kezdeményezésekkel kapcsolatos vezetői magatartások – feltételezésünk szerint meghatározó – tényezői között.

Azt a vezetőréteget, amely koncepciókat dolgoz ki, küzd elfogadtatásukért, érvényesítésükért, úgy tekintjük, mint a szervezet érdekével azonosulót, akinél összefonódott, egyéni, személyi érdekke transzformálódott a részleg, a vállalat érdeke. A továbbiakban őket nevezzük *aktív kezdeményezőknek*.

A másik jellegzetes magatartástípus: *a segítők*. Magatartásukra talán az a legjellemzőbb, hogy bár nem ők kezdeményeztek, készek azonosulni a tervezett programmal; munkaköri kötelességükön felül is segítik, a maguk posztján mindent megtesznek megvalósításáért. Ezúttal is azonosulásról van szó, bár ez kevésbé intenzív, mint az aktív kezdeményezőkénél.

A harmadik típus: *a közömbösök*. Számukra mindegy, hogy mi lesz a koncepció sorsa. Amit el kell végezniük, elvégzik, anélkül hogy az adott vagy bármely koncepcióval azonosulni kívánnának.

Mindhárom csoportnál azt vizsgáljuk: hogyan függ össze magatartásuk eddigi pályafutásukkal, s perspektíváikkal?

Az elemzésekhez mintegy 15 üzem 150 vezető beosztású dolgozójával (vezérigazgatóktól csoportvezetőig) folytatott interjúból 112-nek az anyagát dolgoztuk fel, amelyekből mind a szakmai pályafutás adatai, mind a magatartások jól értelmezhetőek.² Valamilyen módon valamennyien közreműködtek egy adott fejlesztési koncepció kidolgozásában vagy végrehajtásában, részt vettek vitákban, adatokat szolgáltatottak, többletmunkát végeztek miatta stb.

Az interjúk során közölt véleményük, a megismert magatartások alapján az alábbi csoportokat kaptuk:

² A minta semmiféle reprezentációra nem alkalmas; nem tudatos kiválasztás, hanem az esettanulmányok adottságai szerint áll össze. A vizsgált üzemek közös jellemzője, hogy erőteljesen törekedtek technikai fejlődésre. Elsősorban a számítógép alkalmazása iránt érdeklődtek, de a mintában más irányú technikai fejlesztést tervező vállalatok is szerepelnek.

Vezető	Aktív	Segítő	Közömbös	Együtt	
	(a csoporthoz tartozók %-ában)			(fő)	(%)
I. vezérigazgató, igazgató	42	29	29	(7)	100
II. vezérigazgató-helyettes, igazgatóhelyettes	75	25	-	(12)	100
III. főosztályvezető	41	23	36	(22)	100
IV. osztályvezető	16	58	26	(52)	100
V. csoportvezető	11	42	47	(19)	100
Együtt	27	43	30	(112)	100

A szervezetben elfoglalt hely – mint közismert – nagymértékben meghatározza az aktív kezdeményezés vállalásának *lehetőségét* is. Ezért – bár az alsó vezetői szinteken is találunk aktív kezdeményezőket, a kezdeményező szerep lényegében a felső szinteken – ott is elsősorban a II. szinten, a viszonylag nagy önállósággal rendelkező műszaki, gazdasági igazgatóhelyetteseknél – koncentrálódik. Az osztályvezetők zöme készséggel segítő, a legalsó szinten azonban már több a passzív, s a fejlesztési programokkal nem azonosuló vezető.

A magatartások indítékai nagyon sokfélék. A lehetséges tényezők sokaságából ezúttal csak *egy*et ragadunk ki: a pályafutással kapcsolatos összefüggést, mégpedig *a szakmai pályafutás várható alakulását*. Ehhez feldolgoztunk minden formalizálható tényezőt: életkor, iskolai végzettség, eddigi pályafutás története és spektruma (csak az üzemben dolgozott, vagy más üzemben is, nemcsak a gazdasági szférában, hanem politikai, államigazgatási, tudományos stb. pályán is); a vezetői poszton töltött évek arányát, a jelenlegi poszton eltöltött éveket stb. Meghatároztuk a karrier típusát (stagnáló, monoton csökkenő, hullámzó stb.); figyelembe vettük a dinamizmusát. Vizsgáltuk az adott szervezeten kívüli, szakmai „láthatóságát” (mennyire ismerik a saját üzemén kívül, van-e szakmai rangja); objektív és szubjektív kötődését az adott üzemhez stb.

A rendelkezésre álló tényezők alapulvételével négyféle „várható” karrier-típust konstruáltunk. A nagyon sok tényezőt egyelőre csak szubjektív mérlegeléssel tudtuk felbecsülni. A cél azonban nem karrierjóslás, hanem a tipizálás, az összevethetőség. Azt is tudjuk, hogy az egyéni pályák „extrapolálása” még bizonytalanabb vállalkozás, mint például a gazdasági eseményeké. A módszert azért érezzük megengedhetőnek, mert valójában nem az egyéni pályák extrapolálása történt (nem is ez a cél), hanem *a jelenlegi*

állapotban érzékelhető karrier; ami a *mai* magatartásokat határozhatja meg. Tulajdonképpen abból a trivialitásból indultunk ki, hogy valószínűleg nem azok lesznek a kezdeményezők, akiknek életpályája már zárt (például nyugdíjazás előtt állnak), hanem akiknek még céljaik, ambícióik vannak.

A négyféle karriertípus:

- *Zárt pálya:* már elérte a képzettségének, képesítésének megfelelő maximumot; sem a szervezetben, sem a szervezeten kívül nem várható előrelépése. A szervezetből távozva csak hasonló szintű vezető posztra mehetne. A nyugdíjkorhatárt már elérte, vagy közvetlenül a nyugdíjazás előtt álló vezetők.
- *Szűken nyitott pálya:* csak a saját üzemében számíthat még egylépcsős előmenetelre. Különböző objektív tényezők nagyon erősen kötik az adott vállalathoz (speciális munkakörben szerzett nagy rutin; vidéki üzemhez fűződő szakmai pályafutása; hosszú, 20 évnél régebbi munkaviszonya stb.).
- *Közepesen nyitott pálya:* az életkor, a képzettség, a szakma adottsága, a szakmai rutin még többféle mozgásteret nyithat meg, a vállalatnál is, a szakmában is. A szakmában rangosabb vállalatnál, magasabb beosztásban is dolgozhat, de a szakma (ágazat) körén szakmai kötöttségei miatt nem léphet túl. (Ez elsősorban számos műszaki szakember kötöttsége.)
- *Teljesen nyitott pálya:* noha a szakmában szerzett hírnevet, s az ágazat jelenti természetes mozgásterét, karrierje tulajdonképpen sok irányban nyitott: az állami irányítás vezető posztjaira, politikai pályára, *tudományos* intézetbe, egyetemre stb. még egyaránt vezethet.³

³ A karriertípusokat néhány példával illusztráljuk:

Zárt pálya: például egy nagy gyár főkonstruktőrének pályája, aki húsz éve tölti be ugyanazt a munkakört, már túl van a nyugdíjkorhatáron, de amíg a körülmények engedik, a gyárban marad.

Szűken nyitott pálya: Vidéki üzem 46 éves osztályvezetője. A gyárban kezdte a pályáját, fizikai munkásként. A több mint húszéves üzemi pályafutása során fokozatosan került magasabb beosztásokba, közben felsőfokú technikumot végzett. Nagy szakmai rutinja a gyárhoz köti, amely egyébként az ágazat legnagyobb üzeme. Itt van még előmeneteli lehetősége. Kötődik a környékhez, itt született, itt él egész családjával. Maga a gyár segítségével épített családi házat, az üzem közelében.

Közepesen nyitott pálya: 47 éves mérnök, termelésirányítási poszton. Húszéves speciális szakmai gyakorlat; az iparágban 3–4 helyre mehetne, de csak szakmai rutinja jórésének feláldozása árán. Közepesen nyitott körhöz, az iparág egyik szakágához kötődik, de ezen belül szóba jöhet kutatóintézet, másutt irányító tevékenység is.

Teljesen nyitott pálya: magas szakmai képzettséggel, tudományos ranggal rendelkező vezető. A pályát egyetemi oktatóként kezdte, ma is tanít. Dolgozott az államigazgatásban is. Mindig volt politikai funkciója. Szakmai pályafutása: kis-, közép-, majd nagyüzem vezetőposztja. 43 éves; szakmai, vezetői, tudományos képességeiről már egyaránt tanúságot tett. További pályája – a körülményektől függően – bárhova vezethet.

A 112 vezetőt a fentiek segítségével soroltuk be a négyféle karriertípus valamelyikébe. A karriertípus, a magatartásokkal összevetve, az alábbi összefüggést mutatja:

Magatartás	Zárt pálya		Szűken nyitott pálya		Közepesen nyitott pálya		Teljesen nyitott pálya		Együtt	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Aktív kezdeményező	2	9	4	12	18	36	7	100	31	28
Segítő	4	18	20	61	25	50			49	44
Közömbös	16	73	9	27	7	14			32	28
Összesen	22	100	33	100	50	100	7	100	112	100

Azaz: az aktív kezdeményezők 80 százaléka a közepesen vagy a teljesen nyitott pályával rendelkezők közül kerül ki. A jelenlegi beosztását tekintve a mintában szereplő igazgatók 40, a helyettesek 75, a főosztályvezetők 40, az osztály- és csoportvezetők 16, illetve 10 százaléka tartozik az aktív kezdeményezők közé.

Ezt úgy is megfogalmazhatjuk: ma a „tulajdonosi magatartást”, a vállalat sorsáért, jövőéért a felelősséget – ha rendszerint nem is tudatosan, de a gyakorlatban, cselekvően – zömmel a második vezetői szinten lévők, az igazgatóhelyettesek vállalják, képviselik. Elsősorban ők kezdeményezik a vállalat fejlődéséhez, helyének, szerepének fenntartásához szükségesnek vélt vállalati politika kialakítását, keresik az ehhez szükséges eszközöket. Ez, a hivatásszerűen menedzserréteg veszi át leginkább a vezetőkörön belül a tulajdonosi kompetenciákat.

Ismételjük: a kezdeményezés lehetősége mindenképp a szervezetben elfoglalt helytől függ, s a felső szinten összpontosulnak azok a jogkörök, amelyek egy-egy kezdeményezést az ötletből a konkrét program szintjére emelnek. De – mint a táblázat is mutatja – a szervezetben elfoglalt hely nem az egyedüli meghatározó. Az elvileg, jogilag a vállalat sorsáért első helyen felelős, formailag a legnagyobb hatalommal rendelkező vezetők, az igazgatók kevesebb mint fele aktív kezdeményező. Nem sokkal jobb az arány a főosztályvezetők körében sem.

Viszont: a kezdeményezés vállalása eléggé összefügg a pályák perspektíváival. Minden nyitott életpályával rendelkező vezető aktív kezdeményező. (Az összefüggés nyilvánvalóan nem ok-okozat jellegű; hanem sokkal

inkább egy személyiségtypust jellemez: a sokirányú érdeklődés, a magas szakmai képzettség, a széles-látókörűség stb. együtt jár a kezdeményező-készséggel, újat kereséssel is, s nyilvánvalóan kihat a karrier típusára is.)

Az aktív kezdeményezők motivációiról nagyon sokféle – bár nem egységes rendszer szerint gyűjtött – adalékunk van. Ezúttal csak a karrierelvárással kapcsolatos, két jellegzetes motívumot idézzük.

Az egyik: a személyi-szakmai presztízs növelésének szándéka a vállalaton túl, a szélesebb szakmai szférában. Ezt így fogalmazta meg valaki: „Ahhoz, hogy az embert a szakmában észrevegyék, a saját vállalatánál kell produkálnia.” A szakmában ismertté válás igénye azonban nem feltétlenül az elkívánczolás jele – a kezdeményezők legtöbbször a saját vállalatánál képzelel el további jövőjét, bár nem zárja ki a továbblépés esélyét sem. A szakmai presztízs növelése esetükben rendszerint mégis a pálya nyitottan tartásának egyik tudatos vagy ösztönös eszköze.

Az előző motívum a jövővel, a másik, ezzel szorosan összefonódó a jelenel kapcsolatos: a szakmában megszerzett rang számos közvetlen előnnyel is jár. Visszahat a saját vállalaton belüli szerepre: növeli a súlyt, a tekintélyt. Rendszerint anyagi előnyökkel is jár: a szakmában ismert emberek kérik fel a szakbizottságokba, szakértőként stb. Úgyszólván minden kezdeményezőnek rendszeres mellékjövedelmet jelentettek az ilyen tevékenységek; volt, aki többet keres így, mint a vállalatánál fizetésével, prémiumával együtt. A sokféle módon összefonódó szervezeti, részleg- és egyéni érdek szövetében a fenti két motívum eléggé általános és jellegzetes.

Némileg mások a fő motivációk a segítőkénél. 40 százalékuk a szűken, 50 százalékuk a közepesen nyitott pályával rendelkezők közül kerül ki.

Mindkét csoportra a kötődés jellemző; részben az adott gyárhoz, részben a szakmához. A kötődés részben az objektív tényezők következménye: minél speciálisabb a szakmai tudás, a rutin, annál inkább köt az adott üzemhez, mert ezek csak ott értékesíthetők igazán jól. Az objektív tényezőket nagyon gyakran szubjektív kötődés is erősíti: a szervezetben töltött évek, a baráti kör, a megszokás stb. Ezért – bár az érintettek máshonnan is kapnak néha ajánlatokat, s volna számukra mozgási lehetőség, kis előnyökért nem, csak jelentősekért cserélnék fel helyzetüket; ilyen azonban már ritkán kínálkozik. A vizsgált körben rendkívül csekély a mozgás; az életpályák nagyobb része az adott üzemben zajlott. A legtöbbször – és elsősorban a szűken nyitott pályával rendelkezők – határozottan deklarálják,

hogy az adott üzemben kívánnak maradni; jövőjük további alakulását annak boldogulásától remélik. Az objektív és szubjektív kötődés miatt azonosulnak a szervezettel, s elsősorban azért vállalják a közreműködést, a kezdeményezések aktív segítését.

A kezdeményezés iránt közömbösek, a szervezet sorsával nem azonosulók zöme a zárt pályával rendelkezők közül kerül ki. Sok közöttük a nyugdíjba készülő, illetve a szervezetben már további előmenetelt nem remélő vezető. Akadnak köztük megtört, illetve monoton csökkenő (magasról induló, s fokozatosan alacsonyabb posztra kerülő) pályafutásúak is. E réteg zöme nem kíván azonosulni a szervezet céljaival, bár köztük is akad a kötődés miatt segítő, kezdeményező.

A fentieket nagyobb mintán, s esetleg más módszerekkel kell ellenőrizni, mielőtt következtetésekre használhatnánk. Ha a hipotézisek helytállóak, akkor nemcsak utólag válik mérhetővé, hogy kik milyen mértékben azonosultak a szervezet céljaival, hanem minden szervezetben előre felbecsülhető a vezetők körében várható azonosulási készség. Erre akkor lehet szükség, ha az ösztönzők hatására kialakulnak az önálló vállalati programok, a szervezet erőfeszítéseit követelő célok, amelyek végrehajtásához nem közömbösek az azonosulási készség belső erőviszonyai.

És túl a fentiekén: úgy látjuk, hogy a változó ösztönzők hatására most kezd formálódni, számban gyarapodni az az ipari vezetőréteg, amely már nem az utasítások végrehajtását tekinti egyetlen feladatának, hanem önállóan, felelős vezetőként cselekszik. A leírt módszer talán használható e réteg kialakulásának, domináló típusainak meghatározásához is – ami a következő években a szociológia egyik legérdekesebb kérdése lehet.

VÁLLALATOK ALKUPOZÍCIÓBAN*

Az „alku”, mint a vállalatok és az irányító gazdasági szervezetek közötti egyezkedés jellemző kifejezése, már régtől használatos a népgazdasági irányítás kérdéseivel foglalkozók, elsősorban a közgazdászok körében. Elsőként, még a legmerevebb tervutasítások korszakában, a nagyon találó „tervalku” került be a szóhasználatba. Ma teljesen általános az „alku” használata, jelezve, hogy úgyszólván minden, az irányítási szférából érkező utasítás, kívánság, forrásszétosztás alku tárgya lehet a központi szervek és a vállalatok között.¹ Alku folyik az „elvárások” mértékéről, a különböző jogcímen elérhető támogatásokról és preferenciákról, a hitelek nagyságáról és a törlesztés módjáról, az importkorlát feloldásáról – mindenről, amiben eltérhet egymástól a központi szervek által képviselt, s a vállalati érdek.

Az alku szónak a köznapi használatban – sőt több közgazdasági munkában is – gyakran rosszálló, elítélő kicsengése van. Az érdeklődésekkel foglalkozó nemzetközi szakirodalom azonban egyszerű terminus technicusként használja: az *érdekegyeztetési* eljárás fogalmaként. Eszerint az alkura két, eltérő vagy ütköző érdekű fél között kerül sor akkor, ha a felek mindegyike képes a *saját* érdekei elfogadására; azaz olyan helyzetben van, olyan eszközökkel rendelkezik, amelyekkel képes a saját érdekeinek megfelelő lépésekre, kompromisszumokra készíteni a másik felet. Ebben az értelemben alkuról van szó akkor is, ha az legbékésebb módon, tárgyalások formájában történik, s akkor is, ha a végeredményként létrejövő kompromisszum esetleg a tervezők hibás elképzelését korrigálja, s így a népgazda-

* Megjelent: *Gazdaság*, 1979. 1. sz., 74–91. o.

¹ Példaként elég belelapozni a gazdasági folyóiratokba. Deák Andrea a beruházások támogatásának alkujáról ír (Vállalati beruházási döntések és a gazdaságosság. *Gazdaság*, 1978. 1. sz., 27. o.). Révész Gábor a keresetszabályozás kapcsán a „szabályozóalkut” említi (Keresetszabályozásunkról. *Közgazdasági Szemle*, 1978. 7–8. sz., 921. o.); Laki Mihály pedig ugyanott kifejezetten az állami hatóságok alkueszközeivel foglalkozik. (Az állam szerepe az új termékek gyártásában, az új technológiák alkalmazásában. *Közgazdasági Szemle*, 1978. 7–8. sz., 807–827. o.) Cikkem bizonyos szempontból kiegészíti Laki Mihály tanulmányát az alkuban részt vevő másik fél, a vállalat helyzetének, lehetőségeinek bemutatásával, illetve a két fél közötti alkut létrehozó tényezők társadalmi-gazdasági meghatározottságának felvázolásával.

ságilag kívánatosabb megoldást eredményezi. A kifejezést magam is ebben az értelemben használom.²

A szociológusok az alkut, az érdekegyeztetés objektív társadalmi folyamatnak tekintik. Minthogy a társadalomban, a gazdaságban szükségképpen léteznek eltérő és ütköző érdekek, egyeztetésük is állandó folyamat, amely társadalmilag kialakult játékszabályok (az igénybe vehető formák, eszközök) közepette történik. E folyamat *létezése* nem minősíthető etikai normákkal; ez nem jó vagy rossz, hasznos vagy káros. Legfeljebb formáit, eszközeit, s a kompromisszumok eredményeként létrejövő következményeket minősíthetjük, mint társadalmilag kívánt vagy nem kívánt hatásúak.

A következőkben részben a magam tapasztalataira,³ részben a mások által leírt jelenségekre támaszkodva kísérel meg a *gazdaság szférájában*, a központi szervek és a vállalatok között lejátszódó érdekegyeztetést – és ebben az értelemben *társadalmi jelenség* – meghatározó társadalmi-gazdasági körülmények *szociológiai* nézőpontú elemzését. (Ez csupán egyike a lehetséges nézőpontoknak, s nem helyettesíti a más szempontú elemzéseket.) A téma természetéből következően nem foglalkozom azokkal az esetekkel, amikor külön egyeztetés nélkül is összhangban van a népgazdasági és a vállalati érdek. Nem érintem továbbá az alku tárgyát képező kérdések *gazdasági* következményeit, gazdaságilag mérhető eredményeit, s azt, hogy az eredmény valamilyen *gazdasági* normatíva szerint jónak minősíthető-e, vagy sem.

Hogyan kerül egy vállalat abba a helyzetbe, hogy érdekegyeztetésre, egyezkedésre készítse a központi szerveket, feltételeket szabjon, s keresztülvige érdekeit? Hiszen nem egyenlő felekről van szó: az egyik fél – az állam gazdaságirányító szervei – hatalmi eszközökkel rendelkeznek;

² A jelenséget – elsősorban a szervezetekkel foglalkozó munkaterületeken, köztük a szervezetszociológiában – már világszerte széleskörűen elemezték. Néhány fontosabb megfigyelésre – megállapításra a megfelelő helyen majd hivatkozom. A mind szélesebb hazai érdeklődés ellenére a fogalom használatában valójában még nincs közmegegyezés; ezért a jelenségek leírásához magam is több helyütt némileg önkényes fogalmakat használok.

³ Magam a vállalati beruházási akciók döntéshozatalának vizsgálata kapcsán a „beruházási alkuról” szerettem bőszéges ismereteket. 1973–1975-ben nyolc vállalatnál 24 beruházási döntés történetét vizsgáltam, különös tekintettel a döntések érdekháttérére s a vállalati érdek érvényesítésének lehetőségeire. A kutatás egy-egy részeredménye megjelent a *Valóság* 1976. évi 12. számában: „Kötődés a vállalathoz”; illetve a *Gazdaság* 1976. decemberi számában, „Érdekvizonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában” címmel.

a jutalmazások és szankcionálások sokféle eszközeivel, amelyekkel keresztülvihetik akarataikat, ha kell, a másik fél ellenére is.⁴

A másik fél – a vállalat – alárendelt és függő helyzetben van; köteles végrehajtani a felettes szervektől kapott írott és íratlan szabályokat, utasításokat. Hogyan kerülhet mégis az alku, az egyezkedést kikényszerítő fél pozíciójába? Illerwe: melyik vállalat kerül? Mert – mint a tapasztalatok is mutatják – a különböző vállalatoknak nem egyformák az esélyeik. Vannak vállalatok, amelyek még sohasem voltak abban a helyzetben, hogy egyezkedésre késztessek az irányító szerveket, mások viszont folyamatosan és erőteljesen alakítják – saját érdekeiknek megfelelően – a központi szervek szándékait. Miből fakad ez a képességük?⁵

E cikkben szó lesz az alkupozícióba kerülés főbb tényezőiről, az alku eszközeiről és szereplőiről, mindvégig a jelenségek mögötti összefüggésekről: mi hozta létre és mi tartja fenn a két – távolról sem egyenlő helyzetű fél – érdekegyeztető alkuit?

Az általános jelenségen belül a példák zömmel a saját kutatásom tapasztalatából származnak, s ennyiben az egyik speciális eset, a beruházási alku kap majd nagyobb hangsúlyt. Ez azonban legfeljebb az árnyaltabb kifejtést korlátozza, de nem gyengíti a mondanivaló érvényességét.

MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK A SZERVEZETRENDSZERBEN

A vállalatok alkupozícióba kerülése – paradox módon – a racionális működésűnek nevezett irányítási és a hozzá tartozó szervezetrendszer „irracionális” terméke.

⁴ A hatalom kifejezésnek – a köznap szöhasználatától ugyancsak eltérően – nincs politikai tartalma. A fenti megfogalmazás Max Weber meghatározásán alapul, aki szerint „hatalmon... egy vagy több embernek azt a lehetőségét értjük, hogy valamilyen közösségi cselekvésben más résztvevők ellenállásával szemben is érvényesítse a saját akarata” (*Gazdaság és társadalom*. KJK, Budapest, 241. o.). Héthy és Makó ugyancsak hangsúlyozza, hogy a „hatalom” kifejezést terminus technicusként használják, „semmiképpen nem politikai, hanem annál sokkal szélesebb, társadalmi-gazdasági értelemben” (*Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 163. o.). Magam hatalmi pozícióknak azokat tekintem, amelyek betöltői társadalmilag legalizáltan rendelkeznek az akarat keresztülvitelét biztosító, a jutalmazás és a szankcionálás társadalmilag ugyancsak legitimizált eszközeivel. A hatalmi eszközökkel nem rendelkezők legfeljebb alkupozícióba kerülhetnek. (Más kérdés, hogy a központi szervekkel alkupozícióban lévő vállalati vezetők a saját szervezetükön belül ugyancsak hatalmi pozícióban vannak, s a szervezet tagságával szemben ők rendelkeznek az akaratukat – s így módon az érdekeiket – előnyösebben érvényesíteni képes eszközökkel.)

⁵ Ezt a képességet Héthy és Makó „érvényesítési képességnek” nevezi.

E mondat magyarázatát egy szervezetszociológiai axiómával kezdem. Eszerint minden formalizált szervezet⁶ létrejötte pillanatától *saját*, más szervezetektől eltérő, azokkal esetenként ütköző csoportérdekkel rendelkezik. A saját – a társadalmi-gazdasági környezet egészéhez képest parciális – csoportérdek léte abból a szükségszerűségből származik, hogy a szervezetnek létrejötte pillanatától biztosítania kell a létehez szükséges feltételeket, például az anyagi forrásokat, a munkaerőt, a termékeit (szolgáltatásait) igénylőket. A feltételeket a társadalmi-gazdasági környezet szolgáltatja, mégpedig valamely adott időszakban adott – elégséges vagy szűkös – mennyiségben. Minden szervezet – léteérének megfelelően – a saját működése biztosítására törekszik. Az önálló szervezeti érdek léte ezért egyúttal az érdekkülönbségek és az érdekütközések hordozója is.

A fenti, eléggé elvont megállapításokat az adott helyzetre alkalmazva: viszonyaink között (és éppen a szervezetrendszer létrehozásával) a vállalat társadalmi-gazdasági *környezetének* meghatározó elemévé váltak az irányító szerveknél összpontosított források, a vállalati működéshez szükséges feltételek.

Ez a helyzet *történetileg* a tervezdálkodás szükséges és lehetséges mértékének eltúlzásával, s a közvetlen irányítást szolgáló szervezetrendszer létrehozásával alakult ki. E sokágú problémakörnek itt csupán egyetlen vonatkozását kívánom érinteni.

A gazdaság mai, hierarchikus felépítésű szervezetrendszere – rendkívül leegyszerűsítve – három szintre osztható. Ebben a megközelítő sémában a legfelső szint: a testületek, bizottságok formájában működő, legfelsőbb párt- és állami szervek (a Központi Bizottság, Minisztertanács) és végrehajtó szakapparátusai. A második szinten vannak – bár egymással nem egyenlő „rangban” – az Országos Tervhivatal, a funkcionális és ágazati minisztériumok, valamint az országos hatáskörrel rendelkező egyéb főhatóságok. A szervezeti hierarchia harmadik, legalsó szintjén vannak a vállalatok. (A sémát sokféle módon lehetne finomítani, témánk szempontjából azonban elégségesnek látszik a hierarchia elnagyolt vázlata is.)

⁶ A szociológia általában két nagy szervezettípust különböztet meg: az úgynevezett „társadalmi” vagy „spontán” és a formalizált szervezeteket. A megtervezetten létrehozott, a tagok szervezeti cselekedeteit pontosan előíró, együttműködésüket „parancsolóan koordináló”, szigorúan szabályozottan működő (s ezért a latinból átvett „formális” szóban jellemzett, vagy Max Weber kifejezésével: „bürokratikus”) szervezetek körébe sorolódnak az ipari vállalatok, de a gazdasági szervezeteken kívül az állami hivatalok, a kórházak, az iskolák, a hadsereg stb. is.

Ez a szervezetrendszer a szigorúan központosított irányítás igényeit volt hivatva kielégíteni.⁷ A szervezési elveiben a hadsereg (mint a szigorú szabályozottságot a legkövetkezetesebben érvényesítő szervezettípus) mintáját követő rendszer – a központtól a vállalatokig egységes séma szerint kialakított, szabályozott belső kapcsolataival – alkalmasnak ígérkezett az elképzelt, minden gazdasági folyamatot felölelő, részletekbe menő központi irányításra. Mint a már idézett *Gazdaság*-cikkben részletesebben is kifejtettem: a hierarchikus szervezetrendszer megfelelt annak a követelménynek, hogy a központtól lefelé haladó utasítások egyértelmű, pontosan meghatározott csatornákon továbbítódjanak a vállalatokhoz, az esetleges visszajelzések pedig felfelé. A szervezetrendszer működésében az elsődleges követelmény a felülről érkező utasítások fegyelmezett végrehajtása volt, és a csak nagyon kis teret kaphattak az önálló, helyi akciók.

Ez a közvetlen irányítási forma valójában olyan szervezetrendszert kíván, amelyben a legalsó szinten sincs túl sok, szétagrozott, s ezért nehezebben „kézben tartható” egység. S bár a termelőtevékenységek „profilírozását”, a kisebb vállalatok beolvasztását, a nagy vállalati egységek létrehozását a feltételezett gazdasági előny és sok más tényező is ösztönözte, kétségtelen, hogy az egyik legfontosabb ok a könnyen irányíthatóság igénye volt. Az a törekvés, hogy megteremtődjenek a közvetlen irányítás minél kevesebb áttételű, minél kevesebb szervezeti egységhez leágazó, egyszerű és világos vonalai, vezetett előbb az irányítási szférában a „közbeeső szintek”, a vállalatok meghatározott, kisebb körét átfogó iparigazgatóságok létrehozására, majd a vállalatok számának rohamos csökkentésére. (1950-ben még 1427 állami vállalat volt. 1965-re – 15 év alatt – számuk 840-re csökkent; az irányítási szintek többszöri átszervezésével – például az iparigazgatóságok megszűnésével – párhuzamosan.)

Az 1968-as gazdaságirányítási reformmal a szervezetrendszer működésében alapvető változás történt; a tervutasítások megszűnésével megszűntek a közvetlen, utasítás jellegű kapcsolatok az egymásnak alá-fölérendelt egységek között. A szervezetrendszer azonban érintetlen maradt, noha annak idején megváltoztatásának szükségessége is szóba került. Végül is sokféle ok miatt, s abban a reményben, hogy az irányítás reformja a

⁷ A szervezetrendszer lényegi jegyeit, mint gazdasági mechanizmusunk „modelljét”, amelyben a vertikális, az alá-fölérendeltségen alapuló kapcsolatok határozzák meg a vállalatok tevékenységét, elsőként Kornai János mutatta be *A gazdasági vezetés túlzott központosítása* című könyvében (KJK, Budapest, 1957).

szervezetrendszer változtatása nélkül is sikeres lehet, nem került sor lényeges szervezeti változtatásokra. Ennek is tulajdonítható, hogy – bár módosult formában, de – újjáéledtek függelmi kapcsolatok a szervezetrendszeren belül, elsősorban az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok között.⁸

Ennek a helyzetnek több, jól ismert, nem kívánt következményéhez (mint a túl nagy egységek nem rugalmas volta, nehezebb alkalmazkodóképessége stb.) odasorolhatjuk egyes vállalatok „monopolhelyzetét” is. Mégpedig ezúttal abból a szempontból, hogy a „profilozással”, szervezeti koncentrálással létrejött, bizonyos gazdasági tevékenységeket kizárólagosan végző, nagyméretű vagy kulcsszereppel rendelkező vállalatok helyzetüknél fogva – az „eladók piacán” – képessé váltak a gazdaság működésének jelentős befolyásolására.⁹

Azaz: bizonyos vállalatok éppen a szervezetrendszer racionális irányítási igénye következtében jutottak olyan helyzetbe, kaptak a gazdaság működésében akkora szerepet, hogy – érdekütközés esetén – az irányító szerveket egyezkedésre készítette, döntéseiket befolyásolva keresztülvihetik a saját – a népgazdasági érdekekhez képest parciális – érdekeiket.¹⁰

Az érdekütközéseknek elsődlegesen és természetesen azok a források, előnyök, kedvezmények a tárgyai, amelyek felett az irányító szervek rendelkeznek. S bár időről időre változik a központosított források, előnyök köre, de a vállalatok ma is a felettes irányító szerveken keresztül jutnak hozzá működésük több feltételéhez.

S minthogy a részesedés a forrásokból, az előnyökből, a működési feltételek javítása alapvető, objektív szervezeti csoportérdek, amelyik vállalat teheti, megpróbál minél többet szerezni belőlük. (A működési feltételek

⁸ Emellett – bár most más okból – folytatódnak a vállalati centralizálódás folyamatai is. A vállalatok száma – ha a korábbinál lényegesen lassúbb ütemben is, de – évről évre tovább csökken: 1970-ben 812, 1977-ben 712 vállalatból állt az állami ipar. Forrás: *Statistikai Évkönyv 1977*, Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest, 1978. 133. o.

⁹ A szocialista viszonyok között a „monopolisztikus jelleg” elemzésére lásd: Varga György: Vállalati nagyság és rugalmas alkalmazkodás. *Gazdaság*, 1977. 2. sz.; továbbá Inzelt Annamária: A vállalati centralizációról. *Gazdaság*, 1978. 2. sz.

¹⁰ Ezt a kérdést – némileg más vonatkozásban – már többen érintették, lásd például.: Varga György: Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseihez. *Közgazdasági Szemle*, 1973. 6. sz. Erről a helyzetről írta Zelkó Lajos: „A nagyvállalatok ereje, valamint az a tény, hogy az ország legfejlettebb termelőerőit nagymértékben koncentrálik, képessé teszi őket arra, hogy érdekeiket a központi szerveken keresztül, sőt bizonyos mértékig a belső fogyasztók és felhasználók rovására érvényesítsék.” (Szocialista vállalatelmélet, politikai gazdaságtan és gazdaságirányítás. *Közgazdasági Szemle*, 1976. 12. sz., 1393. o.)

48 javítása a vállalatoknak *egyforma*, de nem *közös* érdeke. Minden vállalat ugyanazokért a forrásokért verseng, s eközben csakis a saját érdekének érvényesítésére törekszik. Ezzel egyébként a vállalat működéséért felelős vezetők egyúttal a velük kapcsolatos társadalmi elvárásnak is eleget tesznek: az ő kötelességük, hogy gondoskodjanak a rájuk bízott vállalat működési feltételeinek javításáról.)

A vállalatok közül azonban elsősorban éppen a legnagyobbaknak, vagy a kisebb, de kulcsfontosságúnak tekintett vállalatoknak, a valamely területen monopolhelyzetben lévőknek van igazán lehetősége arra, hogy a forrásokból nagyobb mértékben részesüljenek, a felettesek döntéseit befolyásolják – minthogy az *alkupozíció alapja a vállalatnak a népgazdaságban elfoglalt helye*. (Mint az egyik nagyvállalat gazdasági igazgatója a saját helyzetükről elmondta: „A minisztérium is megfontolt egy olyan vállalattal szemben, ahol 15 ezer ember dolgozik, két kiemelt nagyon fontos program fut – itt nem lehet bukni, ezt jól tudja a minisztérium is.”)

A gazdaság változó igényei következtében sok vállalat kerülhet olyan helyzetbe – legalábbis időlegesen –, hogy váratlanul megnő a termékeik iránti igény, fontosabbá válik szerepük a gazdaság összműködése szempontjából. (Például valamely nagyberuházáshoz igénylik termékeit.) Ezért – időlegesen – több vállalat kerülhet alkuhelyzetbe, amikor igényeit kénytelenek figyelembe venni a forrásokkal rendelkezők. A tartós és szilárd, a vállalat sokféle érdekét átfogó alkupozíció azonban jellegzetesen a tartós monopolhelyzeten alapszik – különösen, ha az, mint nálunk tipikus, együtt jár a relatíve nagy méretekkel is.

A vállalat alkupozícióját emellett egyéb tényezők is erősíthetik. Ilyen például a különösen jó, elsősorban a tőkés piacon elért, gazdasági eredmény. Fenntartásának reménye a legkülönfélébb vállalati érdekek elfogadására készíti a felettes szerveket; a vállalat mintegy külön jutalmakat élvezhet piaci eredményeiért. Erősítheti az alkupozíciót a vezető személye is, azaz közvetlen, személyes kapcsolata a felettes irányító szerveknél, a tárcánál. (Minél magasabb szinten minél közvetlenebb a kapcsolat, annál jobb pozícióból tárgyalhat más, ugyancsak felettes szervekkel a vállalat.¹¹)

¹¹ Hasonló következtetésre jutott Földvári Tamás is, vállalati és szövetkezi vezetők helyzetét elemezve: a kis- és a középzemű (s így többnyire szövetkezeti) vezetőknek jóval kisebb a befolyásuk a gazdasági tevékenység általános és tartós feltételeit érintő döntésekre, mint az állami nagyvállalatok vezetőinek (Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatának néhány kérdése. *Közlemények*, Szövetkezeti Kutató Intézet,

A vállalatok szívósan törekszenek is arra, hogy jó vagy az adottnál még jobb alkupozícióba kerüljenek. Ennek egyik, jól bevált útja az *extenzív fejlesztés* akár a technikai alap bővítése, akár a létszám növelése révén; bár körülményeink között e kettő rendszerint még együtt jár. A beruházásokkal bővíthetők a kapacitások, s a nagyobb kapacitásokon elérhető, növekvő termeléssel együtt növekszik a meghatározó szerep a gazdaságban. A kisebb vállalatok a növekedéssel egyúttal „magasabb” vállalati kategóriába kerülhetnek, hiszen a „kiemelt”, az „A” és a „B” kategóriájú vállalatokat elsősorban a termelési érték nagysága szerint határolják el egymástól. A mai, munkaerőszegény helyzetben a növekedés jellegzetes módja a kisebb, bedolgozó vállalatok beolvasztása a nagyvállalatba. (A mindmáig tartó vállalati centralizálódásnak egyébként ez az egyik magyarázata. Ezúttal nem a központi szervek ösztönzik, hanem zömmel a nagyvállalatok kezdeményezik. A gazdasági érv rendszerint az együttműködés zavarainak elhárítása, a nagyvállalat termelésének biztonságossá tétele; a vállalatot azonban a növekedés lehetősége is ösztönzi.¹²)

A lassú, de folyamatos vállalati centralizálódás egyik következménye, hogy a mind kevesebb, de mind nagyobb nagyvállalat közül relatíve mind több kerül tartós és szilárd alkupozícióba; e vállalatok parciális érdekei téríthetik el a tervezettől a központi szándékokat. Az egyik, legnyilvánvalóbb példa erre a beruházási előirányzatok évről évre megismétlődő túllépése. A kormány szándékai ellenére a vállalatok mindig számottevően több beruházási forráshoz jutottak, mint amennyit a gazdaság egyensúlya, fejlődése engedne, s a terven felüli beruházások évek óta aránytalanságokat, feszültségeket idéznek elő a gazdasági folyamatokban. De erre példa az általános szabályozóktól függetlenített, egyedi elbírálásban része-

1976.) Sok már tanulmányban is hasonló következtetéseket találunk. Az MTA Filozófiai Intézetében hat budapesti közepes nagyságú gépipari vállalatról készült esettanulmány. Az összefoglalóban a szerzők egyebek között azzal jellemezték helyzetüket: „A budapesti nagyvállalatok és az ágazati minisztériumok között igen szoros kapcsolat alakult ki, ezzel szemben a vizsgált közép-nagyságú gépipari vállalatok és a KGM között laza, alkalmasszerű kapcsolatokat figyelhetünk meg... ezek a vállalatok kevésbé képesek befolyásolni a felsőbb döntéseket, mint az említett nagyvállalatok.” (Bauer Tamás–Laki Mihály–Madarász Aladár–Soós K. Attila–Tárnok Éva–Vincze Péter: *Szellemi alkotás – szellemi tulajdon szocialista társadalmi viszonyok között*. 1974. Sok-szorosítva.)

¹² Inzelt Annamária már idézett cikkében tíz – általa megfigyelt – nagyvállalat adatát közli: 1969 és 1976 között 19 kisebb vállalatot olvasztottak be; eközben csak egyetlen vált ki, önállósult. Az 1977-es *Statistikai Évkönyv* adatai szerint 1970-ben 280 tanácsi vállalat volt, 1977-ben már csak 168, azaz a tanácsi vállalatok harmada időközben beolvadt (133. o.).

50 sülő, különféle kivételeket, juttatásokat élvező vállalatok körének szélesedése is.

A kialakult helyzetben nem az az elsődleges probléma, hogy a vállalatok befolyásolják a központi szerveket – ez éppenséggel a gazdaság harmonikusabb működését is szolgálhatná. Csakhogy a befolyásolás is bizonytalan kimenetelű, hiszen az adott szervezetrendszerben – amelynek magasabb szintjein is léteznek az egymástól elkülönülő, sajátos parciális érdekű szervezeti közösségek – a vállalati érdek már nem kontrollálhatóan is érvényesülhet – például „magasabb szintű” tárcaérendékké átlényegülve. Az igazi probléma az, hogy e szervezetrendszer működésének öntörvényei következtében a kívánt vállalati önállóság helyett a függési viszonyok erősödnek fel. A kulcskérdés tehát a központi irányítás *mértéke*: az, hogy a központi szervek mennyit kívánnak kézben tartani a vállalati működés feltételiből; mennyi nyereséget vonnak el a vállalatoktól, s mennyire részletesen határozzák meg, hogy a vállalatnál maradó rész mire fordítható; illetve, hogy a vállalatoknak évről évre milyen eredményeket kell elérniük. A központi irányítás és a vállalati önállóság optimális mértékét mindeddig nem sikerült kialakítani; a nagyobb függőség pedig – az adott szervezetrendszerben – állandósítja, s mind több területre terjeszti ki a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetést.

A SZERVEZETRENDSZER BELSŐ KAPCSOLATA

A vállalatok és az irányító szervek közötti alku lefolyásának, sajátos körülményeinek megértéséhez elsősorban a szervezetrendszeren belüli kapcsolatok néhány jellegzetességét kell áttekintenünk.

A szervezetek között a valaha elképzelt racionális, mondhatnánk „katonás” hierarchikus kapcsolatrendszer nem szándékolt módon alakult át az évtizedek során: a formalizált, előírással kapcsolatok vonalai mentén felerősödnek a személyes jellegű, úgynevezett informális kapcsolatok.

Csupán a vállalat szemszögéből nézve: a vállalatnak – a környezethez fűződő szerteágazó kapcsolatai között – formalizált, előírással kapcsolata van az irányító szervekkel, különböző, országos vagy területi illetékességű szervekkel (például a bankkal, a terület államigazgatási, társadalmi-politikai szervezeteivel). Ezeket a kapcsolatokat a vállalatnál meghatározott funkciót ellátó személyek kötelesek tartani, előírt vagy elvárt formák

között. (Ilyen kapcsolatot tart a vállalati igazgató a területi pártszervezettel, a miniszterhelyetessel, minisztériumi főosztályvezetővel, a vállalati főosztályok a minisztérium illetékes osztályaival, a főkönyvelő a bankkal stb.) A formalizált kapcsolatok körébe tartozónak tekintjük a részvételt az alkalmi vagy állandó munkabizottságokban – például a tárca, az OMFB [Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság] megfelelő fejlesztési bizottságaiban – még akkor is, ha esetleg nem a vállalat képviselőjeként, hanem a téma elismert szakembereként vonnak be valakit.

E függelmi és munkakapcsolatok egyúttal – széles értelemben – információs kapcsolatok: a formalizált kapcsolatok vonalain áramlanak a vállalat tevékenységét alapvetően meghatározó „információk”, az utasítások, a javaslatok, a tájékoztatások.

A formalizált kapcsolatok pontosan meghatározott, szabályozott vonalain azonban emberek érintkeznek egymással. Ezért e kapcsolatok vonalain, azokkal szorosan összefonódva (részben azonban ettől függetlenül) szükségképpen kialakulnak a *személyi kapcsolatokon alapuló, informális* kapcsolatok.

A hivatalos kapcsolatokkal összefonódó személyesebb kapcsolatok régóta és széleskörűen léteznek, a vállalati és a központi szervek hierarchiájának úgyszólván minden szintjén. (A vezérigazgató és a minisztériumi vezetők között, a főosztályvezetők, osztályvezetők között, a vállalat minden, hivatalosan külső kapcsolatot tartani jogosult vezetőjénél.) E kapcsolatok általánosan és széles volta nagymértékben összefügg az ország viszonylag kis méreteivel, tovább mind a gazdasági vezető szervezetben dolgozók származásával, életpályájával, mind a vállalati vezetők és az irányító szerveknél dolgozók tartós – most már gyakran több évtizedes – együttműködésével.

A hazai szervezetszociológiai kutatásokban sokoldalúan közelített, az informális kapcsolatok fontos szerepét tanúsító megfigyelésekkel egybehangzóak a saját tapasztalataim is: mint mindenütt világon, ahol a vállalati vezetők előnyt remélnek a széles körű társadalmi- és munkakapcsolatokból, vállalatainknál is egyértelmű a törekvés a formalizált kapcsolatokon belül a személyesebb jelleg erősítésére. „Amiatt, hogy a körülmények túlságosan bizonytalanok és változékonyak, a döntésekben óhatatlanul nagy súlyt kap a személyi, szubjektív megítélés. Ezért – ösztönösen is – arra törekszünk, hogy a felső szerveknél lévőkkel jó személyi kapcsolataink

legyenek, s jó kép alakuljon ki a vállalatról, mert ez növelheti a vállalat esélyeit a különböző forrásokból, kedvezményekből való részesedése” – mondta az egyik vállalati vezető.

Az előző gazdaságirányítási rendszerben – egyebek között éppen a szorosabb függés következtében – a vállalatok informális kapcsolatainak iránya is jobban koncentráldott, inkább a saját tárcára, a[z Országos] Tervhivatatra és meghatározott pártszervekre összpontosult, most – a források, az előnyök megosztottabb allokációja miatt – fontossá vált a kapcsolatok szélesítése, kiterjesztése. Mint az egyik vállalat igazgatója megfogalmazta: „Azt mondhatnám, hogy tervszerűen szervezzük a különféle intézményekkel a kapcsolatokat.” S a „tervszerűen” szélesített kapcsolatokból származó új ismeretségek egyúttal a személyesebb kapcsolatok kialakulásának új lehetőségeit is tartalmazzák: az egyforma törekvések, nézetek, az egymásnak nyújtható kölcsönös előnyök felismerésével.

A személyesebb kapcsolatok nem szükségképpen jelentenek a munkakapcsolatokon kívüli barátkozást, sőt, az esetek zömében kizárólag a munkakapcsolatokra korlátozódnak. Megalapozójuk sem valamiféle törvénytelen előny, bár a vállalatok készségesen tesznek – legfeljebb csak morálisan elítélhető – „szívességeket”: hozzáférhetővé teszik a kereskedelembe még nem, vagy éppen nem kapható terméket; gyári áron lehet vásárolni a kereskedelembe nem kerülő választékból, soron kívül elvégzik a szolgáltatást, nagyvonalúan intézik a garanciális cserét stb. De a szíveségek nélkül is személyes jelleget kap a hivatalos kapcsolat ez egyetemi évfolyamtársak, a megyéből elszármazottak, a korábban más munkahelyen együtt dolgozók, azonos bizottságokban tevékenykedők között. Ezeket a kapcsolatokat mindenütt gondosan számon tartják. Sok vezető került ki innen, vittek innen a társadalmi szervezetek, meg a szakmai vonal is. A miniszter itt volt mérnök, itt dolgozott a minisztérium X. főosztályvezetője, de az egész minisztériumban sokan vannak, akik innen mentek oda” (szb-titkár). Ők azok, akikre a vállalatok elsősorban számítanak.

A vállalatok számára a kapcsolatokból származó egyik legfőbb előny: az újabb lehetőségekkel kapcsolatos információ. A lehetséges akciók, hozzáférhető pénzforrások „felderítése” ugyanis csak részben történik a vállalatok hivatalos, intézményes külső kapcsolatainak keresztül. A jó kapcsolatokkal rendelkezők esetleg már a pályázatok, a programok meghirdetése előtt is megtudhatják, hogy milyen országos szervnél milyen célra van

pénz, milyenek lesznek a pályázat feltételei stb. Továbbá: e kapcsolatok útján indítja el a vállalat a saját kezdeményezéseit is. (Interjúrészt az egyik fejlesztési akció történetéből: „Honnan tudták, hogy ezt az akciót éppen most kell elindítani? – Akiknek vannak jó emberei a minisztériumban, azoknak, azoknak megsúgják – minthogy zömében nem vadonatúj, ismeretlen dolgokról van szó –, hogy gyorsan adjátok be a javaslatot” – osztályvezető.)

A vállalatot a környezettel összekötő, formalizált, s a vele összefonódott személyesebb kapcsolatok nem egyforma értékűek. Noha előfordulhatnak kivételek, általában értékesebbek – mert kompetensebbek – az irányítási hierarchia magasabb szintjeiről származó értesülések; például azok az információk, amelyeket a minisztérium illetékes vezetője mond el a vállalat igazgatójának.

Bár a vállalatok minden, az irányítási szférához tartozó szervezettel igyekeznek jó kapcsolatot kialakítani, kapcsolataik általában az ágazati minisztériummal a legerősebbek.

Túl a közvetlen, mindennapos függelmi és munkakapcsolatokon, a személyesebb jellegű kapcsolatokat több tényező alakította – erősítette. Mindenekelőtt közös érdekeik nyilvánvalósága. Érdekközösségük mindig is létezett a hierarchia legfelső szintjétől való közös függőségük mértékében: a vállalati működésért felelős ágazati minisztérium és az irányított vállalat egyaránt érdekelt volt abban, hogy az ágazat vállalatai minél biztonságosabban teljesíthető feladatokat, s hozzá minél több eszközt, beruházást, beralapot, importvásárlási lehetőséget kapjanak a központi forrásokból. S bár 1968 után a vállalatok igyekeztek minél jobban függetlenedni a tárcától, az eszközök újracentralizálódásának mértékében erősödött meg ismét érdekszövetségük is.

Emellett egy-egy ágazat zártabb közösségéhez tartozók számára a nagy szervezeti átalakulások idején az ágazat volt a természetes mozgástér, a minisztériumi emberek közül sokan dolgoztak vállalatnál, a vállalatiak közül pedig az irányító szerveknél, ez természetes módon alakította személyes kapcsolataikat.

Ma az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok kapcsolatának jellegét leginkább talán a „kölcsonös megértéssel” jellemezhetnénk. Bár a vállalat és a minisztérium érdekei több más kérdésben eltérhetnek és ütközhetnek (például függelmi kapcsolatok létében, az irányítás

módszereiben), a központi források, a fejlődéshez szükséges feltételek megszerzésében az érdekazonosság mindegyikük számára nyilvánvaló. A vállalat számít – és számíthat is – arra, hogy a tárca megtesz minden tőle telhetőt, hiszen egy-egy vállalat fejlődése, működési biztonsága egyúttal az iparág korszerűsödését, feladatai könnyebb ellátását jelenti.¹³ Ezért, ha más kérdésekben előfordul is, hogy néhány kulcsfontosságú, tekintélyes vezetővel rendelkező vállalat megkerüli a minisztériumot, a központi szervektől megszerezhető különféle forrásokért, kedvezményekért indított akciókban rendszerint teljes a készség az együttműködésre.

A tárcával szoros szövetségben történő érdekérvényesítés immár sok évtizedes gyakorlata alakította ki a ma jellemző, „megértő” viszonyt. E viszony érzékeltetésére Szalai Erzsébet tanulmányából idézek két, a saját tapasztalataimmal teljesen egybehangzó példát. Az általuk vizsgált vállalatok egyikénél így jellemezték a mai helyzetet: „A minisztérium nem utasít, mint az őrmester a katonát, a vállalat pedig nem várja meg, hogy utasítsák, hanem önként elébe megy (a várható kívánságoknak).” Egy másik vállalatnál: „A minisztérium a feltételeit előre bocsátva tárgyal velünk, meghallgatja és figyelembe veszi a mi feltételeinket is. Kölcsönösen kérünk egymástól, és igyekszünk mi is, ők is teljesíteni ezeket a kéréseket. De a pénz az ő kezükben van, tehát az ő részükről mindez csak az utasítás udvarias, korrekt és kulturált formája. Illuzórikus lenne – elvileg is – szemben állni a minisztériummal. Önállóságunk tehát, ha úgy tetszik, nem nagy, de meg vagyunk elégedve a minisztérium velünk kapcsolatos munkastílusával.”¹⁴

A vállalatok tudják, hogy ha megértőek a tárca kötelezettségévé tett számok, mutatók alakulásában, s vállalják a rájuk jutó részt, a tárca is megértő lesz, ha ők kérnek segítséget, közbenjárást, részesedést a tárcához allokált forrásokból.

A formalizált kapcsolatokkal összefonódó, erős informális kapcsolat-

¹³ Mandel Miklós véleménye szerint: „Az ágazati irányító szervek magatartásának következményeit a beruházási döntésekben betöltött szerepükkel lehet a legjobban érzékeltetni. Magatartásukat a beruházási döntési folyamatban nem a népgazdaság egyensúlyi törekvése, a hatékonyság stb. szempontjai, hanem az adott ágazat fejlesztési igényei motiválják... Természetes céljuk, hogy a hozzájuk tartozó területek vállalati fejlődjenek és érdekeltek a fejlődéshez szükséges felhalmozási eszközök megszerzésében”. (Mandel Miklós: A fejlesztési célok meghatározásának érdekeltégi vonatkozásai. *Közgazdasági Szemle*, 1974. 7–8. sz., 844–845. o.)

¹⁴ Szalai Erzsébet: *Kiemelt vállalat – beruházás – érdek*. Pénzügykutatási Intézet, 1978. Sokszorosítva, 107. és 168. o.

rendszer objektív körülmények terméke: a vállalatok olyan mértékben törekszenek szélesítésére, erősítésére, amilyen mértékben függ működésük az irányítási szférában összpontosuló feltételektől. S minél erősebb a függés, annál inkább deformálódik a vállalati információszerzés *iránya* is. A vállalatok számára ugyanis esetenként sokkal fontosabbá válik annak ismerete, hogy mi a felettes szervek szándéka, milyen újabb, a működésüket érintő intézkedések, szabályozások készülnek, honnan, mire lehet pénzt szerezni, mint a piaci információk; milyen új termékre, hol lehet piacot találni stb. Azaz: a vállalati információszerzés fókuszában sokkal inkább a működésük megannyi feltételét meghatározó főhatóságok állnak, mint a piac, a gazdasági tevékenységek valóságos szférája.

A tervezett változásokról, a különféle lehetőségekről, a fejlesztési célokra különböző szervekhez allokált összegek létéről szerzett információktól függ, hogy a vállalat – ha képes rá – milyen érdekeit próbálja meg érvényesíteni, s milyen eszközökkel. A vállalatoknál rendszerint a legfontosabb külső kapcsolatokkal rendelkezők képezik egyúttal annak a vezetői hatalmi és érdekcsoportnak a magját, amelyben kialakulnak és megfogalmazódnak a „vállalati érdekek megfelelő”, elérni kívánt célok; s ők azok, akik a vállalat nevében, érdekeinek megfelelően az alkut lefolytatják.

AZ ALKUHELYZETEK

Ezúttal azt keressük: milyen *állandó* tényezők hozzák létre az újra meg újra kialakuló alkuhelyzeteket?

Tapasztalatom szerint – s ezt tanúsítják Laki Mihály idézett cikkének példái is – az alkuhelyzeteket két, gyakran egymással is összefonódó, egymást felerősítő körülmény hozza létre: a gazdaság függősége valamely vállalat tevékenységétől és a gazdasági akciókra vonatkozó döntések sok körülményének bizonytalansága. Mindkettő eléggé ismert mind a napi tapasztalatokból, mind a különböző tudományágak elméleti közelítéseiből. Felidézésükkel inkább csak illusztrálni kívánom, hogy a működő gazdaság körülményei miként teremtik meg újra és újra a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetések, az alkuk lehetőségét.

A gazdaság működésének függősége a vállalattól eddig két szélsőséges esetben volt a legjobban érzékelhető: ha a vállalat életképtelenné vált, vagy éppen ellenkezőleg, rendkívüli sikereket ért el. Az első esetben a központi

szervek egyebek között azért is kényszerültek segíteni, mert viszonyaik között a gazdaság nem képes sem nélkülözni, sem helyettesíteni a „profizott”, főként a nagyobb vállalatok tevékenységét. (Ráadásul az életképesség nem is feltétlenül a vállalat hibájából következett be, hanem az árrendszer merevsége, előnytelen államközi kötelezettség, elmaradt beruházások stb. miatt.) A megszűnés veszélye alkuhelyzetet teremtett: a központi szervek kénytelenek voltak elfogadni a bajba jutott vállalat érveit, s forrásokat, előnyöket, kedvezményeket nyújtani számára. Az ilyen alkuhelyzet létrejöttéhez elég volt a bajba kerülés vélt vagy valószínű veszélye is – a félelem a gazdaság kiszolgáltatottságától lépésre készítette a központi szerveket.

Míg a fenti esetben a gazdaság működésében fellépő zavarok, károk elhárításának kötelezettsége hoz létre alkuhelyzetet, tulajdonképpen a gazdaság függése egy-egy nagyvállalattól az ok akkor is, ha valamely kialakuló gazdasági szituációban sikeresnek ígérkező vállalat tevékenysége révén a népgazdaság előnyökhöz juthat. A „sikerességnek” időről időre változnak a kritériumai. Az utóbbi években a tőkés piaci exportképesség vált a vállalati sikeresség egyik fő mércéjévé. Ezért minden újabb, sikeres üzlet esélye alkuhelyzetet teremt a vállalat és az irányító szervek között; s a vállalat a megszerezhető előnyökért kér pótlólagos forrásokat, előnyöket, érdek egyeztetésre készítve az irányító szerveket.

A fenti defenzív és offenzív típusú eseteken túl folyamatosan alkuhelyzeteket teremt a központi forrásokat érintő konkrét akciók sikerességének, a ráfordítások és a hozamok arányának többnyire szükségszerű bizonytalansága. S ez esetben mindegy, hogy a konkrét akciót az irányító szervek vagy a vállalat kezdeményezte; melyik fél érdekei álltak eredetileg előtérben.

A bizonytalanságokra az általunk vizsgált beruházási akciók kínálkoznak szemléletes példaként.

A 24 beruházási akció között voltak többmilliárdos és néhány milliós költségűek, nagy rekonstrukciók és egyedi, drága gépbeszerzések. A 24 beruházás közül csupán négyen finanszíroztak a vállalatok saját fejlesztési alapjukból, a többit több-kevesebb külső támogatással. (Nyolc akció lényegében teljes pénzügyi fedezetét központilag biztosították, tizennégyét nagymértékben; egyhez pedig a vállalat adott többet, mint a külső szervek.) Magától értetődik, hogy minden olyan akciónál, amelynek sorsáról

a vállalat feletti szinteken döntenek, a pénzt adó szerv feltételeket, kikötéseket szabhat. Egyértelműen meghatározhatja például, hogy *mire* adja a pénzt (azaz meghatározhatja a konkrét fejlesztési célt); hogy mennyi pénzt ad (s ezzel behatárolhatja a konkrét cél több részletét, például a létrehozandó kapacitások mértékét); hogy milyen visszatérítési feltételekkel adja, mikor (milyen részletekben, időtartam alatt stb.) és a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a pénzt adó szervek kikötéseihez.

A pénzt adó szervek a vizsgált akciónál is sok feltételt szabtak. Mind a hús, központi forrásokból támogatott akciónál kikötés volt az előírások megteremtési mutatók teljesülésének bizonyítása; 13 akciónál a létrehozandó kapacitások mértéke; néhány esetben – elsősorban a nagy rekonstrukciónál – a technikai színvonallal kapcsolatos igény: a legkorszerűbb vagy mérsékelt korszerű legyen-e; 13 akciónál a technikai eszközök beszerzési piaci stb.

A kikötésekre azonban az jellemző, hogy nem egyszer s mindenkorra adottak, hanem sokféle körülményektől függően változóak. (A változtatást előidéző tényezők okainak láncolata messzire vezet – a világgazdaság váratlan fordulatokat produkáló működéséig, az ország nemzetközi kapcsolatainak alakulásáig.) Ráadásul sok változás együtt determinált: valamely kikötés vagy feltétel változása több más kikötés és feltétel változását vonja maga után. A legjelentősebb ebből a szempontból kétségkívül a fejlesztésre fordítható összeg *nagysága*: változásai a hús közül 17 esetben vonták magukkal más tényezők változásait. A finanszírozás *módjának* változásai (az állami hozzájárulás összege, aránya; a hitel összege, időtartama, a hitelnújtás feltételei stb.) 18 akciónál változtattak meg egyéb feltételeket. A létrehozandó kapacitások mértékének változásai kilenc, a technikai eszközök beszerzési piacának változásai nyolc, a fejlesztés technikai színvonalával kapcsolatos igény változása pedig hét akciónál vonta magával más tényezők változásait.

Emellett egyes kikötések, feltételek többször is változnak, tartóssá téve ily módon a többi tényező körüli bizonytalanságot is. (Többször is változott a fejlesztésre fordítható összeg 17, a finanszírozás módja 17, a létrehozandó kapacitás mértéke 14, a fejlesztés technikai színvonalával kapcsolatos igény és a technikai eszközök beszerzési piaci hét-hét akciónál.)

Az érintett vállalatok így látták: „A beruházási program sok változatot ért meg. 16–18 változatban futott, az újabbakat el is neveztük „mai napi

legfrissebb kiadásnak”. A változtatások okai: hol a beruházási összeg, hol a hitel, hol a konstrukció változott, hol a saját alap mértéke stb.” (gazdasági igazgató). Egy másik vállalatnál: „Egy beruházás – millió dokumentum, tárgyalások, újrakezdekés. Hosszú és szomorú történet ez, hosszú a bürokratikus folyamat miatt, szomorú azért, mert végigpróbáltunk egy csomó dolgot, amíg a különböző koncepciók kialakultak, végigcsináltuk a változásokat; mindegyikhez hónapokig tartó átdolgozások kellettek...” (gazdasági igazgató).

E változékonyságot – amely bizonyos mértékig minden működő gazdaság szükségszerű velejárója, a gazdaság adaptálódásának követelménye a szüntelenül változó külső és belső körülményekhez – rendszerint csupán közgazdasági oldalról vizsgálják, mint bizonytalansági, kockázati tényezőt. Szociológiai értelemben a változékonyság *tünetként* fogható fel; az érdekérvényesítési törekvések *lehetőségeinek* jelzéseként. A bármilyen okból, bármelyik fél részéről megkezdett változtatások ugyanis újabb érdekegyeztetésre készítetik a feleket.

A megváltozott feltételek közepette előálló új helyzetben érvénytelené válnak a már létrejött kompromisszumok, s a felek valamelyike újraindítja az alkut.

Az érdekegyeztetés, a mindkét felet kielégítő kompromisszum keresésének szükségszerűsége abból ered, hogy a vállalatok érdeke a saját fejlődésük, működési feltételeik javítása, a forrásokkal rendelkező szervezeteknek pedig az, hogy a rendelkezésükre bocsátott összegeket a legjobban „befektessék be”, s ennek megfelelően válasszák ki a preferálandó akciókat, ráfordításuk optimális mértékét. Csakhogy a szelekció, a „leghasznosabbnak” ítélt akciók kiválasztása a működő gazdaság adottságai, szükségletei, pillanatnyi és távlati igényei – és társadalmi viszonyai között, emberi közösségeiben történik. Még látszólag tisztán gazdasági akciók sem csupán gazdaságiak, hanem társadalmi-politikai kritériumoknak alárendeltek. Ezért a gazdaságossági szempontoknál gyakran erősebb és jogosabb érv lehet például az, hogy valamely akció „halaszthatatlan”, az életképtelenné vált vállalatot „nem lehet” bezárni stb.

A változó feltételek közepette történő szelekció időről időre szükségképpen változó kritériumrendszereinek *létezése* teremti meg a konkrét alkuhelyzeteket, s ad módot a vállalatoknak arra, hogy döntéseket a saját érdekeik szerint befolyásolják. S mint erről már szó volt: minél inkább

erősödik a függőségi viszony, minél több, a vállalati működéshez szükséges forrást, feltételt, jutalmazási és szankcionálási eszközt kívánnak a központi szervek kézben tartani és felhasználásukról dönteni, annál több tényező alku tárgya, annál több körül alakulhatnak ki az alkuhelyzetek.

A szükségszerű bizonytalanságok nyomán alku tárgyává válhat minden – a vállalati érdekekkel ellentétes – külső igény, utasítás. A beruházási döntések vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy bár kétségtől a forrásokkal rendelkezők vannak domináló helyzetben, adhatnak vagy nem, elfogadhatnak javaslatokat vagy visszautasíthatnak, diktálhatják a feltételeket – a vállalatok sem az eseményeknek kiszolgáltatott, passzív felek, amelyek tehetetlenül várják, hogy „fent” mit döntenek, hanem a történetek aktív résztvevői, az események formálói. Az érintett vállalatok még a teljesen központi forrásokból fedezett fejlesztések esetén is képesek érvényesíteni a saját érdekeiket. Minden egyes kikötést (az összeg nagyságát, a juttatás formáját, a felhasználás módját stb.) külön mérlegelnek, összevetnek saját érdekeiknek megfelelően. A beruházások esetén a vállalatok általában az elérhető legnagyobb összeg megszerzésére törekcszenek, de sok más fontos szempontjuk is van: például az, hogy a pénzt a legkedvezőbb feltételekkel, ütemezésben kapják, a felhasználásban minél kevesebb, egyértelműbb kikötést írnak elő számukra stb.

Miként tudják ezt elérni?

AZ ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS ESZKÖZEI

Az alku hosszabb-rövidebb ideig tartó folyamatában a feleket általában meghatározott „játékszabályok”, írott és íratlan társadalmi értékek, normák kötik, s ezek nagyjából behatárolják az alku során igénybe vehető, s a másik felet kompromisszumra készítő *eszközöket* is. Az eszközök – az értékek, a normák változásaival együtt – időről időre változnak. Nem véletlen például, hogy az egykori tervalkuhoz nem annyira a másik felet lépésre készítő-kényszerítő vállalat képzete tartozott, hanem sokkal inkább a „könyörgő” vállalaté, amely megpróbált lealkudni kötelezettségeiből, illetve több eszközt „kisírní” feladatai teljesítéséhez. A központi akaratot képviselők is más eszközökkel élhettek: a nem engedelmcskedő vállalat vezetőit akár büntetőjogilag is felelősségre vonhatták, s erre volt is példa. Bár bizonyosra vehető, hogy a vállalatnak akkor sem csupán a kö-

nyörgés volt az egyetlen eszköze (hanem voltak például a kérését hatékonyan támogatni képes szövetségei, az érdekében eljárni kész, alkalmas személyek, sőt voltak gazdaságilag kényszerítő eszközei is) az eszközök között – legalább is látszólag – a „sírás” dominált.

Az alku manapság általában békésen, tárgyalások formájában zajlik. A főhatóság „nem utasít”, mint az „őrmester a katonát”, a vállalat pedig kész elébe menni a felülről érkező kívánságoknak, de a békés formák között szívósan, sokféle eszközt igénybe véve küzd érdekei érvényesítéséért.

A vállalati érdek érvényesítésének egyik legjobb lehetőség: a részvétel az országos és az ágazati fejlesztési irányokat kialakító bizottságok munkájában. Korábban már volt szó e bizottságokról, mint a kapcsolatteremtés egyik színteréről. A részvétel azonban egyúttal az érdekérvényesítés eszköze is: sok vállalati kezdeményezést lehet ily módon a távlati koncepciók részévé tenni.

A minden vállalatnál azonos törekvések illusztrálásaként idézzük az alábbi példákat: „Főhatóságainkkal – a tárcával, az OMFB-vel, az OT-val – együtt dolgozunk a legkülönbözőbb szinteken, munkatársként veszünk részt a hosszú és középtávú koncepciók kialakításában. Személy szerint a műszaki igazgató, én, mint a szerkesztés vezetője, s a fejlesztési részleg vezetője veszünk részt operatív a távlati koncepciók kidolgozásában, és ezeket megpróbáljuk érdekeink szerint alakítani. Ugyanakkor lehetőségünk van a megfelelő szintű tájékozódásra is.” És egy másik vállalatnál: „Most három országos bizottságban veszünk részt; ezenkívül én a legkülönbözőbb OMFB-bizottságok számára készítek anyagokat. Amit most csinállok, az például nemcsak a vállalatunkkal foglalkozik, hanem az egész alágazat perspektíváival. Elmondhatom, hogy ezen a módon a mi vállalatunk az iparágon belül meghatározó szerepet játszik. Persze nem azt mondom, hogy mi csináljuk innen az esőt, de tőlünk is függ, hogy mi lesz az iparág fejlesztési koncepciója” (műszaki igazgató).

Az összefüggés egyszerű: ha a távlati koncepció megfelelő szinten elfogadott programmá válik, akkor a vállalat a legsajátabb törekvéseihez – most már mint „népgazdasági érdekű” akcióhoz – igényelheti a szükséges támogatást.

Az alku legáltalánosabb eszközei közé tartoznak sajátos módon – a vállalati tervek, a vállalások, a beruházások gazdaságossági számításai. Mint-hogy a vállalat ezeket elsősorban nem önmaga számára, hanem „felfelé”

készíti, ha érdekei úgy kívánják, el tudja takarni a tervek belső inkonzisztenciáját, gyenge pontjait; saját tartalékait; szebb eredményeket tud ígérni – legalábbis papíron – ezért, hogy a forrásokból minél esélyesebben részesüljön. Pusztán a gazdaságossági számítások kiinduló adatainak gyakran szükségszerű bizonytalanságai következtében a vállalat – bizonyos határok között – képes a számokkal manipulálni, megtalálni azokat a számítási módokat, amelyek éppen „hozzák” az előre meghatározott – esetenként feltételként előírt – számszerű eredményeket. Mint az egyik vállalatnál megfogalmazták: „sokféleképpen lehet számolni – ezt mindenki tudja”. Például „alkalmasan” megválasztott világpiaci árral, értékesítési irányokkal, így vagy úgy korrigált mutatókkal stb.

S bár rengeteg számítás, dokumentum, tervezet készül, s az alku a bennük leírt számok körül folyik, az egzakt számításokat követelő szervek is, a vállalatok is tudják, hogy az adatok, számítások sokféle ok miatt mindig eléggé bizonytalanok, továbbá, mert bizonyos – nem gazdasági, hanem társadalmi-politikai – megfontolások gyakran szorítják háttérbe a „legjobb” számokat is.

A többé-kevésbé bizonytalan értékű számítások ezért önmagukban ritkán elégségesek; az eredményes alkuhoz rendszerint több, együttesen alkalmazott eszközre van szükség.

Ilyen eszköz a személyi kapcsolatok igénybevétele. A vállalat nemcsak tervszerűen szélesíti a kapcsolatokat, hanem amikor szükséges, megkeresi mindazokat, akik készek jóindulatúan segíteni: információkkal, tanácsokkal, közbenjárással. A leghatékonyabban ezen a módon befolyásolhatóak a döntések, s a szervezetrendszer emberi kapcsolatai ily módon jelentős tényezőivé válnak a szelekciónak, s ezzel a gazdasági folyamatok tényleges alakulásának.

Eszköz a szövetséges szervezetek, intézmények mozgósítása. Az ágazati minisztériumon, mint bizonyos kérdésekben első számú szövetségesen kívül rendszerint a vállalat természetes szövetségesei a *területi* közigazgatási és társadalmi szervek. Egy-egy vállalat fejlesztési törekvései nagyon gyakran helyi területi érdekeket is kifejeznek (a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítése, a környék iparosítása, a helyi lakosság életszínvonalának növelése stb.). Ezért a vállalat fejlesztési törekvéseit, mint *helyi* érdekeket készek képviselni az országgyűlési képviselő, a tanács és más társadalmi szervek.

A vállalatok vezetői a szövetségeket ellátják azokkal az érvekkel is, amelyeket – ki-ki a maga vonalán – felhasználhat. A szövetségesek számára megfogalmazott érvek között az első helyen az akció népgazdasági fontosságát tanúsítók szerepelnek, különösen olyankor, amikor a vállalat valamely saját elképzelését szeretné, a „népgazdasági érdek” rangjára emeltetni. A szövetségesek mozgósításának, érvekkel ellátásának egyik formája változatlanul a „sírás”. Ha némi önirónia van is abban, amit az egyik vállalati „négyyszög” tagja saját szerepükről, illetve a vállalat és a szövetségesek viszonyáról mondott, azért az igazságtól nem jár messze: „Amikor a vállalatnak megmondják, hogy mennyi kötelezettsége lesz a szocialista exportra, tőkés exportra, mennyi alapanyagot kell termelnie, azaz amikor ilyen formán összeáll a termelési terv, akkor a vállalat elkezd sírni, hogy kevés a létszám, nincs géppark stb. A vezérigazgató és a helyettese sír a miniszternek, a miniszterhelyettesnek, sírnak az igazgatók sír mindenki mindenkinek. Az első változat a kerületi pártbizottság előtt is szerepelt, ott is ment a sírás. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően kérni tudjon, minden vezetőnek a saját vonalán megfelelő mennyiségű könnyet kell ejtenie. A vállalat vezetőinek ebben van a legnagyobb szerepe.”

Ha azonban a felsorolt eszközökkel mégsem sikerült eredményt elérni, akkor – különösen a jó alkupozícióban, monopolhelyzetben lévő vállalatok – hatásosabb eszközökhöz nyúlhatnak, felhasználva a gazdaság függését tőlük. Esetleg elég, ha a vállalat csak bejelenti: amennyiben nem kapja meg a kért feltételeket, ő sem tud eleget tenni szállítási kötelezettségeinek. Ez olyan általános és jellemző, hogy aligha kell példával illusztrálni. Mégis idézek egyet, ismét Szalai Erzsébet tanulmányából. Az egyik vállalat termelési igazgatója – miután beruházási hitelkérelmüket harmadszor is visszautasították – így érvelt: „Ilyen körülmények között mit lehet mondani? Azt, hogy egyes berendezések nem lesznek leszállítva.”¹⁵

Az érv jogossága alig vitatható. A vállalat – az adott körülmények között – elvárhatja, hogy ha a gazdaság igényel tőle valamit, akkor biztosítsa annak feltételeit is.

A pusztá érvnél azonban tovább is lehet menni. S ha monopolhelyzetben lévő vállalat netán úgy sorolja termelési tevékenységeit, hogy bizonyos cikkekből akadozóvá válik az ellátás, akkor a felhasználók kezdik

¹⁵ Szalai, i. m., 178. o.

ostromolni az illetékeseket, hogy avatkozzanak be, segítsenek, oldják fel valahogy a „szűk keresztmetszetet”.

Ilyen átsorolás esetén a vállalat többnyire saját anyagi érdekeire hivatkozhat: a gyártott termék kifizetődőbb, mint amit mellőz. („Szerintem a vállalat érdekei tisztázottak: a belföldi kötelezettség rovására is erőltetni a szocialista exportra menő anyagigényes termék gyártását, egészen a botrány széléig. Mert mik a belföldi kötelezettség elmulasztásának konzekvenciái? Némileg nő az import. Nem túlságosan, mert ezen a téren erős az ellenőrzés. Tehát előbb-utóbb hiány lesz belföldön. Ezt azonban mindenki majd csak később veszi észre, s a vállalatnak az az érdeke, hogy ezt a politikát folytassa, amíg botrány ki nem tör, amíg a nagy vevők nem kezdik sürgetni a minisztériumot... Akkor előbb-utóbb kénytelenek lesznek valamilyen megoldást találni” – kereskedelmi osztályvezető.) A „megoldás” lehet áremelés, támogatás, beruházás – a vállalat tudni fogja, hogy mi az a legelőnyösebb számára.

A leghatásosabb eszközzel, a gazdaság rászorultságának kihasználásával azonban nem a tárcát fenyegeti a vállalat, hanem éppen ezzel szolgáltatja a legnyomósabb érveket természetes szövetségésének, az ebben a kérdésben az érdekeit képviselő tárcának.

Az adott helyzetben a vállalatok a *saját* érdekérvényesítési törekvéseiket illetően jobban át tudják tekinteni lehetőségeiket, mint a központi szervek. Míg az utóbbiak lépéseit a világ gazdaság és az ország társadalmi-gazdasági körülményeinek megannyi eseménye alakítja, s azokra kell szüntelenül odafigyelniük, addig a vállalatok figyelmük jelentős részét a feltevesekre fordíthatják, minthogy működési feltételeik esetenként inkább függnék tőlük, mint a kül- és a belgazdaság változó körülményeitől.

Éppen ezért a jó alkupozícióban lévő vállalatoknak – ha önállóbb gazdálkodásuk esélyei romlanak – az erősödő függőségi viszonyok közepette tulajdonképpen az az érdeke, hogy *ne* változzanak a forrásokhoz való hozzáférés, a központi döntések befolyásolásának lehetőségei. A közelmúltban egy vállalati vezetőkkal tartott ankéton az előre, írásban közreadott javaslatok között szerepelt az, hogy a jövőben külső beruházási forrásokhoz kizárólag bankhitel formájában lehessen hozzájutni. A részt vevő, különböző ágazatokhoz tartozó nagyvállalatok képviselői egyöntetűen tiltakoztak, s ellenérvként valamennyien a bank „szörszálhasogató” eljárását hozták fel. Amit helyeselnének: a vállalat minél nagyobb fokú önállósága,

64 rendelkezése kapacitásával, nyereségével, fejlesztési alapjával. Ha azonban erre nincs mód, akkor számukra előnyösebb az újraelosztás már ismert, kipróbált gyakorlata, mint a részleges változás, az alku esetleg olyan partnerrel, amellyel szemben nincsenek igazi alkupozícióban, amelyre kevésbé hatnak az alku jól bevált eszközei, kiiktatódnak a létező érdekegyezségek, személyi összeköttetések stb.

E racionális működésűnek tervezett szervezetrendszerben tehát – ma már adottságokká vált körülmények termékeként – a gazdálkodás megannyi tényezőjéről folytatott alkuk során gyakran csak felemásan, a kívánt irányból eltérve érvényesül a népgazdasági érdek. A kétféle érdek közötti összhang erősödésének sok feltétele között ott van a szervezetrendszer és működési elveinek fokozatos és folyamatos, tudatos átalakítása, az önállóbb vállalati gazdálkodás jobb feltételeinek megteremtése is.

MÍTOSZOK ÉS VALÓSÁG*

Kisvállalkozások Magyarországon

Merő véletlen, hogy e cikk megjelenése évfordulóra esik: két éve léptek hatályba a kisvállalkozások létrejöttéről rendelkező jogszabályok. E cikk ugyanis nem az értékelés-áttekintés szándékával íródott. Már csak azért sem, mert a csaknem tucatnyi forma közül csupán kettővel foglalkozom részletesebben: a magánvállalkozásnak minősülő gazdasági munkaközösséggel (gmk) s a szocialista szektor gazdálkodó szervezeteiben működő vállalati gazdasági munkaközösséggel (vgmk). Bár e kettő teszi ki a társasági formában működő új kisservezetek csaknem 90 százalékát, a kisvállalkozások átfogóbb értékelésére azért sem mernék vállalkozni, mert tapasztalatom szerint e két év egyik legfontosabb, ma is érvényes jellemzője a jelenségek rendkívüli változékonysága. A különböző folyamatok alakulásának irányát még egy-két hónapra sem lehet előre látni. (Azt például, hogy a legnépszerűbb kisvállalkozási formaként induló polgári jogi társaságok száma még a kétszázat sem éri el, s hogy úgyszólván kizárólag a szellemi tevékenységet végző diplomás szakemberek érdeklődnek iránta vagy hogy féléves bizonytalankodás után robbanásszerűen növekszik a vgmk-k száma.) Emiatt az sem ítéltető meg, hogy egy-két hónap múlva milyen következmények erősödnek fel jobban, a kívántak-e vagy a nem kívántak. Hiszen mint az új folyamatoknál általában, ezúttal is túl sok, a jelenségeket alakító körülmény van még homályban (például a gazdaság „fogadókészsége”, a nagyvállalati érdek alakulása, a vásárlóerő és az árualapok egyensúlyának változása, a személyi jövedelmek differenciálódásának mértéke), ami más-más közhangulatot, más-más táborok megerősödését és más-más gazdaságpolitikai intézkedéseket vonhat maga után. Mindez nagyfokú óvatosságot indokol még a rendelkezésre álló tények kezelésében is. Ezért a két kisvállalkozási forma társadalmi-gazdasági szerepének csak néhány, tartósabbnak tűnő tendenciáját igyekszem bemutatni; annyit, amennyit

I * Megjelent: *Valóság*, 1984. 1. sz., 1–17. o.

a tények ma megengednek. Elsősorban a tényszerűsége töreksem, remélve, hogy a pusztán tények sok kérdésre és kétségre önmagukban hordják a választ, eloszlathatnak néhány, a kisvállalkozásokat ma körülfogó, a lelkesültség vagy az aggodás érveiből szőtt mítoszt.

A VÁRAKOZÁSOK

Szűkebb témánk áttekinthetősége kedvéért röviden összefoglalom a kisvállalkozások néhány ismervét, adatát. A hivatalos statisztikák, csakúgy, mint a köznyelv, az 1982. január 1-jétől engedélyezett szervezeti formában működő gazdálkodó egységeket nevezik kisvállalkozásnak. E gyűjtőnév alatt tartják nyilván a polgári jogi társaságot (pjt), ami ugyan jogilag régtől engedélyezett forma, de az új szabályozás keltette életre; a gazdasági munkaközösségeket (gmk); a vállalati gazdasági munkaközösségeket (vgmk); a kisvállalatot, a leányvállalatot. Ide sorolódnak a szövetkezeti mozgalmon belül létrehozható új formák: az ipari és a szolgáltató szövetkezeti szakcsoport és a kisszövetkezet. Kisvállalkozásnak minősül továbbá, ha gazdálkodó szervezet ipari szolgáltató részlegét gmk bírli, vagy ha vállalatok egyes részlegeit, valamint kereskedelmi és vendéglátó-ipari üzleteket pjt bérel vagy *szerződéssel* üzemeltet.

Ebben az összefüggésben nem minősül tehát kisvállalkozásnak sem a hagyományos kisipar, sem a belkereskedelemben és a vendéglátásban évekkel ezelőtt meghonosodott egyéni szerződéses és bérleti rendszer, sem a háztáji gazdálkodás.

Bár a lényegében tájékozatlan közvélemény nemigen tudta, mit takarnak a forgalomba került nevek (s valószínűleg még ma sem tudja pontosan, noha két éve a tömegkommunikációs eszközök ontják a róluk szóló híreket), az előkészítő apparátusok és a döntéshozók a gazdaság működésében többféle kívánt változást elindító, komoly lépésnek tekintették az újszerű, társasági formában működő, kis gazdálkodó egységek létrehozását.

Amennyire a különböző előterjesztésekből, az állami és pártapparátusnak tartott ismertető, előkészítő előadások érveiből utólag összegezhető, a kis, rugalmas, mindenfajta keresletre gyorsan reagálni képes egységeket a gazdaságpolitika elsősorban az életszínvonal javítását szolgáló *eszköznek* tekintette, feltételezve, hogy ezek alkalmasak és készek lesznek a termelési és fogyasztási áruválaszték jelentős bővítésére, sokfajta szolgáltatási igény

kielégítésére, továbbá mind a termelés, mind a fogyasztás területén az olyan tevékenységek megszervezésére, amit a hagyományos szervezetek nem képesek hatékonyan elvégezni. Ily módon a gazdaság legkülönbözőbb területein létező, legkülönbözőbb típusú hiányok (a lakossági szolgáltatástól a nagyvállalati munkaerőhiányig) enyhítésével mérsékelhetők a gazdálkodás zavarai, s javulhatnak a lakosság életkörülményei. A kisvállalkozások létrehívásának elsődlegesen éppen ez a társadalmi-gazdasági cél adott létjogosultságot.

A kisméretű gazdálkodó egységek léte egyúttal szervesen illeszkedett az ipar szerkezeti átalakításának törekvéseihez; az egyik módnak ígérkezett ahhoz, hogy az erősen centralizált szocialista ipar háttereként fokozatosan létrejöjjön a nagyvállalatok tevékenységét kiegészítő, ahhoz kapcsolódó, a gazdaságos termeléshez, a rugalmas gazdálkodáshoz nélkülözhetetlen kis- és közép méretű üzemek hálózata.

A kisservezetek eszköznek ígérkeztek ahhoz is, hogy – az állami költségvetés megterhelése nélkül – új munkahelyeket teremtsenek, s így előmozdítsák a különböző rétegeknél (például néhány szakma új diplomásai, tovább nem tanuló érettségizettek) és az ország különböző területein, több megyében is tartósuló foglalkoztatási gondok megoldását.

Bizonytalanul ugyan, de megfogalmazódtak olyan várakozások is, hogy a lakosság vagyonának, illetve jövedelmének egy része – az esetenként pazarló fogyasztás helyett – jusson vissza a termelésbe.¹

A két év során létrejött különféle kisvállalkozási formák számából, tevékenységéből, működési jellemzőiből lassan kirajzolódott, hogy valami elindult ugyan, ami azonban sok vonatkozásban más, mint a feltételezések – s azt aligha lehet még megítélni, hogy ez előny vagy hátrány-e -, és az eredmények roppant szerények.

A számok változékonyak ugyan, s mára bizonyára minden formában alakultak újabb kisservezetek, és néhány tucat meg is szűnt. Mégis, az áttekinthetőség kedvéért nézzük a rendelkezésre álló legutóbbi összegezés adatait:²

¹ A gondolat Hegedűs András–Márkus Mária cikke óta (A kisvállalkozás és a szocializmus. *Közgazdasági Szemle*, 1978. 9. sz.) ismételtlen megfogalmazódik. Például: Havas Gábor. Lakossági megtakarítás és termelésfinanszírozás. *Gazdaság*, 1982. 2. sz.; továbbá Falusné Szikra Katalin: A vagyonosodásról. *Közgazdasági Szemle*, 1982. 11. sz.

² A PM Ellenőrzési Főigazgatóság adatai.

**A kisvállalkozások száma és taglétszáma
1983. augusztus 31-én**

Forma	Szervezeti egység		Taglétszám	
	(db)	(%)	(fő)	(%)
Társaságok				
Pjt	188	1	1 035	1
Pjt, vállalatok egyes részlegét <i>szervező</i> üzemeltető	10		31	
Pjt, állami vállalat kereskedelmi vagy vendéglátó-ipari üzletét <i>bérel</i> üzemeltető	172	1	301	
Pjt, kiskereskedelmi boltokat üzemeltető	229	2	481	
Gmk	4 184	31	24 186	20
Vgmk	7 533	56	75 271	61
Ipari, szolgáltató szövetkezeti szakcsoport	972	7	21 611	18
ÁFÉSZ**-szakcsoport	229	2	481	
Együtt	13 517	100	124 397	100
Kisüzemek				
Kisvállalat	180			
Leányvállalat	83*			
Kisszövetkezet	204			

* Ebből 59 ugyancsak kisvállalati formában működik.

** Általános Fogyasztási és Értékesítési Szövetkezet

A nagyságrend megítéléséhez néhány tájékoztató pont: a több mint tízezer kisvállalkozási egységben működő tagok száma a népgazdaságban foglalkoztatottnak nem egészen 2 százaléka, azaz a dolgozók 98 százaléka *nem* vesz részt a kisvállalkozásokban. A két százalékhoz tartozók zöme is megtartotta munkaviszonyát eredeti munkahelyén – a kisvállalkozás a szabadidejét terheli.

Ennyi talán elég is lenne az egyik legáltalánosabb elégedettség mítosza („a vállalkozások országa vagyunk”) s a tavaly előtt még legáltalánosabb aggodalom (a kisvállalkozások elviszik a nagyvállalattól a munkaerőt) eloszlásához.

A kisvállalkozási formák – számuktól függetlenül – mégis jelentős szerepet játszhatnak a gazdaság életében. Ahhoz azonban, hogy tényleges társadalmi-gazdasági szerepükről képet alkothassunk – s egyúttal további mítoszokat szembesítsünk a valósággal –, kissé alaposabban meg kell ismerkedni a „kisvállalkozások” gyűjtőfogalommal egy családba sorolt, de a gya-

korlatban nagyon kevés rokon vonást mutató, különféle formákkal. A kisvállalkozásokról kialakult – jórészt téves – képzetek egyik forrása az, hogy közös jellemzőket tételez fel, holott számos vonatkozásban a különbségek a meghatározóbbak.

AZONOSSÁGOK ÉS KÜLÖNBSEGEK

A gmk és a vgmk egyedi sajátosságainak tárgyalása előtt megkísérlem a – legalábbis máig – valamennyi formára jellemző, általános, közös jegyek összefoglalását.

Az azonosságok közül a következőket tekintem lényegesnek: *a)* Valamennyi forma alkalmasnak ígérkezik az alapvető cél, a szolgáltatás, áruellátás hiányainak enyhítésére, a gazdálkodás zavarainak mérséklésére s ezáltal a lakosság életkörülményeinek javítására. *b)* A kereslethez igazodó, rugalmas alkalmazkodóképességük kis méreteiknek köszönhető: az új formában működő gazdálkodó egységek mindegyike *kicsi*.³ A relatíve kis méretű gazdálkodó egységek jelenléte nélkülözhetetlen a gazdaságban: méreteikkel lényegileg újat, a leginkább hiányzó formát képviselik a gazdaság – és különösen az ipar – szervezetrendszerében. *c)* Létrejöttük, működésük legális; jogilag szabályozott. Ez a fontos közös ismerv von határt a változatlanul illegális (kontár, fusi) tevékenységeket folytató, adózatlan jövedelműek mindmáig nagyobb – és a krónikus hiányok miatt tartósan életképes – táborá és az új formákban működők között. *d)* Az új formák működése zömmel a szabad idő értékesítésén alapul. Úgyszólván minden formában (a leányvállalat, a kisvállalat és részben a kisszövetkezet kivételével) a résztvevők a szocialista szektorhoz tartozó munkahelyükön végzett napi munka után dolgoznak a „kisvállalkozásban”. A munkaidőnek a többletjövedelem reményében vállalt jelentős megnövelése – ami eddig elsősorban a mezőgazdasági termelésben és az építőiparban volt jellemző – további rétegek tagjainál vált életformává. A szabad idő egy részének munkaidőként értékesítése egyfelől kölcsönös előnyöket ígér mind a szakértelmüket

³ Legalábbis relatíve. A jogszabályok ugyanis nem korlátozzák a leányvállalat, a pjt, az ipari, szolgáltató szövetkezeti szakcsoport nagyságát – létszámuk akár ezer fő is lehet. A kisvállalat méretéről is csupán annyit mond ki a jogszabály, hogy „általában kisebb létszámú, mint a hasonló tevékenységű vállalatok”. Hasonló elbírálás alá esnek a kisszövetkezetek is. Csupán a gmk és a vgmk létszáma korlátozott: mindegyik legfeljebb 30 főből állhat.

többletmunkában is hasznosítóknak, mind pedig e szakértelmet és munkaidőt igénylőknek. Másfelől: nyilvánvaló, hogy a szabad idő munkaidővé átváltása még nem „vállalkozói”, hanem csak *munkavállalói* magatartás, az addigi életstratégia, életvitel egyszerű folytatása.

A vállalkozási formák közötti *különbségek* közül kettőt látok lényegesnek. a) A leglényegesebb valószínűleg az, hogy az új formák közül csupán a pjt és a gmk minősíthető magánvállalkozásnak, minden egyéb forma az állami vagy a szövetkezeti szektorhoz tartozó egység. A statisztikailag egységesnek tekintett összesség tehát a szervezetek egyharmada magántársaság; amihez a tagok kb. 20 százaléka tartozik.⁴ A szervezetek és a tagság nagy többsége a szocialista szektor részeként tevékenykedik, annak megfelelő tulajdonviszonyokkal; a szervezetbe – a kisszövetkezet kivételével – a tagok nem fektetnek be tőkét, nem rendelkeznek a termelőeszközökkel. b) Igen jelentősek a különbségek aszerint, hogy melyik forma mennyiben tekinthető *vállalkozásnak*. Ha a fogalomba – a klasszikus meghatározásokat követve⁵ – beleértjük a szervezeti autonómiát (a függetlenséget a közvetlen állami irányítástól és más gazdálkodó szervezetektől, s ezt a kritériumot viszonyaink között különösen fontos megkülönböztető jegynek tartom); a nyereséges gazdasági cselekvésekre törekvést, azaz a (szélesen értelmezett) nyereségtől függő választást a gazdasági akciók között; a nyereség reményében vállalt kockázatot (a vállalkozásban résztvevők személyes befektetésének, esetenként személyes vagyonának és jövedelmének elvesztését); továbbá a nyereség feletti rendelkezést (befektetik-e vagy elfogyasztják azt); sőt az egész vállalkozás feletti rendelkezést (tovább működtetik-e vagy megszüntetik), akkor a „kisvállalkozásoknak” nevezett formák legalább három nagy csoportba sorolhatók: vállalkozások, kvázi vállalkozások és nem vállalkozások. Anélkül, hogy a vállalkozás különböző kritériumainak meglétét vagy hiányát itt módszeresen elemezhetném, csak

⁴ Sárközy Tamás véleménye szerint „szervezeti szempontból csak helyeselhető, hogy az eredeti gazdaságpolitikai hipotézissel szemben a kisvállalkozások többsége lényegében a társadalmi tulajdon talaján jött létre”. Felteleezi ugyanis, hogy „a kisvállalkozások zöme a szocialista vállalatok belső mechanizmusába beépülve fejlődik... Ezáltal a vállalati belső szerveződés új útja nyílt meg.” Szervezetrendszeri adalékok az állam gazdasági szerepének újraértékeléséhez. *Valóság*, 1983. 10. sz.

⁵ A modern vállalkozásokkal kapcsolatos meghatározások közül a legáltalánosabban Schumpeteré használatos (J. Schumpeter: *Unternehmer*. In *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*. A 4., átdolgozott kiadás 8. kötete. Jéna, 1928. 476–487. o.), aki alapvető megállapításában Max Weberre támaszkodott. (Lásd például: M. Weber: *Gazdaságtörténet*. Válogatott tanulmányok. KJK, Budapest, 1979. Fogalmi bevezetés, 9–22. o.; *Gazdaság és társadalom*. Szemelvények. KJK, Budapest, 1967. 125–136. o.)

a végeredményt foglalom össze. A megkülönböztetéskor csak a főbb *hiányzó* kritériumokra utalok.

Vállalkozás – elvileg, a jogszabályok adta keretek között – a pjt, a gmk és a kisszövetkezet, amelyekben együtt vannak a vállalkozás kritériumai.

Kvázivállalkozás a kisvállalat (amely csak részleges szervezeti autonómiával rendelkezik; alapítása állami tulajdonban levő eszközök átadásával történik, vezetőjét a felettesek nevezik ki; dolgozói – a működés eredményétől függetlenül – megkapják a munkabérüket stb. Az általam használt fogalom értelmében a szervezeti és gazdasági működésében a gazdaságirányítás szervezeteinek vagy más gazdálkodó szervezeteknek alárendelt termelőszervezetek sem tekinthetők vállalkozásnak vagy csak annyiban, amennyiben a függelmi viszonyok megengedik „a piaci esélyek és a számvitel alapján” történő gazdasági akciókat [M. Weber], az akciók között a várható nyereségtől függő választást).

Nem vállalkozás a leányvállalat (ami tulajdonképpen az anyavállalat „vállalkozása”; az anyavállalat rendelkezik eszközeivel, nyereségével, gyakorolja a munkáltatói jogokat a vezetők és a dolgozók felett stb.); a bérleti, szerződéses jogviszony (a bérlő, szerződő személyében vállalkozó ugyan, de az egység mégsem vállalkozás, mert a bérlő, szerződő nem rendelkezik az eszköztulajdonos szervezet eszközeivel, az egység szervezetiileg nem független, a bérlő befektetése nem tőke, hanem óvadék jellegű stb.); a vgmk, az ipari szolgáltató szövetkezeti szakcsoport (szervezetiileg nem független, hanem a vállalat dolgozóiból és nyugdíjasaiból, a vállalat jóváhagyásával alapítható; munkaeszközeik a vállalat tulajdonát képezik; a tagok nem kockáztatják sem befektetésüket – mert nincs –, sem személyes jövedelmeket, csupán a szabad idejük terhére végzett jövedelem nagyságát).

Esetenként további jelentős különbségeket hordoz a tagok *társadalmi* hovatartozásától függő gazdasági működési terület. A szellemi szolgáltatás például sok helyi, eseti körülmény hatására talált keretet; s az, hogy a forma történetesen pjt, gmk, kisszövetkezet-e vagy vgmk, kevésbé meghatározó, mint a tevékenységet végzőknek a képzettségtől függő társadalmi helyzete (diplomások) s a fő munkahely – tervező, szervező kutatóintézet – révén kialakult és kialakítható üzleti kapcsolatai. Hasonlóan: lényeges különbségek jellemzik az állami nagyiparban, az építőiparban, illetve a népgazdaság más ágaiban alakult vgmk-kat.

A legáltalánosabb magángazdálkodási forma, a gmk ismertetése előtt röviden utalok a másik magánvállalkozási formára, a pjt-re is. A pjt-k jellegzetesen a budapesti értelmiségiek szellemi tevékenységeket – sokféle tervezést, szervezést, számítástechnikai szolgáltatást – végző közösségei. (Vidéken mutatóban található egy-kettő.) Tagsága jól körülhatárolható társadalmi réteg, általában diplomások. E formát kezdetben az ebbe vonzóvá, hogy számos intézet kisvállalkozást tiltó intézkedései közepette a pjt megalakításához a tagoknak nem kellett munkahelyük hozzájárulását kérni; továbbá hogy a létszám – a gmk-val ellentétben – nem korlátozott; a kisszövetkezet alapítása pedig – úgy tűnt – tőkebefektetést, részjegyvásárlást kíván. Ezért a csupán a megalakulás költségét igénylő, s ezen túlmenően a tudásra mint szellemi tőkére alapozható pjt-k alakultak meg a leggyorsabban. Számuk növekedésénél is gyorsabban vált ismertté nevük, s a közvélemény kezdetben e hárombetűs rövidítéssel azonosította a kisvállalkozásokat. S bár a péjété fogalommal vált, a forma – elsősorban a magas, 40 százalékos társasági adó miatt – sokat veszített kezdeti népszerűségéből, s már az első évben sok alakult át közülük a jóval kedvezőbb adózású gmk-vá vagy kisszövetkezetté (gyakran formális, alacsony értékű részjegyekkel).

GMK

A legnépszerűbb magánvállalkozási forma. 4200 szervezeti egységgel, több mint 24 ezer taggal a legnagyobb arányt képviseli a kisvállalkozások között a vgmk után. Az elterjedtséget jelző számok azonban a viszonyítások tükrében rögtön összezsugorodnak: ugyanebben az időszakban például ötször ennyi, 120 ezer kisiparos működött az országban (bár egy részük csak részleges kapacitással, nyugdíjasként vagy másodállásban), s még számukat is elégtelennek minősítik az ellátatlan területek fehér foltjai.

A gmk-tagok nagy többsége is – csakúgy, mint a pjt-k tagjai – megtartotta eredeti munkahelyét. 1983 első fél évében a tagok 15 százaléka (kevesebb mint 4000 fő) dolgozott fő foglalkozásként a gmk-ban; a kétezernyi alkalmazottnak pedig 23 százaléka.⁶

⁶ Az SZTK [Szakszervezeti Társadalombiztosítási Központ] Statisztikai Osztályának adata.

Tevékenységük szerint a gmk-k három, nagyjából azonos méretű csoportba sorolhatók. A *szellemi* szolgáltatásokat végzők – legfontosabb társadalmi-gazdasági jegyeik szerint – a pjt-k nyilvánvaló rokonai. Sokban hasonlítanak hozzájuk az egyelőre áttekinthetetlenül sokszínű *egyéb* szolgáltatásokra (párkeresésre, rendezvényszervezésre, sportoktatásra stb.) szerveződött gmk-k is.

A legígéretesebbek az *ipari* tevékenységet végzők: ez a talán 1300 kisservezet a gazdaság számára nélkülözhetetlen háttérpar reménybeli egysege, az annyira hiányzó kisservezetek számának gyarapítója. Ez a csoport a legfigyelemreméltóbb számos más szempontból is. Itt indult meg például – ha szerény méretekben is – egy gazdaságilag fontos folyamat: az egyébként megtakarításra vagy személyi fogyasztásra szolgáló pénz befektetése a termelésbe. E kisservezetek működéséhez ugyanis tőke kell: műhely, gépek, pénz az anyagvásárláshoz.

Különböző forrásokból – például egy szűk körű kérdőíves felvétel adataiból,⁷ gmk-vezetőkkel rendezett ankétok, személyes interjúk tapasztalataiból – annyi látszik, hogy ha az induláshoz szükséges tőke össze is gyűlt, ez „az adott tevékenységi körben elvárható felszereltséghez” még távolról sem elég; az igényelt felszereltség megteremtéséhez még vagy a pénz hiányzik, vagy a bizalom, vagy mind a kettő. A tavalyi nyereség egy részét azonban – hála az idejében kiadott rendelkezésnek, ami szerint a fejlesztésre adózatlan alapot különíthetnek el – a legtöbb vállalkozás kész a technikai fejlesztésre s leginkább gépek vásárlására szánni. Ha lenne kínálat.

Az, hogy melyik gmk milyen típusú ipari tevékenységre áll rá, tapasztalatom szerint nemcsak az alapítók szakmai előéletének, hanem társadalmi helyzetének is függvénye. Korai még típusokat alkotni, de néhány jellegzetes csoport ismérvei mintha kezdenének kirajzolódni, éppen a társadalmi réteghez tartozás mentén.

Az egyik és talán a legfontosabb a magasan kvalifikált, a szakmában az élvonalhoz tartozó, a nemzetközi fejlődési tendenciákat is jól ismerő szakemberek csoportja. A szó legjobb értelmében vállalkozók: a legigényesebb termékekkel kívánnak piacra lépni, s a szakmai elhivatottság legalább annyira jellemzőjük, mint a tehetség és szorgalom anyagi elismertetésének szándéka. Ha nem is sokan, de közülük is többen feladták már előző –

⁷ A Kereskedelmi Kamara Kisvállalkozói Tagozatának tagjai körében végzet kérdőíves felvétel, 1982. Sokszorosítva.

a szocialista iparhoz tartozó – munkahelyüket. Néha azért, mert kipiszkálták őket. („Az induláskor mind a tizenheten mellékállásban kezdtünk a gmk-ban, ma nyolcnak ez a főállása. Ez főleg kényszerűségből alakult így, mert a vállalatnál sok szurkálást kaptunk. 29 évig voltam az egyik részleg megbecsült vezetője, mindig nagyon megbízható, jó szakemberként kezeltek. Most választásra kényszerítettek – el kellett mennek a vállalattól” – mérnök.) Mások esetenként már évekkel ezelőtt elhagyták az állami ipart, mert megunták a nagyszervezet nehézkességét, inerciáját. Találkoztam olyan, fejlesztőmérnökökből álló gmk-val, amelynek tagjai előbb tsz-mellékküzemágot „alapítottak”, majd e kényszer szülte kapcsolatot váltották fel az önállósulással, a gmk megalakításával. (Mellékesen: már három termékükkel szereztek vásári nagydíjat, aranyérmet.) Egy másik gmk vezetője, ugyancsak fejlesztőmérnök, évekig egy ipari szövetkezet elnöki tisztét töltötte be. Előbb kisipari engedélyt váltott saját szabadalma gyártására, majd néhány legjobb szakmunkásával együtt alakított gmk-t, s most e formában gyártják a nagyon keresett terméket.

Feltehetően az ilyen emberek távozása miatt félti Erdélyi Sándor az állami nagyipart.⁸ Úgy érzem azonban, hogy szemrehányásait és keserűségét méltánytalanul zúdítja a kisvállalkozásokra mint a bajok okozója. Az adatok tanúsága szerint ugyanis a két év során a gmk miatt legfeljebb száz-kétszáz ember lépett ki a nagyszervezetek több tízezres műszaki értelmiségéből. A távozások kétségkívül nehézségeket okoznak az érintett vállalatoknál. Erdélyi Sándorral ellentétben én mégsem attól félttem az állami ipar, hogy „kilúgozott agyúvá” válik, hanem inkább attól, hogy ezentúl sem lesz képes kilúgozni a benne tevékenykedők képességeit. Továbbá: egy-egy vállalat veszteségét valószínűleg bőven fedezi a népgazdaság nyeresége, amit a nagyszervezetek kötöttségei alól kiszabadult aktivitás termékekben, minőségben, határidőben nyújtani akar és képes.

Ma úgy tűnik, hogy a magas műszaki kultúra birtokában levő, élvonalbeli szakemberek kis közösségei kevesebb kötöttséggel, többet kockáztatva, a bel- és külföldi keresletre a nagyszervezeteknél érzékenyebben reagálva, számos területen úttörői lehetnek az igényesebb, korszerűbb termékszerkezet kialakításának.

Az ipari termelést végző gmk-k körében jellegzetesen más típust képviselnek – és a gazdaságban más szerepet játszanak – a kisiparosokból,

| ⁸ Erdélyi Sándor. Egy Mintakatonai értetlenségei I-II. *Valóság*, 1983. 6–7. sz.

illetve a kisiparosok részvételével alakult gmk-k. Noha tavaly számszerűen még kevés ilyen alakult (a 75 ezer önálló kisiparosból legfeljebb 500 lépett be gmk-ba), az első hónapokban ezt tartottam az egyik legígéretesebb formának. Úgy tűnt, hogy ezek a közösségek képesek elsőként reagálni a nagyipar igényeire, hiszen a kisiparosok műhelyeiben – legalábbis részben – ott volt a szükséges technikai felszerelés, az üzleti tevékenységek szervezésének készsége és gyakorlata. Ma úgy látom, hogy a kisiparosok körében a gmk mégsem lett népszerű. Részben talán azért, mert a kisiparosok maguk is jobb lehetőségekhez jutottak – például a műhely létszáma a családtagokkal, alkalmazottakkal elérheti a 13 főt –; számos gmk létszáma sem több ennél. Másrészt az elmúlt 30 év igen óvatossá tette őket: nem bíznak sem a közösségi formákban, sem a mai lehetőségek tartósságában. (Jellemző például, hogy a gmk-ba léptek közül úgyszólván senki sem adta fel az iparát, kisiparosi tevékenységét, üzletkörét – bár ennek csak egyik magyarázója az óvatosság, a másik a jövedelemnövelés lehetősége.) Ezenkívül: a kisiparosok nagy többsége nem vállalkozó, hanem kézműves mentálisú; inkább csak a kockázat nélküli, biztos megélhetést nyújtó megrendelést keresi, s legszívesebben a műszakilag igényesebb *bérmunkát* végzi a nagyipar számára. A nagyipar azonban egyelőre óvatos megrendelő; a korábbi, a kisiparossal kialakított kapcsolatot tartja, de a gmk-kkal csak módjával szélesíti.

Egy további, jellegzetes típus: valamely speciális szakismerettel rendelkező, kvalifikált szakmunkásokból verbuválódott, két-három-öt főből álló gmk. Zömük ipari szolgáltatást végez: a nagyipar sokféle speciális berendezésének karbantartását, javítását – a kazánoktól a geodéziai műszerekig. E csoportokat többnyire az országos szervízhálózatok nehézsége hívta életre. A gmk-tagok alkalmanként ugyanannak a szervízcégnek a dolgozói. A vállalkozás alapja: a speciális szakértelem, és a szabad idő, amit készek pénzre átváltani, kielégítve egyúttal a megrendelők sürgős igényeit.

Mérnökök, kisiparosok, szakmunkások – már most kirajzolódik, hogy társadalmi helyzetüktől függően mennyire mást jelent számukra a vállalkozás, s mennyire mást nyújtanak a gazdaságnak. S talán társadalmi önismeretünk szempontjából sem lesz érdektelen, ha sikerül – mint éppen ebben a körben tervezzük – megismernünk a *gazdasági* cselekvéseket is determináló *társadalmi* különbségeket.

A két magánvállalkozási forma: a pjt és a gmk többségére jellemző tehát a *munkavállalói* létforma megőrzésének szándéka: a szocialista szektorhoz tartozás fenntartása (akár az egzisztenciális biztonság, akár az azon keresztül létesíthető üzleti kapcsolatok miatt); a szabad idő és a szakértelem értékesítésének szándéka (akár a jövedelemnövelés, akár a szakmai becsvágy, az egyéniségnek több teret ígérő tevékenység miatt). A magánvállalkozások többsége – úgy tűnik – ennél többet egyelőre nem is kíván: nem szeretne sem igazán „magán”, sem igazán az önállóság szabadságát, de kockázatát is jelentő „vállalkozássá” válni. Különösen, amíg az önállósulás társadalmi-gazdasági következményei oly bizonytalanok. Így is részei már a mítosznak: a hivatalok és a köznyelv szerint ők máris a szocialista társadalom enyhe borzongással vagy elismeréssel emlegetett „kisvállalkozói”.

E sajátos „magánszféra” sajátos „vállalkozásain” túl, mint már jeleztem, minden egyéb forma az állami és a szövetkezeti szektor keretében szerveződött. A legnagyobb számú – s létrejötté óta az állandó külső-belső támadásoknak kitett – forma a vgmk, a vállalat (gazdálkodó szervezet) dolgozóiból és nyugdíjasaiból alakítható munkaközösség.

VGMK

A vállalati munkaközösségekről leginkább az a hiedelem terjedt el, hogy az iparvállalatoknál alakultak. Ezt a közhivatali állásfoglalásokat is gyakran befolyásoló képzetet valószínűleg a nevük táplálja.

A vgmk-k többsége azonban *nem* a szocialista iparvállalatoknál alakult, hanem a népgazdaság más ágazataihoz tartozó *gazdálkodó szervezeteknél* (kutatóhelyeken, állami gazdaságokban, tervezőintézetekben, szolgáltató vállalatoknál, sőt tsz-ekben is).

Az országban több mint 7000 gazdálkodó szervezet működik, közülük 1250-nél alakultak vgmk-k – van, ahol száz is egyetlen helyen! –, de az összes gazdálkodó szervezeteknek csak 17 százalékánál. Mondhatnánk úgy is: 83 százalékánál nincs vgmk. Ezen belül: a szocialista ipar mintegy 1600 gazdálkodó szervezete közül 439-nél (27%) alakult vgmk (azaz több mint 70%-nál nincs).

Mindehhez tartozik a létszámok nagyságrendje: a gazdálkodó szervezetekben dolgozik az aktív keresők zöme, az 5 millióból legalább 4 millió.

A vgmk-k tagsága ennek nem egészen 2 százaléka. Arányuk még a gazdasági szervezeteken belül sem nagy: az összlétszám mintegy 5–10 százaléka.

A vgmk-kal kapcsolatban – és elsősorban az iparvállalatokra gondolva – számos remény és kétség fogalmazódott meg. A reményeket elsősorban a jogszabályalkotásban, az előkészítésben résztvevők írták le. Úgy, ahogy annak idején feltételezték: hogy a vgmk-k majd azoknál a vállalatoknál alakulnak meg, ahol vannak kihasználatlan kapacitások s kevésbé hatékonyan foglalkoztatható dolgozók; itt a vgmk-val, azaz a dolgozók és a vállalat közös vállalkozásával mindkettő jól hasznosíthatóvá válik a lakosság s más megrendelők számára. Sőt még nagyobb változások is elképzelhetővé váltak: „a tömegesen megalakult vállalati munkaközösségek visszahatnak az üzem szerkezetére, viszonyaira. Kialakítják az alulról felfelé szerveződő nagyüzemi termelést, átalakítják a »manufaktúrák egy kerítésén belül« jellemző nagyvállalati képet, és kényszerűen hívják életre a nagyüzemi termelés alapját: a *kooperációt*”. És az így megváltozott belső viszonyok közepette „az irányítás számára már nemcsak a vállalat a partner, hanem az ezen belüli közösség is” – azaz a vgmk-k plurális viszonyokat teremtenek.⁹

A kétségek, ellenérvek – ugyancsak a nagyiparra gondolva – a szélrózsa minden irányából jöttek: a vgmk-ban dolgozók egészségét, szabad idejét és művelődését féltve; a nem tervezett bérkiáramlás következményei miatt aggódva; a vgmk termelésében „hozott anyagot”, azaz átlopott munkaidőt-munkaerőt gyanítva, „ami valahol hiányozni fog”,¹⁰ a vállalaton belüli bérfeszültségtől tartva és így tovább.

A legélesebb ellenvélemények mindeddig kerülték a nyilvánosságot. Tapasztalatom szerint azonban úgyszólván minden apparátusban két tábor van; s bár eddig a mellé állók – azaz a hivatalos gazdaságpolitikát képviselők – véleménye érvényesülhetett, léteznek makacs ellenvélemények s bizalmasan terjesztett elleniratok is.

Noha a vgmk áll az ellenérvek keresztútjében, nyilvánvaló, hogy régen nem a vgmk-ról folyik a vita, hanem a gazdálkodó szervezetek érdekeiről, létszámigényéről és a bérszabályozást megkerülő létszám pótlás lehetőségéről, a fő munkaidő – más munkaidők bérezési gyakorlatáról, azaz egész

⁹ Csillag István: Az új „vállalati” szervezet alapvonásai. *Valóság*, 1983. 7. sz.

¹⁰ Erdélyi Sándor idézett cikke.

78 gazdálkodásunk egyik legnehezebb problémájáról. Valóban ebben kell majd megoldást találni.

A vgmk-kről néhány – mind a reményeket, mind a kételyeket megkérdőjelező – tény azonban így is érdemes megismerni.

1. Bármilyen lazán kezeljük is a „vállalkozás” kritériumait, nyilvánvaló, hogy – a kivitelező építőipari tevékenységet végzők kivételével – a vgmk-k a vállalkozás semmilyen kritériumával sem rendelkeznek. Szervezeti függőségük egyértelmű: az igazgató hozzájárulásával alakulhatnak csak meg, s rendszerint csak a vállalatuknak dolgozhatnak. Megalakításukhoz nem kell tőke (feltehetően senki sem tekinti „tőkebefektetésnek” a megalakulás költségeire összehadott, általában ezer forintot), nem válogathatnak sem a megrendelőkhöz, sem a megrendelésekben, autonómiájuk csupán a vállalat által elfogadott, megállapodott összegű ellenszolgáltatásért elvégezhető tevékenység elvállalására vagy elutasítására terjed ki. Jövedelmüket sem tudják a „vállalkozásba” befektetni, és semmit sem kockáztatnak, legfeljebb a szabad idejükben szerezhető jövedelem elvesztését. A vgmk – mai formájában – nem vállalkozás, hanem csupán a vállalat és dolgozói közötti, valamely meghatározott feladat elvégzésére vonatkozó szerződéses kapcsolat, amikor a „gazdasági munkaközösség” név csupán a „munkabrigád” elnevezést helyettesíti.

2. Ebből is következik, hogy az iparvállalatoknál működő vgmk-hoz megalapozottan aligha fűzhetők olyan képzetek, hogy „itt egymás mellett él, működik a kisüzem és a nagyüzem”, hogy a vgmk „a vállalaton belüli kollektív vállalkozás”.¹¹ A területi adatokból is nyilvánvaló, hogy *nem* a kapacitás- vagy munkaerő-felesleggel rendelkező vállalatok mozdultak meg, hanem a munkaerőhiányra hivatkozó – elsősorban Budapesten és a nagyobb ipari centrumokban működő – nagyvállalatok használták ki, *saját érdekeiknek megfelelően*, a vgmk nyújtotta lehetőségeket; a maguk számára kívánják értékesíteni a dolgozók megvehető többletmunkaidejét. Nagyon gyakran meg is tiltották dolgozóiknak, hogy kifelé munkát vállaljanak. (Ez az esetek jó részében nem is reális lehetőség, hiszen a dolgozók szakértelmét csak az iparvállalat technikai felszerelésével, speciális anyagaival, a technológiai folyamat adottságai közepette lehet értékesíteni.)

¹¹ Kalász István–Szepesi György: *A kisüzemi gazdálkodás új formái*. Kossuth, Budapest, 1983. 116. o.

3. A feltételezett, remélt belső szervezeti átalakulás helyett egyelőre az történt, hogy a nagyüzem alakította a saját képére és szorította be a felülről diktált munkamegosztás hierarchikus rendszerébe a vgmk-t. Számtalan példát mondhatnánk erről, kezdve a vállalat számára szükségtelennek ítélt vgmk létrejöttének megtiltásától, a vállalat által ellenőrzött, a tagok munkaóráit is feltüntető munkanapló vezetésének előírásáig. A vgmk – mai formájában – inkább konzerválja az adott szervezeti struktúrát, semmint átalakítaná.

Elégge nyilvánvalóvá vált az is, hogy a remélt kettősség folyamata sem bontakozhat ki az adott gazdasági mechanizmus keretein belül, s – a gázdálkodás szűkre szabott lehetőségei közepette legalábbis – a vgmk nem ígérkezik a változás eszközének.

Mit eredményezett mégis a vgmk?

1. A tevékenységre vonatkozó adatok szerint a vgmk-k többsége (55%) ipari tevékenységet végez; további 20 százalék szellemi, 19 százalék pedig építőipari tevékenységet.

Az építőipari vgmk-k azért is a felsorolás élére kíváncznak, mert leginkább ők felelnek meg a vgmk-hoz fűzött várakozásoknak. Ha nem is mindegyik, de sok közülük a vállalat és a dolgozók közös vállalkozása: a dolgozók a vállalatától – bérleti díj ellenében! – kölcsönzött gépekkel, eszközökkel, főként szombat–vasárnapi munkával építkeznek; részt vállalva az építés-karbantartás iránt változatlanul nagy kereslet kielégítésében. Munkájuk sokféle hasznához tartozik az is, hogy valós lakossági igényeket elégítsenek ki, jórészt lakossági vásárlóalapokat lekötve.

A szellemi tevékenységeket végzők többsége, a kutató-, fejlesztő-, tervezőintézetekben alakult vgmk, ugyancsak külső megrendelőknek dolgozik. Bár „gazdaszervezeteik”, az intézetek érdekei sokféle kétséget ébreszthetnek (lehet például, hogy a vgmk-k működtetése egyik érve a jelenlegi nagy méretek megőrzési törekvésének), kétségtelen, hogy a vgmk hiányában sok, másutt fontos programot utasítának el.

Az ipari tevékenységeket végző vgmk-k a népgazdaság minden területén – az állami gazdaság feldolgozóüzemétől az autóbuszgarázsig, a kórháztól a fodrászatig – igen sokféle – a legnagyobb arányban gépipari – munkát végeznek. Úgy tűnik, hogy sok szakmában a krónikus szakemberhiány s a viszonylag egyszerűen legyártható alkatrészek hiánya így

viszonylag egyszerűen áthidalható: néhány tucat dolgozónak a korlátozott számú túlórához képest szabadabb többletfoglalkoztatásával.

Az iparvállalatoknál – becült adataink szerint – a vgmk-k mintegy 40 százaléka termelés fő folyamataiban dolgozik, a megtervezett – esetenként export – programok teljesítésén; pótolva a hiányzó munkaerőt. Mintegy 50 százaléuk dolgozik a termelést kiszolgáló területeken (a karbantartástól a takarításig); nemegyszer dupla költségű külső kooperációt váltva ki. A vgmk-k a vállalatnál addig nem végzett (hulladékhasznosítás), még szórványosabban a nem a saját vállalatuk, hanem külső megrendelők számára végzett tevékenységek elvégzésére.

Az ipari tevékenységet végző vgmk – a forma minden ellentmondásosságával s a helyenként feltételezhető munkaidő- vagy bérezési szabálytalanságokkal együtt – jelentősen csökkenti a gazdálkodás zavarait, mérsékli a hiányokat, a tovaggyűrűző feszültségeket. (Sajnos, a simább működés, az elhárított kár haszna legfeljebb érzékelhető, de nem mérhető, szemben a forintnyi pontossággal kiszámítható vásárlóerő-kiáramlással, ami a *mérhetőség* következtében nyomósabb érvvé is válhat.)

2. Vizsgálódásaink azt mutatják, hogy az iparvállalatoknál a vgmk-k általában a legjobb, a legmegbízhatóbb munkásokból szerveződtek. Ha jellemezni kívánom a legáltalánosabb *típust*, akkor röviden ilyenek a fő ismertetőjegyek: 17–18 éve a vállalatnál dolgozó, 40 év körüli szakmunkás, aki eddig is az átlagnál magasabb jövedelműek csoportjába tartozott, mert – életkorának és szakmai tapasztalatának megfelelően – eleve magasabb alapbérrel rendelkezett, s a túlórákkal, célprémiumokkal, a mellékfoglalkozási szerződéssel a saját vállalatánál az átlagnak legalább a másfélszeresét kereste. Noha a típusok természetesen gazdagabbak, mindaddig ezt találtuk a legjellemzőbbnek.

Ha a „törzsgárda” szó az évek során nem kapott volna más jelentést, akkor legszívesebben így nevezném az iparvállalati vgmk-k jellemző tagságát. Jobb híján most a vállalat *élvonalbeli munkásai* elnevezést használom jellemzésükre, akiktől a leginkább függött eddig is a termelés mennyisége, minősége.¹²

¹² Kertesi Gábor–Sziráczki György „Munkások a munkaerőpiacon” című cikkükben az „elit munkás” kifejezést használják arra a körre, amit én élvonalbeli munkásoknak nevezek. A megkülönböztetést azért érzem fontosnak, mert akiket én a vállalatnál elfoglalt kulcshelyzetűk és jövedelmük alapján az elitbe sorolnék, azok nem tagjai a vgmk-nak (*Valóság*, 1983. 7. sz.).

Ez a gárda – a munkaszervezés remek példáit adva – elismerten kiváló teljesítményt nyújt. A válogatott emberek tudásán, tapasztalatain, munkakészségén alapuló magas teljesítményeken túl működésük legfőbb tanulsága az önálló munkaszervezés készsége és képessége – bizonyos, hogy a fő munkaidőben végzett munkában is ennek kibontakoztatásához kellene jóval szélesebb teret engedni.

Az aggodalmak közül egyet érzek jogosnak: az ország jelenlegi gazdasági helyzetében a terven felüli vásárlóerő kiáramlását. A mai adatokból azonban – mint annyi más jelenség alakulását – ennek mértékét sem lehet megbízhatóan előre látni. A vgmk-t korlátozó intézkedésekkel fékezhető ugyan a pénzkiráramlás, de könnyen lehet, hogy amit így nyerünk a révén, azt elvesztjük a vámon: a gazdasági zavarok, hiányok újratermelődésén.

AZ URALKODÓ FORMA ÉS A JELLEMZŐ MAGATARTÁS

A számokból s a társadalmi-gazdasági jegyekből máig két következtetés adódik:

1. Valamennyi forma közül a vállalat és a dolgozók közös vállalkozásának remélt, de a gyakorlatban többnyire csupán munkabrigádként működő forma, a vgmk vált a legáltalánosabbá. Ha idesoroljuk a nagyon hasonló jellegzetességekkel rendelkező ipari, szolgáltató szövetkezeti szakcsoportokat is (hasonlóságukra Varga György hívta fel a figyelmet¹³), akkor ez a kettő teszi ki az új gazdálkodó szervezetek 63, a tagság 79 százalékát.
2. A vállalkozói magatartás helyett a munkavállalói magatartás maradt jellemző: *néhány tízezer ember – főleg értelmiségiek és szakmunkások – jogilag intézményesített formában kínálja fel munkaerejét, szakértelmét és szabad idejét.*

A kisvállalat, a leányvállalat és a kiszövetkezet kivételével – amelyek ebből a szempontból főfoglalkozású munkahelyek – a fenti jegy jellemző az új kisservezetek csaknem egész tagságára.

Még inkább csak találgathatjuk az okait annak, hogy miért éppen ez s ennyi valósult meg az útnyitással várt változásokból. Az egyszerűnek

I ¹³ Varga György: A kisvállalkozás. *Valóság*, 1982. 9. sz.

látszó magyarázatokon túl némi útbaigazítást ígér néhány olyan körülmény is, amelyeket a magunk s mások kutatási eredményei jeleznek.¹⁴

Három – egymást erősítő – körülményre utalok: a munkavállalói magatartásra, a kisvállalkozások társadalmi fogadtatására s működésük gazdasági feltételeinek alakulására.

A MUNKAVÁLLALÓI MAGATARTÁS

A munkavégző képesség értékesítésének szándéka – amely nem kívánja az egyén társadalmi státuszának megváltoztatását – jól ismert, tradicionális *munkavállalói* életstratégia. Az egyéni életkörülmények javításában mindig is nagy szerepet játszott a pihenés rovására végezhető többletmunkából származó jövedelem, s ez ma sincs másként. (Tavasszal egy konferencián Szepesi György kitűnő szociológiai érzékkel elemezte a dolgozó osztályok különböző rétegeiben és csoportjaiban általános, hagyományos többletmunkaformákat s azokat a körülményeket, amelyek az igényt – s nemegyszer a kényszert – tovább éltetik.¹⁵ Különösen a fiatalok kényszerülnek rá, hogy – ha egyáltalán módjukban áll – többletmunkákat vállalva próbálják meg összegyűjteni a lakás, a berendezés, a családalapítás költségeit.)

Noha még nincs érdemleges információnk a kisvállalkozásokba belépettek életszínvonaláról és életcéljairól, néhány – szerény – adalékkal már rendelkezünk. Két országos, reprezentatív felvétel is foglalkozott a fő munkaidőn kívüli jövedelemmel.¹⁶ Témánk szempontjából most csak egy összefüggést emelek ki: a többletmunkát végzők arányait. A két felvétel adatai egybehangzóak. A kereső korú népességet felölelő, 1500 fős reprezentatív minta adatai szerint a szakmunkások 55, a betanított munkások 50, a segédmunkások 47 százaléka végez a munkahelyén vagy a munkahelyén kívül valamilyen többletmunkát, esetenként mindkét helyen.

¹⁴ A Munkaügyi Kutatóintézetben létrehívott csoportunk megalakulása óta foglalkozik a kisvállalkozásokkal, különös tekintettel az új formák és a társadalmi-gazdasági környezet viszonyára. A két év alatt több elemzés s főként a gmk és a vgmk működéséről aprólékos részletezettségű esettanulmányok készültek.

¹⁵ Szepesi György előadása az OKV [Országos Vezetőképző Központ] által rendezett konferencián. (*Új típusú gazdálkodó szervezetek*. 1983. május.)

¹⁶ Lásd: Tardos Róbert: Magatartástípusok a családi gazdálkodásban. *Közgazdasági Szemle*, 1983. 1. sz.; továbbá Szabó Ildikó: *Ismeretek és vélemények a kisvállalkozások lehetőségéről*. Ifjúsági Lapkiadó Vállalat Sajtó és Közvéleménykutató Osztálya, Budapest, 1982.

A másik, a dolgozó fiatalok körében végzett felvétel szerint az arány: 30 százalék a munkahelyén, 26 százalék a munkahelyén kívül végez jövedelemkiegészítő többletmunkát. A munkahelyen a fő forma a túlóra, a munkahelyen kívül a megkérdezettek 55 százaléka esetében a szakképzettségnek, szakmának megfelelő munka. (Egyik felvétel sem tér ki a többletmunka időráfordítására, hogy az havi 10 vagy 100 óra-e, sem a megkérített összegekre.)

Még nem tudjuk felmérni, hogy a kisvállalkozásokkal mennyire bővült a szabad idejüket jövedelmező munkaidőre átváltók köre, különösen a többi társadalmi réteghez tartozóknál. A mi – egyelőre szórványos és zömmel csak a vgmk-kra vonatkozó – tapasztalataink azt mutatják, hogy a közösségekbe lépők elsősorban ugyanebből a körből: az azelőtt is többet vállalkozók közül kerülnek ki. Erre utalnak vállalati esettanulmányaink s az ÁBMH [Állami Bér- és Munkaügyi Hivatal] egy országos felvételének néhány adata.¹⁷ Más oldalról: sokan azok közül, akik eddigi mellékjövedelmüket kielégítőnek ítélték (főként a háztáji gazdasággal rendelkezők), nem vállalták a vgmk-tagságot. (A vgmk-ból a saját elhatározásából kimaradó 41 százalék közül 15 százalék indoklása: van más mellékjövedelme.)

A munkavégző képesség hasznosítására törekvők jelentős része eddig sem, s valószínűleg ezentúl sem igényel mást, mint mellékkeresetet. Erre utalnak anyagi céljaik is. Az ÁBMH kérdőívére személyesen is válaszoló mintegy 160 vgmk-tag közül 35-en dolgoznak a *lakásért*, a többségnek pedig egyszerűen a család eddigi életszínvonalának a fenntartása a célja. (Ez természetesen igen sokféle egyéni élethelyzetet és célt takar: a gyerekeit egyedül nevelő anya kényszerétől a már megszokott, kényelmes életvitel fenntartásáig.) Mindössze három válaszban szerepelt célként a gépkocsivásárlás vagy -fenntartás, ami arra utal, hogy a többség eléggé alapvető szükségletei fedezéséért akar többet dolgozni.

Mintáink csak a vgmk-tagokra vonatkoznak, s a statisztika szigorú mércéjével mérve egyik sem reprezentatív. Mégis úgy vélem, hogy az ország

¹⁷ Az ÁBMH Területi Főosztálya 1983 tavaszán a megyék munkaügyi apparátusának segítségével megyénként legalább három vgmk-val rendelkező gazdaszervezetről gyűjtött információkat. Ugyanott legalább három-három vgmk-tagról, továbbá három-három nem vgmk-tag dolgozótól kértek választ meghatározott kérdésekre. Lásd: *A vállalaton belüli gazdasági munkaközösségek működésének tapasztalatai, különös tekintettel a bérézési eltérésekből adódó esetleges ellentmondásokra*. ÁBMH Területi Főosztály, 1983. V.

minden megyéjéből, a legkülönbözőbb gazdálkodó szervezeteknél alakult vgmk-k tagjaitól kapott válaszokat, anyagi céljaik általánosságát és valóságosságát mindennapos tapasztalataink is eléggé hitelesítik.

A munkavállalói életstratégia általános voltára utal a jövedelemstratégia is. Bár vannak, akik a több jövedelemért éjjel-nappal dolgoznának, igen sokan csak annyit akarnak a vgmk-ban is keresni, amennyi azelőtt a vállalatnál kívüli mellékjövedelmük összege volt. Találkozunk olyanokkal is, akik a vállalatnál végezhető többletmunka előnyeiért a korábbi, vállalatnál kívüli jövedelmüknél kevesebbel is beérik. Más szóval: feltételezhető, hogy a kisvállalkozásokban – és különösen a vgmk-ban – résztvevők jelentős részét csak a társadalmi státus változtatása nélkül elérhető, önmaguk számára kielégítőnek ítélt többletjövedelem lehetősége érdekli.

A többi formában működők közül is eddig jobbra csak azok cseréltek társadalmi státust, akiket a körülményeik – elsősorban a közvetlen munkahelyi környezetük nyomása – lépésre kényszerítettek. Nagyon kevesen váltak munkavállalóból önálló egzisztenciájú vállalkozóvá azért, mert ezt találták vonzónak. A szocialista szektorbeli munkahely elhagyását azonban esetükben sem könnyítette meg a bizonytalankodó társadalmi fogadtatás.

A TÁRSADALMI FOGADTATÁS

Két közvélemény-kutatás is készült arról, hogy a lakosság miként fogadta a kisvállalkozásokat.¹⁸ Mindegyik 1982-ben, az első hónapokban, sőt az ifjúság körében végzett felmérés már 1981 decemberében elkezdődött, amikor a közvélemény még alig észlelhette, hogy valami történt. Mindkét felvételt az a jellemző, hogy a megkérdezettek jelentős része – addigi ismeretei alapján – leginkább a magánkisiparral, a magántaxizással vagy a kereskedelmi és vendéglátó-ipari üzletek szerződéses üzemeltetésével azonosította a kisvállalkozást, tehát magánvállalkozások létrejöttét tételezte fel. Annál figyelemre méltóbb, hogy a megkérdezett fiatalok 52 százaléka felelte, maga is kedvet érez valamilyen kisvállalkozáshoz; további 24 százalék pedig úgy gondolta, hogy „sok embernek lenne kedve hozzá”. A fiatalok 58 százaléka úgy ítélte meg, hogy a kisvállalkozás összefér a szocializmussal.

¹⁸ Az ifjúság körében végzett felmérés eredményét Szabó Ildikó idézet munkája tartalmazza. Az 1982 áprilisában a Tömegkommunikációs Kutatóközpont Közvéleménykutató Osztálya által készített felmérést Farkas Katalin ismertetett *Közvélemény a kisvállalkozásokról* című tanulmányában (Budapest, 1983. május).

Legtöbben úgy vélték, hogy (az általuk értelmezett) kisvállalkozások elősegítik a gazdasági problémák megoldását, tovább, hogy így emelkedhet a szolgáltatások, az ellátás színvonala.

Négy hónappal később a felnőttek körében végzett közvélemény-kutatás résztvevőinek 92 százaléka vélte úgy, hogy a kisvállalkozásoknak pozitív hatása lesz. A legtöbbben a jobb ellátást, szolgáltatást, a választék bővülését, az igények jobb kielégítését várták tőlük. (A helyzet érdemleges javulását, azaz a hiányok jelentős mérséklődését, a vevőkért folytatott versenyt s a szolgáltatások árának csökkenését azonban csak kevesen tételezték fel.)

Az adatok szerint tehát a közvélemény nem elutasítóan, hanem az életkörülményeket javító tevékenységüket feltételezve várta a kisvállalkozásokat.

A létrejött kisvállalkozások tagjai azonban nem általában és nem a „közvéleménnyel” találkoztak, hanem a közvetlen környezetük reagálásával. Elsősorban szervezeti formájuktól függött, hogy milyen fogadtatásra találtak. Tapasztalatom szerint a szocialista szervezetrendszeren belül létrejött új formák: a kisvállalatok, leányvállalatok, kissovetkezetek nem váltottak ki különösebb érdeklődést. A szűkebb és tágabb társadalmi környezet, sokféle kishivatal, a főnökök és a munkatársak nem éppen szívélyes fogadtatását tulajdonképpen csak a magánvállalkozásnak minősülő formák, a pjt és a gmk tagjai tapasztalták, illetve – bár aligha tekinthetők magánvállalkozásnak – a vgmk-k.

Az utóbbi csaknem két év alatt sok, különféle tevékenységű pjt-t és gmk-t ismertem meg. Úgy tűnik, úgyszólván mindegyiknek *volt* előélete. Sokan próbáltak törvényes kereteket találni akkor is: megszerezték a kisipari működési engedélyt, az ÁFÉSZ [Általános Fogyasztási és Értékesítési Szövetkezet] gesztorságát, megkeresték a tsz-t, amely a tevékenységet melléküzemágként befogadta. Mások csoportosan vagy egyedileg – használjuk a közkeletű kifejezést – egyszerűen „maszekoltak”. Amikor lehetőség nyílt rá, tevékenységüket a korábbi, kényszerű formák közül az alkalmas törvényes keretek közé helyezték.

Mindazok tehát, akik pjt-t vagy gmk-t alapítottak, egyúttal az állami jogrendhez alkalmazkodni kész réteget jelentik, szemben mindazokkal, akik továbbra is kívül maradtak a felkínált legalitás határán, továbbra is kontárként, és így adózatlanul jutnak jövedelemhez. Mégis éppen azok,

akik szívesen vállalták a törvényes működés kereteit (és számos beszélgetést idézhetnék, amiből kitűnik, hogy mennyivel szívesebben működnek a törvény adta kereteken belül), s akik ily módon erősítik a társadalom autoritási viszonyait, kinyilvánítva az önkéntes engedelmesség szándékát, gyakran találták magukat szemben olyan elutasításokkal, amit mint „maszekolók” sohasem tapasztaltak.

Miközben számos főhatóságnál a legmesszebb menő egyéni támogatásra találtak, gyakran kerültek konfliktusba munkahelyükön közvetlen környezetükkel vagy potenciális megrendelőikkel, és gyakran tapasztalhatták magasabb szintű szervezetekben dolgozók idegenkedését is. A kimondott és kimondatlan ellenérzésekből előtörték a „maszekolókkal” szembeni, évtizedeken át táplált – bár az utóbbi években háttérbe szorult – előítéletek. A makacsul tovább élő sztereotípiák indulata a gyors meggagdagodás, a gátlástalan haszonszerzés feltételezéséből táplálkozik. Az ellenérzések alkalmanként feloldhatatlan konfliktussá merevedtek, ilyenkor került sor a munkahely kényszerű elhagyására. A potenciális megrendelők – például az iparvállalatok – még elég gyakran utasítják el őket azzal, hogy „maszekkal nem dolgozunk”.

A többnyire közvetlenül átélt konfliktusokon túl időnként találkozhatunk a mintakatonák fanyalgásával, akik úgy látják: a gazdaság sokféle működési zavarát még ezek is növelik. (Bár ha jól értettem, Erdélyi Sándor csupán a vgmk-ról beszélt, akkor is, ha kisvállalkozást, pt-t vagy gmk-t mondott. (De minthogy a társadalmi fogadtatást illetően is a különbségek a meghatározóbbak, egyelőre maradjuk a magánvállalkozásoknál. Elsősorban ugyanis ezekkel, a termékeikre, szolgáltatásukra, kapacitásaikra vevőt, azaz a gazdaság működésében helyüket kereső, kis, autonóm közösségekkel szemben erősödtek fel a gyakran dogmatikus ideológiai háttérű, sztereotip előítéletek. Nem meglepő, hogy e sztereotípiák közül lényegében hiányzik a becsületes munkával megalapozott, szolid létforma és életvitel feltételezése, a különleges szakértelemnek vagy a különleges terhek vállalásának (az éjszakába nyúló munkaidő, a megfeszített ütem, a szombatvasárnap feláldozása stb.) kijáró anyagi és erkölcsi elismerés elfogadása. S talán az sem meglepő, hogy az előítéletek és aggályok nem annyira a „köz”, hanem sokkal inkább meghatározott társadalmi csoportokhoz tartozók gondolkodásmódjában rögződtek. A már idézett kutatás szerint a fiatalok körében az volt a vélemény, „hogy ha valaki megdolgozik érte,

megérdemli, hogy sokat keressen”. Sok fiatal – felnőttes józansággal – azzal érvelt, hogy „az adózási rendszer úgysem engedi meg, hogy az emberek túlságosan meggazdagodjanak”.

Az érintettek számára – akik nyilván érzékenyebbek is a közvetlen környezet elutasító véleményére – a negatív ítéletek legfeljebb elkedvetlenítők lennének, ha nem hatnának ki működési lehetőségeikre, vevőköriük kialakítására is. Így azonban egyfelől létfeltételeik, másfelől a gazdaság működésében feltételezett szerepük elé épülnek a gátak. A vállalkozásokban résztvevők *társadalmi státusának* rendezése, a társadalmi-gazdasági fejlődés szempontjából idejétmúlt – meghatározott dogmákhoz tartozó – értékítéletek megváltoztatása, az önellentmondó – a fuszót megtűrő, a törvényesen működőt elutasító – vélemények feloldása érdekében még nem sok történt. Igaza van Andics Jenőnek: a politika a kisvállalkozások kérdését mindeddig kizárólag pragmatikusan kezelte (én ezt sem tartom kevésnek), de ez nem pótolja „az ideológiai kihívások igényes elemzését”.¹⁹ Enélkül ugyanis – és éppen a mások véleményét leginkább formáló rétegek gondolkodásmódjában – csak a válasz nélküli kérdések száma szaporodik, miközben a régtől meglevő válaszok – ugyancsak a szocialista értékek védelmében – szabadon áramlanak a kommunikáció nem nyilvános csatornáin. A bizalmatlanság oldódásához természetesen elengedhetetlen az új szervezetek korrekt munkája, tagjaiknak a szocialista értékek és normák szerinti életvitel is. Úgy tapasztalom, hogy a legális működést választók nagy többsége ezt is tekinti természetes céljának. Természetesen éppen a bizalmatlanság készíthet az időlegesnek tekintett lehetőségek kihasználására is – ami aztán erősíti a vállalkozásokkal szembeni gyanakvást. A bizalmatlanság – ha nem sikerül feloldani – szükségképpen zsákutcába vezet.

A vgmk-tagokat kezdetben – s néhol még ma is – ugyanúgy egyoldalúan az „ügyeskedéssel szerzett jövedelem” vádjá illette, mint a pjt-k vagy gmk-k tagjait. Minthogy azonban tevékenységük a vállalati közvélemény szeme láttára zajlik, s a munkatársak közvetlenül látják a többnyire rendkívül kemény fegyelmű, nagy intenzitású, gyakran úgyszólván minden szabad időt követelő munkát, a rosszhiszemű feltételezések, a támadó hangnem fokozatosan leszerelődött. (A feszültségek enyhítéséhez helyenként

I ¹⁹ Andics Jenő: Politika és gazdaság. *Valóság*, 1983. 7. sz.

a vgmk-tagok is hozzájárultak, például a jövedelmük önkéntes korlátozásával. A legmagasabb jövedelmű vgmk-tagoknál figyelhettük meg, hogy *önmagukat korlátozva* határozták meg a vállalati összjövedelmüknek – tehát a fő- és mellékmunkákból származó keresetnek – azt a legmagasabb, 10–13 ezer forintos szintjét, amiről úgy vélik, hogy méltányos és még nem sérti a vállalati közvéleményt. A jövedelemstratégiákról azért is érdekes lenne alaposabb ismereteket szereznünk, mert ezek a vélt vagy valós társadalmi értékek elfogadásának, a társadalmi normák ösztönös vagy tudatos figyelembevételének jelzései is, amelyek sokat felfedhetnek társadalmi konszenzusaink alakulásáról.)

Úgy tűnik, a vgmk-k – és főként a gazdavállalatok – ma már nem a vállalati, közvetlen környezet véleményétől tartanak, hanem a feltételek külső változtatásának vissza-visszatérő veszélyétől. (Például: annak elrendeléséből, hogy a vgmk-kat a beralap terhére lehet csak foglalkoztatni.)

A MŰKÖDÉS GAZDASÁGI FELTÉTELEI

A gyakran emlegetett várakozások egyike az, hogy a kisszervezetek – rugalmasságukkal, alkalmazkodóképességükkel – versenyre készíthetők a nagyokat. Lehet, hogy majd ez is bekövetkezik – a kicsik egyelőre a működés mindennapos gondjaival küszködnek.

Nyilvánvaló, hogy a magánszféra – amihez az új szervezetek közül a pjt és a gmk sorolható – a működéshez szükséges forrásokhoz jutás (pénz, termelőeszköz, anyagok, munkaerő) szempontjából minőségileg más viszonyban van a gazdaságirányítással, mint a szervezetileg és a kinevezett vezetők személyén keresztül is a gazdaságirányítás hierarchikus szervezetrendszerébe tartozó s azzal függelmi viszonyban levő kis- és nagyszervezetek.

A kisvállalkozásokkal tulajdonképpen az is volt az egyik cél, hogy a függelmi viszonyoktól mentesen, önállóan határozzák meg tevékenységi körüket; keressék meg, hol van igény termékeikre, szolgáltatásaikra, s ha esetleg keresletük beszűkül, maguk döntsék el, hogy új tevékenységet keresnek-e, vagy felszámolják a szervezetet. Így tehát tevékenységük az állami gazdaságirányítás által le nem fedett sávba kerül – bár e sávot ugyancsak behatárolja a környezet számos adottsága.

A vállalkozások létrejöttéhez – a kisvállalat és a leányvállalat kivételével – nem az állam adja az indulótőkét, hanem azt elsősorban a tagok

pénzeszközeiből kell fedezni. (A kivételek: a nagyobb tőkeigényű, de nagyon jó étékesítési lehetőséget kínáló – általában találmányon, szabadalmon alapuló – termékek gyártásához bankok, innovációs alapok tőkével partnerként betársulnak.)

A két év tapasztalatai azonban azt mutatják, hogy az érdemleges személyi hozzájárulást feltételező pjt-k és gmk-k közül elsősorban olyanok alakultak, amelyek nem vagy csak kismértékben igényelnek indulótőkét.

A *tevékenységek* alapján arra lehet következtetni, hogy csupán az ipari (27%) és az építőipari (14%) tevékenységeket végző szervezetek igényelnek anyagi befektetést; a mintegy 60 százalékot kitevő szellemi és egyéb tevékenységek esetében a pénztőkét általában a szellemi tőke helyettesíti.

Ott, ahol mégis szükség lenne a működéshez – akár csak átmenetileg is – több pénzre, az intézményesített hitelszerzés egyelőre eléggé reménytelen. A néhány speciális eset kivételével – például a találmányokon alapuló termékek közös érdekeltségű gyártása és értékesítése – a többséget kitevő, rutinszerű háttér-ipari tevékenységeket végző magánvállalkozások megsegítésére lényegében nem volt hitel – mert hiányoztak az erre a célra elkülönített pénzalapok.

Számos országban a kisüzemek létrejöttét a nagyvállalatok segítik, termelőberendezések, gyártási technológiák stb. átadásával; esetenként közvetlenül az állam: indulótőke-juttatással, adókedvezményekkel. Nekünk még a hitelezést sem sikerült megoldanunk.

A működési feltételek megteremtéséhez a kisvállalkozások komoly kedvezményt kaptak azzal, hogy a fejlesztésekre adózatlan alapot különíthetnek el. Tapasztalataink szerint ezzel messzemenően élnek is, elsősorban az ipari tevékenységet végzők. De ha lesz is szándék a befektetésre, gépek vásárlására, a megvalósítás elé csaknem leküzdhetetlen akadályokat állít a termelőeszköz-kereskedelem fejletlensége, a kínálat szűkössége. Az új gépek ára egy-egy vállalkozás számára elérhetetlenül magas; a használt gépek kínálata pedig jelentéktelen, mert a potenciális eladók, a nagyvállalatok makacsul ragaszkodnak az évek óta használatlan, nullára leírt gépeikhez is. (Az ipar állóeszköz-állományáról készült elemzés szerint 1976 és 1982 között, miközben a beruházások visszafogása ellenére az állóeszköz-állomány lényegében egyenlegesen növekedett, a selejtezés addig is nagyon alacsony,

90 0,6%-os aránya tovább csökkent 0,2%-ra, s még ennél is kisebb a kiselejtezet *gépek* aránya.²⁰⁾

Megoldást jelenthetne a gépek bérlete is. Számos kisvállalkozás sokkal szívesebben fizetne bérleti díjat az esetenkénti géphasználatért, mintsem drága gépeket vásároljon. A bérleti lehetőségek módszeres kialakítása azonban – a szórványos kezdeményezések ellenére – még ugyancsak várat magára.

A termeléshez szükséges, különféle anyagok tartós vagy alkalmi, a nagyvállalatokat is sújtó hiánya közepette a kicsik – mind helyzetüknél, mind méreteiknél fogva – többszörösen is hátrányos helyzetben vannak.

A működéshez szükséges források közül a munkaerő az, aminek megszerzésében a kisservezetek kétségkívül előnyösebb helyzetben annak, mint a nagyvállalatok. Itt is elsősorban azért, mert az önmagáért való létszámnövelésben nem érdekelt kisservezetek – ha csak tehetik – jelenlegi és jövőbeni tagjaiknak csupán *szabad idejére* tartanak igényt. S ez elég gazdag forrás.

A kisservezetek és a „kibocsátásaikat” fogadó környezet kapcsolata látzólag harmonikusabb, mint a források esetében. Bár egy-két tucat kisservezet minden hónapban megszűnik, a többség termékei, szolgáltatásai általában vevőkre találnak, már csak azért is, mert a lakosság és a termelés kielégítetlen igényeihez képest még nagyon kevés kisservezet alakult.

A piacot azonban két körülmény a lehetségesnél jóval kisebbre szűkítette. Az egyik: a termelés visszafogására szorító adórendszer. A jelenség, ami régtől ismert a kisiparosok gyakorlatában – az év meghatározott szakaszában szüneteltetik működésüket, nehogy jövedelmeik az erősen progresszívan adóztatott sávba kerüljenek –, megjelent a legkeresettebb termékeket gyártó kisservezeteknél is. A 200 ezer forint feletti évi jövedelem kb. 82 százalékos adója, ami a személyi jövedelmeket szorította korlátok közé, egyúttal korlátozta a termelést is. Az új adórendszer tágabb határai a több terméknek nyitnak teret.

A piacot szűkítő másik körülmény: a közületek – elsősorban az állami vállalatok – fogadókészsége. Vizsgálódásaink során számtalan esetet hallottunk a kölcsönös megelégedést eredményező, erősödő kapcsolatokról, de a kemény elzárkózásokról is. Az állami vállalatok, intézmények elutasító magatartásának sokféle oka közül – mint például a későbbi, esetleges

I ²⁰ Füsti Pál: Helyzetkép az ipar állóeszköz-állományáról. *Figyelő*, 1983. szeptember 1.

felelősségre vonástól való félelem – a legfontosabbnak a korrupció megjelenésétől való félelmet érzem. Nemcsak azért, mert vannak, akik egy-egy jó szerződés érdekében megkísértik az üggyintézőt, hanem mert a kísértés a két szféra kapcsolatainak szélesedésével együtt növekedhet. Annál is inkább, mert a piac – óhatatlanul – személyi kapcsolatok révén teremődik. Az Adam Smith-féle, a keresletet-kínálatot összehangoló „láthatatlan kéz” a valóságos, megfogható, ismerős kezeket jelenti – ezek segítenek a kapcsolatok kialakításában. S valóban, mi a biztosíték arra, hogy ezek a kezek tiszták maradnak? A korrupció ellen – mint a nagy nemzetközi vesztegetési botrányok is jelzik – mindenütt a világon nehéz a védekezés. Az ígértetesebb módnak mégsem az üzleti kapcsolatok leépítése tűnik, hanem inkább a kiterjesztése: minél több ajánlat mérlegelése.

A kis- és nagyszervezetek kapcsolatában a nagyvállalatok magatartása a meghatározó; fogadókészségük a feltétele az annyira hiányolt háttérpar kialakulásának, s egyúttal biztatás az újabb kisszervezetek alakulásához.

A működési feltételek összegezése két fontos jellemzőt mutat.

Egyfelől: a létrehozott kisszervezetek működéséhez, újabbak alakulásához a társadalmi-gazdasági környezet mindeddig csak mérsékelt ösztönzést nyújtott; a jogszabályokkal megnyitott lehetőségeket a környezet adottságai jelentősen szűkítették. A társadalomban bizonytalan értékű a vállalkozások státusza, működésüket gyakran inkább a gyanakvás, mint a biztatás kíséri. A gazdaságban mindeddig nem teremődtek meg a feltételek ahhoz, hogy annak szerves részévé válhassanak.

Másfelől: részben a fentiek miatt is, az új gazdálkodó szervezetek óvatosak, bizalmatlanok. Kétségtelen, hogy nagyrészt a bizalmatlanság húzódik meg a tőkebefektetés óvatossága, az állások megtartása mögött. Ez természetes magatartás, részben a múlt tapasztalatai miatt. Még élnek azok a nemzedékek, amelyek átélték az egész életük, esetleg az előző generációk munkájával létrehozott kis egzisztenciák tömeges megszűnését, a kis műhelyek felszámolását, a speciális szakértelem, termelési tapasztalatok feleslegessé válását. A bizalmatlanság oldódásához egyelőre a mai tapasztalatok sem elégségesek. A kisvállalkozások működését segítő eddigi intézkedésekből még nem eléggé érzékelhetik a biztonságos létet ígérő garanciát.

A jelenlegiek bízni szeretnének, de a bizalom megerősödéséhez hosszabb időszak zavartalan tapasztalata kell. Minden egyes, a működés materiális feltételeit javító akció egyúttal erősítené a bizalmat is.

Lehetne lelkesedni s a tízezres kisvállalkozást emlegetve elégedetten hivatkozni a magyar társadalom nagyszerű gazdasági alkalmazkodókészségére vagy – ugyanezekre a kisvállalkozásokra hivatkozva – együttérzően bólogatni a Mintakatonai drámai kifakadásaira. Azt hiszem, egyikre sincs okunk. Valami elkezdődött, de a várt eredményektől egyelőre messze vagyunk.

Van ugyan némi változás a szélesen értelmezett szolgáltatások területén, de ebben az új szervezetnek még alig van érdeme. A kiskereskedelem, a vendéglátásban a korábban meghonosodott bérleti és szerződéses – azaz *egyéni* vállalkozási – formák állították meg, legalábbis átmenetileg, az addig tartósan romló helyzetet. Jórészt a kisiparosok számának gyarapodásával sikerült – legalábbis Budapesten – a teher- és személyfuvarozásban, a keresletet jobban kielégítő kínálatot teremteni. Egyéb szakmákban is nőni kezdett a kisiparosok száma; bár a működők csaknem 40 százaléka ugyancsak mellékfoglalkozású vagy részfoglalkozású kisiparos. Az új társadalmi formák között vállalkozóknak azonban csak szerény kisebbségét vontatták az áruellátás és a szolgáltatások hiányterületei.

Ha a vállalkozási kedv és érdekltség nem növekszik, akkor az új szervezetektől éppen az életszínvonal szempontjából legfontosabb területen még jó ideig nem várhatunk érdemleges hozzájárulást a hiányok mérsékléséhez.

Az ipari termelés tevékenységeiben és szervezetrendszerében sem történt – s egyelőre nem is várható – észrevehető változás. Bár a kétirányú folyamat – a nagyvállalatok, trösztök egyes részlegeinek felülről elrendelt önállósítása s a kisvállalkozások létrejötte – változtatott valamit a közismerten túlcentralizált szervezetrendszer belső arányain, a nagyipar környezetében kialakuló vállalkozások még annyira szórványosak, hogy egyelőre illúzió a nagyipart kiszolgáló bolygóvállalatokról, a háttér-ipari tevékenységek kialakulásáról beszélni. Bár senki sem számol gyors változással, érdemleges javulást az eddig ütem sem ígér.²¹

²¹ Az ipar vállalati nagyság szerinti szervezeti átalakulásában a jelenlegi ütem és a szükséges mértékű változások közötti távolságot Schweitzer Iván és Pozsonyi Pál nemzetközi összehasonlításai érzékeltetik: a magyar gazdaságban ahhoz, hogy a most a csúcán álló piramis a talpára álljon, több tízezer kisservezetre lenne szükség. Schweitzer Iván: *A vállalatnagyság*. KJK, Budapest, 1982. 130. o.; Pozsonyi Pál: *A magyar ipar vállalati struktúrája*. Doktori értekezés. 1982. Kéziratban.

A foglalkoztatás gondjai sem enyhültek. A szorongató munkaerőhiány, a félelem a dolgozók elvándorlásától elsősorban a nagyipar, területileg pedig a Budapesten és a nagyobb vidéki ipari centrumokban működő gazdálkodó egységek gondja. Az ellenpólus: néhány megye tartós foglalkoztatási gondjai, a munkaalkalom hiánya.²² Az ipar nagyvállalatai a vgmk-k megszervezésével jelentősen enyhítették létszámhiányukat. Saját vizsgálataink szerint különböző forrásokból – túlóra, mellékfoglalkoztatás, külföldi munkások, bér munka-kooperáció és a vgmk – sikerrel fedezik létszámgényüket. (Mégpedig úgy, hogy közben *érdekeltek* voltak a létszám évi 3 százalékos csökkenésében, mert az elmenők bérét a megmaradók bérének növelésére használhatták fel.) A vgmk azonban a meglevő dolgozók többletfoglalkoztatása; s mint ilyen, nem teremt újabb munkaalkalmat. Éppen ezért a tartós foglalkoztatási gondokkal küzdő megyékben nem is szorgalmazták (sőt volt, ahol megtiltották) a vgmk-k alakulását, nehogy egyesek többletmunkához és többletjövedelemhez jussanak, amikor másoknak semmilyen munkalehetőségük nincs. Mint tudjuk, a többi szervezeti forma sem idézett elő munkaerő-vándorlást, de nem is teremtett új munkahelyeket. Éppen ott, ahol erre szükség lenne – például Szabolcs, Vas, Zala megyében – szórványos a kisvállalkozás, jelezve, hogy létrejöttükhöz hiányzik az igényeket, keresletet teremtő, élénkebb gazdasági élet.

A gazdasági nehézségek sehol sem kedveznek a meglevő kisvállalkozások életképessé válásának, újak alakulásának. A hazai adottságok azonban még érdemlegesen jobbíthatók. A mai kisszervezetek sem csupán az idő rövidsége, hanem a társadalmi-gazdasági adottságok miatt tőkenélküliek vagy tőkeszegények, s alapvetően „mellékfoglalkozásúak”. Egyelőre ez jellemzi gazdasági szerepüket is.

²² Munkaerő-gazdálkodás. Egyensúly és feszültség. Interjú Rózsa Józseffel, az ÁBMH főosztályvezetőjével. *Figyelő*, 1983. június 9.

ÉRDEKVISZONYOK A FEJLESZTÉSI AKCIÓK VÁLLALATI DÖNTÉSI ELJÁRÁSÁBAN^{*}

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.

Elhelyett 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

^{*} Megjelent: *Gazdaság*, 1976. 12. sz., 40–58. o.

¹ A vizsgálatot a Gazdaságkutató Intézet végezte, a mögöttes érdekviszonyok megismerésének szándékával. A vizsgálatban részt vevő – s a jelenségek értelmezéséhez, az okok feltáráshoz, az összefüggések megállapításához minden segítséget megadó – vállalatok között van kiemelt, nagy- és középvállalat; gyógyszer, textil-, kohászati, háztartásgép-gyártó, szerszámgépgyártó, híradástechnikai és tömegcikk-ipari vállalat (illetve ennek önálló profilú, más telephelyen levő gyára). A vállalatoknál alkalmazottak létszáma háromezertől 20 ezerig terjed. A vállalatok köre statisztikailag 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 vezetőgárdájára – a vezérigazgatóktól a termelési egységek vezetőiig – kiterjedő kérdőíves felvételt.

² A „döntést” – a köznap szöhasználatától 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 érdeklélményként kezeljük; érdeknek tekintve az elérni kívánt célokat, törekvéseket.

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 többmilliárdos 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

³ Ez az érdekelefogás Marx és Engels több művében kifejtett álláspont alapul. Itt – illusztrációként – csupán egyetlen idézettel jellemezhetjük: „Mára 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 újra-termeléséhez van köve. 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 bírálatainak alapvonala*. K. Marx és F. Engels művei. 46/1. köt. Budapest, 1972, 73–74. o.

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

alternatívák köre, a vállalat vezetőgárdája kevésbé kap módot alkotó részvételre, dominálóbbrak lesznek meghatározott célok végrehajtásának operatív, technikai jellegű feladatai. S megfordítva: ha a vállalat a külső akartól 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 tervezetekről folytatott érdemi vitákban választhatnak 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 résztvevők köre, szerepe, melyek a döntési folyamat vitafórumai, milyen szinteken történnek a konfrontációk és egyeztetések, *feltételezésünkkel ellentétben* – noha függéstípusként számos fontos eltérést is talá-lunk – *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 – majdhogynem általános „mintaként” – írja le az alábbi döntési elvet: hiába menne el bárki akárcsak olyan apró ötlettel is a General Electric vezérigazgatójához, hogy a kenyérszelet-pirítótokat ezentúl monogrammal gyártsák, a vezérigazgató erről nem döntene. Noha a mamutvállalat egy kis volumenű termékének módosításáról lenne csupán szó, a vezérigazgató akkor is szakértői elemzést kérne az illetékes részlegektől. A piackutatóknak meg kellene vizsgálniuk, hogy ilyen termékre

lenne-e kereslet; a konstruktőröknek, hogy a változtatás mivel járna; a gyártóknak, hogy ez a termelésben milyen feltételeket kívánna; a közgazdászoknak, hogy az akció mennyibe kerülne s milyen haszon remélhető; a kereskedőknek, hogy hol lehet eladni; a reklámszakembereknek, hogy miként lehet reklámozni stb. Mire az illetékes részlegek szakértői mindent felmérnek és egyeztetnek, a kérdés lényegében el is dől. A vezérigazgatónak pedig eszébe sem jutnak, 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* (teamek) 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 résztvevő 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 faskóval végződő akciókról, a hibás döntésekről éppen a nyugati menedzsmentirodalom ad nap nap után hírt. A tőkésvállalat sajátos érdek-

I ⁴ J. K. Galbraith: *Az új ipari állam*. KJK, Budapest, 1970. 103–104. o.

98 viszonyai, illetve az érdekeiket fenntartó társadalmi értékek, normák és a mieink közötti különbségek ismeretében a példákban 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 szereplőkkel.

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 legszükségesebb példát egyik nagyvállalatunk gazdasági igazgatójának gyakorlata szolgáltatta. 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. Lemegyek, 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 idetesz a kész anyagot – ebben már benne vannak az alapvető adatok –, akkor ez 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 fehéreneműt... Ez rutin meg ítélőképeség kérdése... Én a magam részéről úgy vagyok vele, hogy a legszükségesebb információkat magam gyűjtöm be a területekről.”

A szerelektől 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 résztvevők 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 4 százaléka vett részt a döntésekben.

Az adatok azt is mutatták, hogy a vizsgált fejlesztési döntésekben résztvevők zöme nem a különböző szakismereteket összegező 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 – résztvevői a vezérigazgató (illetve vállalati igazgató) és helyettesei, a pártbizottság, a KISZ,

⁵ „Vezetőnek” tekintettük mindazokat, akik a vállalatoknál a „vezetők” állománycsoportba 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.

a szakszervezet titkára, azaz a vállalati „négyzög” tagjai. A legfelső vezetői kör többi állandó tagja már a belső hatalmi viszonyok szerint választódott ki. A részvétel nem függött a funkcionális szerepkörtől – állandó résztvevő lehet a személyzeti vezető csakúgy, int a közgazdasági részleg vezetője; valamelyest függött a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől (a harmadik szintnél alacsonyabban levő vezető gyakorlatilag nem került az állandó résztvevők körébe), s nem utolsósorban a legfelső vezetéshez fűződő személyi kapcsolattól.

A második kör: a műszaki fejlesztési vonalhoz tartozókból állt. Mint-hogy 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 részt vevő 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 véleményezésen* 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 másikból következik, s inkább csak az elemzés kedvéért, hipotetikusán 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 késztetik 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 kívána-

lomnak megfelel. Ez a törekvés alapvetően hat a vállalati döntési eljárásra, a résztvevők 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 az a „minta” érvényesül akkor is, amikor a vállalat saját eszékeiből, 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 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 méri, 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 előbbtől 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 *homo oeconomicusok*, hanem egyéni és csoportérdekké integrálódott céljaik, törekvéseik által vezérelt szakemberek. Ez az érdekfelfogás – mint arra már utaltunk – Marx és Engels sokoldalún 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. Törekvései 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 többiekétől eltérő vállalati

⁶ A vállalatokat a hatalmi és érdekviszonyok nézőpontjából vizsgálja például: Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972; Büti Lajos–Zsille Zoltán: „Aknaszedők” a termelés frontján, vagy kisvállalkozók az üzemi piacon. *Ergonómia*, 1971. 4. sz.; Nemes Ferenc: *Érdekeltség, magatartás, tartalékok*. KJK, Budapest, 1976; Földvári Tamás: Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatainak néhány kérdése. *Közlemények, Szövetkezeti Kutató Intézet*, 1976. Sokszorosítva.

részérdeket képviseljen (azaz a vállalatnak a kutatással, a termeléssel, a kereskedelemmel stb. 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 voltuk ellenére – a különféle egyéni és csoportérdekek létének, érvényesítési szándékának kifejeződései. A döntési eljárás az érdekütköztetések és érdekegyeztetések folyamata; az eredmény, a „kompromisszum” ezúttal is az erőviszonyok terméke.

⁷ Részletesen foglalkozik ezzel a kérdéssel Kornai János: *Antiequilibrium*. KJK, Budapest, 1971. 113–117. o.

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

E kényszerűen túl sommás nézőpont- és fogalomhasználat ismertetése 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 vállalaton belül mindkét, a döntésben most szerepet játszó csoport tagjainak sokféle érdeke; például a kialakult helyzet fenntartásához fűződő érdekük, domináló szerepük megőrzése, annak a lehetőségnek fenntartása, 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.)

ÉRDEKVISZONYOK 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 igazgatóhelyetttel, 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 szerintük 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 mint-hogy 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 lóhereelmélet. 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 egyenlők 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 személycseré 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 teremtettek 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 tartósság vált ott, ahol a gazdasági igazgató – a szervezeti elvárásokból fakadó feladatnak 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 jobbal – 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 legmegfelelőbbben cselekszik.

Az erőviszonyok átrendeződési folyamata sok, többnyire lappangó egyéni sérelemként átértett konfliktus forrása. Mint az egyik gazdasági igazgató kifejtette: „Lehetne ugyan élezni a helyzetet, követelhetném, hogy egy-egy új termék műszaki tervével együtt legyen meg a piackutatás, lásuk, hogy biztonságos-e a piac, legyenek meg a gazdaságossági számítások, és ha ez mind nincs meg, akkor nem járulnék hozzá. De én is tudom, hogy egy új terméknél nagyon nehéz ezeket az ismérveket megkövetelni, nemhogy a tervezésnél, de még a prototípusnál is nehéz megítélni, hogy lesz-e piac és milyen. A kockázatot merni kell vállalni. De az biztos, hogy a gazdasági igazgató munkáját nem ugyanúgy ismerik el, mint a műszaki igazgatóét. Most megint volt egy fizetésrendezés, amikor nemhogy közelitették volna, hanem inkább széthúzták. Ez azért sem igazságos, mert a gazdasági igazgató nálunk egyúttal ellátja a kereskedelmi igazgató munkakörét is. Ezenkívül hozzám tartozik az anyagbeszerzés, a számvitel, az üzemgazdaság, a munkaügy, 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, a burkolt elégedetlenség, a defenzív vagy offenzív érdekképviselés 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 – kordedvezménnyel – 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 oponál – 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 részt vevő 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

érdeknek megfelelően, a vállaltpolitikában megfogalmazott kritériumok szerint ellenőriznék. Az ellenőrzés – sokféle körülmény gondos mérlegelése – azonban rendszerint elmarad. Holott egy-egy nagyobb fejlesztés a vállalat minden részlegét érintheti, a jövőendő 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-egy éves 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 ár 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 hosszan idézhetnénk.

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 (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 – amíg az illetékes műszaki vezető vitt, s vihetett helyzeténél fogva keresztül – az elkészülés után derült ki, hogy nincs szükség rá. A jövedelmezőnek szánt üzemet azóta rezsiüzemként 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.

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 a 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 kötődésekből 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 beavatottak 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 résztvevők, mind a döntésekből kimaradók érdekei egyaránt azt kívánják, hogy a fejlesztési döntési eljárás ne változzék.

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

112 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 kapcsolatokat 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 kapcsolatai, 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 posztpon, 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 termelőszervezetek racionális irányítási szükségleteire reagáló szisztémának az alapelvei a hadsereg (mint szervezettípus) szervezési, irányítási, vezetési elveiben és módszereiben gyökereznek. Annak idején világossá vált 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 anyagellátást 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 tervezési osztályok) a saját szervezetükön belül több-kevesebb szuverenitással működtek, s a vállalati részlegek bizonyos értelemben jobban kapcsolódtak a funkcionális irányítást gyakorló felettesükhöz, mint a vállalat más részlegeihez.

Ez a belső elkülönültség, ha mérsékeltebb formában is, de megmaradt, annak ellenére, hogy 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 elkülönül 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 többiekétől 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 tovább; lentől felfelé pedig ugyancsak a közvetlen felettesek fokozatain át.

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

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 szívélyesebb, „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 alkálódhatnak az egyszemélyi felelősség elvén alapuló döntési jogkörök.

Ez a látszólag egyéni felelősségre, individuális jogkörökre épülő irányítási rendszer – merev szeparáltsággal, az információáramlás zárt útvonalaiival, a tovább vivő információs csatornák esetleg önkényes elzárásnak 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 érdekeinek 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 képviselője – 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 törekvéseben válik fontos eszközzé a részlegek mint *természetes érdekszövetségek* szeparálásának fenntartása. E részlegek – amelyek 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 információk 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 vezető nem is dezavualja 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 mások szint három vezetője közül ugyancsak egy ismerte (a főkönyvelő), tehát a két felső vezetői szinten a döntésben résztvevők 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 se kerüljenek megvitatásra, még a legfelső vezetői fórumon (például az igazgatótanács) 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 alpnak kb. hány százalékaról döntenek a vállalatnál? Körülbelül 15-20 százalékon lehet osztozkodni. – Amikor a gyáregységek megfogalmazzák az igényeket, tudják, hogy mivel számolhatnak? – Az egységeknek semmi közük ahhoz, hogy hogyan állunk a központi alappal. Ők csak kérhetnek, meg alkudozhatnak, de nem nézhetnek bele a lapokba.” (Pénzügyi főosztályvezető)

A legáltalánosabb példákat, amikor a műszaki vonal maga végzi a gazdaságossági számításokat is, s nem adja ki a kezéből a témát, amíg teljesen kész helyzetet nem teremtett, ugyancsak bőségesen idézhetnénk.

A részlegeken belül tartott információkhoz, a többiek lépéseit meghatározó akciókhoz járul a viták hiánya, a vitaalkalmak elkerülése. A külön-

féle tervezetek ritkán kerülnek a részlegek között egyeztetésre, vitákra. A szélesebb vezetőkör 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 tulajdonképpen 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 távoltartása.

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 adottságoknak, köztük a beruházási források felosztása adott gyakorlatának. Merevségét 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 gyakorlatának egyforma „sémáit”, amit nem a részlegek szakszerű együttműködése, hanem az ellene ható érdekek érvényesülése jellemez. Ez a gyakorlat azonban magában hordja következményeit. Egyebek között azt, hogy a gazdaságirányítás éppen a realizálás szférájából, a vállalatoktól nem kapja meg olyan fontos gazdasági akciók, mint a beruházások szakszerű és megbízható kontrollját.

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 érdekek – módszeres és mélyreható elemzését.

A RECENTRALIZÁLÁS REJTETT MECHANIZMUSAI*†

1968-ban – a figyelmeztető, állandóan újratermelődő gazdasági nehézségek után – a gazdaságirányítási rendszer reformja elsősorban azon a felismerésen alapult, hogy olyan, nagymértékben nyitott gazdaságú országban, mint hazánk, az erősen centralizált irányítás a gazdaság rugalmas és hatékony működésének fékje, mert olyan bonyolult rendszert, mint egy ország gazdasága, központilag lehetetlen utasításokkal, részletekbe menően irányítani. A gazdaság eredményesebb működését az irányítás elveinek és gyakorlatának változása, elsősorban a vállalati önállóság jelentős növelése ígérte. Ezért a törekvés az volt, hogy az irányításban a közvetlen (direkt) utasításokat egyre szélesebb körben a gazdasági szabályozások által megteremtődő, a vállalati érdekre – elsősorban a nyereségérdekeltségre – ható automatizmusok váltsák fel, s ezek késztessek a vállalatokat a népgazdaságilag kívánt gazdasági viselkedésre.

Mégis, a reform tizedik évfordulója alkalmából készült áttekintő-értékelő tanulmányok – az elért eredmények méltatásán túl – úgyszólván egyöntetűen utaltak az irányítás elvi és gyakorlati változásainak elégtelenségére, sőt a centralizált irányítási módszerek erősödésére, az újracentralizálódási folyamat létrejöttére.¹ Arra, amit évek óta egyre növekvő mértékben tapasztalunk: hogy a kívánt vállalati önállóság helyett mind több kérdésben a központi szervek döntenek; hogy általánossá vált a közvetlen beavatkozás a gazdaság, a vállalatok működésébe.

* Megjelent: *Valóság*, 1980. 2. sz., 31–41. o.

† A fenti tanulmány a Gazdaságkutató Intézet kutatási programjának keretében készült. A tanulmányban felvázolt összefüggések *tapasztalati* bázisa a gazdasági szervezetek, elsősorban a vállalatok viselkedését tanulmányozó, a Gazdaságkutató Intézetben végzett sokéves és sokirányú kutatómunka; *elméleti* bázisa elsődlegesen a szervezetszociológia, ennek használok a fogalmait, kifejezésmódját is. A tanulmány a gazdaságirányítás számos kérdése közül kizárólag a központi szervek és a vállalatok kapcsolatával foglalkozik.

A végleges megfogalmazáshoz felhasználtam mindazokat az észrevételeket és megjegyzéseket, amelyek a cikk tervezetének a Gazdaságkutató Intézetben rendezett vitájában hangzottak el, továbbá amelyeket szóban vagy írásban kaptam. Valamennyiért ezúton mondok köszönetet.

¹ Lásd például a *Társadalmi Szemle*, a *Közgazdasági Szemle*, a *Valóság*, a *Gazdaság* e témakörben megjelent cikkeit; Balassa Béla, Berend T. Iván, Csikós-Nagy Béla, Friss István, Hetényi István, Hoch Róbert és mások értékelését.

Jellemzője ennek egyebek között az elsősorban az ágazati minisztériumok által kiadott, most már megszámlálhatatlan rendelet, utasítás, előírás, irányelv, amelyek részletekbe menően előírják a vállalatok különféle tennivalóit és a végrehajtás módját; a közvetlen beavatkozás a vállalati tervezésbe annak érdekében, hogy az elvárt mutatókat „hozzák” (legalábbis papíron); a gazdasági szabályozások automatizmusait nemegyszer háttérbe szorító – esetenként semlegesítő – keretek, kontingensek, engedélyezési eljárások szaporodása; a szabályozásokat számtalan ponton keresztező, a támogatások-elvonások körüli alkun alapuló egyedi kivételek, elbírálások általánossá válása.

Az újracentralizálódás – amibe kétségkívül belejátszik a nemzetközi gazdasági helyzet alakulása is – évek óta szüntelenül erősödik, annak ellenére, hogy az illetékes párt- és kormánysszervek kifejezett törekvése a megváltozott irányítási rendszer fenntartása és tökéletesítése. Erősödik annak ellenére, hogy ma már a centralizálódás számos, nem kívánt következménye is érzékelhető. Túl azon, hogy nem sikerült érdemleges változásokat elindítani a gazdasági folyamatokban s a külgazdaság megannyi nehézségét kivédeni, törvényszerűen felerősödtek a vállalatok és a központi szervek közötti függés természetes kísérőjelenségei. Csak a vállalatok oldaláról nézve: olyan mértékben, ahogy a vállalatoknál beszűkülnek, és a központnál összpontosulnak a források, s ahogy szaporodnak a „keretek” (importanyag, exportkorlát stb.) az előírások, úgy figyelnek a vállalatok egyre inkább az irányító szervekre, s kevésbé a piaci lehetőségekre. A vállalatoknál jelentős energiákat köt le a központossuló irányításhoz igényelt adatok szolgáltatása, illetve a feletteseknél a különféle ügyekben való eljárás, ügyintézés. Ugyanakkor a vállalatok az irányító szervekre hagyatkoznak, onnan várják a kezdeményezéseket, s oda hárítják a felelősséget a kialakuló helyzetekért.

Anélkül, hogy állításomat számszerűen bizonyíthatnám (és attól tartok, adatokkal nem is lehet bizonyítani, hiszen elsősorban a gazdálkodás *minőségi* tényezőinek háttérbe szorulását kellene bemutatni), úgy vélem, hogy *a közvetlen, utasítás jellegű beavatkozások általánossá válása – feltételezett hatásaival ellentétben – nem segíti, hanem gátolja a társadalmi-gazdasági célok megvalósulását.* (Egyetlen példa – csupán illusztrációként: egyfelől az importkorlátok, másfelől a vállalatok úgynevezett belföldi ellátási kötelezettsége szűk lehetőségeket szab a termelési tevékenységek változtatásának,

konzerválja az adott termékstruktúrát, tartóssá teszi a termelés fennakadásait, a fogyasztói áruellátás hiányait.) S ha nem sikerül a centralizálódási folyamatot megállítani és visszafordítani, akkor – a tovább centralizálódás mértékében, annak szükségszerű velejárójaként – a már nyilvánvaló kedvezőtlen hatások erősödésére és újabbak jelentkezésére is számíthatunk. Ez teszi szükségessé, hogy megkíséreljük feltárni: milyen tényezők okozzák a centralizált irányítási módok felerősödését, a „recentralizálás” nem kívánt folyamatait?

A következőkben – vázlatosan – néhány ilyen tényező bemutatását s hatásaik elemzését kísérem meg. Túl bonyolult összefüggésekről lévén szó, az elemzés óhatatlanul csak erősen egyszerűsített lehet. Emellett itt csupán egyoldalúan, az irányítás néhány összefüggését érintem, s azokat is kizárólag az adott társadalmi-gazdasági környezet s a gazdasági szervezetek együtt determinált működését feltételező szervezetszociológia nézőpontjából.

A meghatározónak tekinthető tényezők lényegében két nagy csoportra oszthatók: a külső és a belső okok csoportjába.

A *külső okokra* csak a teljesség kedvéért utalok, az elemzés igénye nélkül, bár a vitákban, értékelésekben gyakran ezek szerepelnek nagyobb nyomatókkal. Többször azért, mert az erre hivatkozók rendszerint nem különböztetik meg pontosan, hogy mi a külső tényezők szerepe *gazdasági problémáinkban*, illetve *gazdaságirányításunk* alakulásában.

Gazdasági problémáinkban kétségkívül meghatározó az az elháríthatatlan és kíméletlen *külső* folyamat, amit leegyszerűsítve világgazdasági korszakváltásnak szoktunk nevezni. E várhatóan hosszú és kiszámíthatatlan konfliktusokkal terhes állapot a nemzetgazdaságoktól állandó igazodást követel, s különösen a közepesen vagy gyengén fejlett, energiahordozókban és nyersanyagokban szegény országok kerülnek szembe ennek nehéz feltételeivel. Az igazodás kényszerét – a világpiaci dekonjunktúra, az áremelkedések, a cserearányromlás stb. következtében előállt nehézségek leküzdését – azonban nem tekintem a magyar gazdaságirányítás recentralizációját szükségszerűen felerősítő tényezőnek. Úgy vélem ugyanis, hogy *éppen az igazodás kényszere ösztönözhetné a másik útra lépést, a gazdálkodó egységek nagyobb önállóságát*, a gazdaság tartalékainak mozgósítását, eredményjavító gazdasági akciók kezdeményezését elősegítő irányítás kialakulását is.

Kétségtelen, hogy a közvetlen utasításokon alapuló irányítás szélese-

désére hatnak külső okok, például a szocialista országok gazdaságirányítási rendszere s a miénk közötti eltérés. Minthogy *gazdasági* kapcsolataink zöme *államközi* szerződésekből, megállapodásokból, egyezményekben rögzítődik, ez óhatatlanul *központi* utasításokat involvál s a központi irányítás erősödésére hat. Ez a hatás azonban feltehetően jóval mérsékeltebb, mint ahogy a recentralizálódás magyarázataként gyakran hivatkoznak rá.

És bár a külső okok sem mellőzhetők, a továbbiakban kizárólag a *belső okokat* elemzem. Megítélésem szerint ezek olyan „rejtett mechanizmusként” működnek, amelyek *a gazdasági helyzettől s az irányítók szándékaitól függetlenül is újra meg újra a centralizálódás irányába visznek*. A rejtett mechanizmusokon olyan ideológiai, politikai, gyakorlati, gazdasági, szervezeti tényezők egymásra hatását értem, *amelyek együttese erőteljesen befolyásolja a választást az irányítás kétféle eszköze, az utasítások és az érdekelttételek között*.² A bonyolult és valójában szétválaszthatatlan összefüggésekből csupán két tényezőt emelek ki: 1. A gazdasági célok és eszközök tervezhetőségének korlátait; 2. a gazdasági szervezetrendszer. Példájukkal kísérlem meg illusztrálni a recentralizáció rejtett mechanizmusainak működését. Több-kevesebb elemét mások is, magam is leírtam már. Ezért arra törekszem, hogy – ha helyenként ismétlésre kényszerülök is – a kevésbé ismert összefüggések kerüljenek előtérbe.

1. A GAZDASÁGI CÉLOKRÓL

A gazdaságirányítás legalapvetőbb funkcióját röviden úgy foglalhatjuk össze: feladata az, hogy *kijelölje* az elsődlegesen az ideológiai-politikai szférában megfogalmazott társadalompolitikai törekvéseknek megfelelő *konkrét*, hosszabb és rövidebb távú *gazdasági* célokat, teljesítendő feladatokat, illetve, hogy végrehajtásukat biztosítsa. A céloknak két, témánk szempontjából lényeges jellegzetességét emeljük ki:

a) Az egyszerűen létező, nagyon sokféle társadalompolitikai törekvéshez tartozó *konkrét célok* egyik jellemzője az, hogy együttesük *hierarchikus elrendezéű*: a legfontosabbnak minősített, legátfogóbb céloknak a rész-

² Természetesen az utasítások teljesítése is érdekévé válhat; ezt nevezi Max Weber „az engedelmisséghez fűződő érdeknek”. Az utasítás lényege azonban az, hogy a függelmi viszony révén váltja ki a cselekvést, az érdekelttétele pedig egyéb – például gazdasági – ösztönzőket és korlátokat állít a pusztá engedelmisség helyébe.

célok sokasága rendelődik alá. (Egyetértek Hoch Róberttel, aki részletebben is kifejti, hogy az egyik legfontosabb állandó társadalompolitikai törekvés az életszínvonal növelése, amely maga is csak eszköze és feltétele a szocialista életmód megteremtésének.³) A legfőbb törekvések konkrét célként az ötéves, illetve éves tervek előirányzataiban fejeződnek ki, s egy-egy célnak számtalan alcél rendelődik alá, a gazdasági struktúra változtatásától a beruházások mértékéig, a lakásépítkezésektől a személyi jövedelmekig.

Ily módon valójában sokszorosán összefonódott *cél-eszköz (alcél-) láncok* van dolgunk; az alacsonyabb szintű célok egyúttal a magasabb szintűek elérésnek *eszközei*.

b) A társadalmilag konkrét célok (például az életszínvonalat megalapozó gazdasági növekedés éves üteme) a gazdasági egységek számára részben mint konkrét, a saját terveikben rögzített feladatok (a nyereségterv, értékesítési terv stb.), másrészt mint *általános kívánalmak*, elvárt cselekvésmódok jelennek meg (a minőség állandó javítása, létszám-megtakarító fejlesztések, hatékonyabb gazdálkodás stb.).

A feladatok és az elvárások teljesítése lényegében kétféle eszközzel érhető el: *utasításokkal*, illetve a gazdasági egységek *érdekeltté tételével* a célok teljesülésében.

(*A célok inkonzisztenciája*) Mind a célok, mind az elvárt törekvések teljesülésének alapfeltétele a célok közötti összhang, illetve az, hogy az alacsonyabb rendű célok mennyire funkcionálnak a magasabb rendűek „eszközeként”. Ideális összhang azonban csak az absztrakt elméletekben létezik. A valóságban a konzisztencia *minden* működő társadalmi-gazdasági rendszerben csak hozzátétőleges lehet.

Természetesen a gazdaság harmonikus fejlődése szempontjából az a kíváncs, hogy a célok, illetve a cél-alcél-láncok minél kevesebb s minél kevésbé éles ellentmondást, hordozzanak; a súlyos ellentmondások a kitűzött célok realitását kérdőjelezzik meg. Valamelyes mértékű inkonzisztencia azonban minden működő gazdasági rendszerben szükségszerűen létezik. Ezért a létező célok együttese csak deklarált formában – mint különböző stádiumban lévő törekvés – lehet konzisztens, a valóságban nem.

1 ³ A hosszú távú tervezésről. *Közgazdasági Szemle*, 1979. október, 1163. o.

Saját gazdasági gyakorlatunkban is mindig számos, egymásnak többé vagy kevésbé ellentmondó, egymást semlegesítő cél, illetve hosszabb vagy rövidebb ideig tartó meg nem felelés létezik.⁴ Ellentmondásos a cél például a fokozott vállalati önállóság kívánalma és a források központi allokálásának fokozott kézben tartása között; a hazai ellátásban az árubőségre törekvés és a fizetési mérleg javításának célja között; a szakmunkásképzés kiterjesztése és az elsősorban betanított munkát igénylő, fejlettebb technikai eszközök alkalmazásának törekvése között stb.

Az ellentmondások sok tényező miatt léteznek. Gyakran a külső, előre nem látott körülmények váltják ki, mint például a nemzetközi gazdasági folyamatok alakulása. A hozzájuk alkalmazkodás szükségessége sokféle módosulást, ellentmondást okozhat a célok között s a cél-alcél-láncokban. Hasonló a helyzet a gazdaság váratlan belső zavarai esetén (például a tartós aszály sokféle következményének elhárítása ellentmondást okozhat az eredeti export-import célokban, a magas zöldség-gyümölcsárak a tervezett bérintézkedésekben stb.). Az ellentmondások származhatnak a gazdaságirányítás téves elképzeléseiből, pontatlan helyzetfelméréséből is. Az előre nem látott körülmények (illetve a hozzájuk alkalmazkodás szükségessége) vagy a pontatlan helyzetfelmérés azonban csak felerősítik a célrendszerben szervesen létező több-kevesebb inkonzisztenciát.

A célok, illetve a cél-alcél-láncok lényegi, belső inkonzisztenciája eredendően a társadalom és a gazdaság, az egyének és a közösségek egyszerre létező sokféle igénye s a rendelkezésre álló eszközök ehhez képest mindig szűkös voltából fakadó ellentmondás következménye. Ezt a tervezés legkitűnőbb technikái sem képesek áthidalni (legfeljebb ugyancsak papíron). A *megtervezhetőség mértékének* technikai korlátait már felismertük. Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésének egyik alapvető ösztönzője éppen az a felismerés volt, hogy olyan végtelenül bonyolult, sokféle, nem eléggé ismert mechanizmus szerint működő rendszerben, mint a gazdaság, a cél-alcél-láncok komplex együttesét, egy-egy elem teljesülésének mértékét, a vártnál gyorsabb vagy lassúbb változásának következményeit még modellekkel, számítógépekkel is csak több-kevesebb pontatlansággal, hozzávetőlegesen lehet megtervezni. Ezért a tervezés – különösen néhány évnyi

⁴ A belső ellentmondásokkal foglalkozik például Nyers Rezső–Tardos Márton: Milyen gazdaságfejlesztési stratégiát válasszunk? *Gazdaság*, 1979. 1. sz., 5–25. o.

távon – az aprólékos részleteket mellőzve, csak a főbb irányok kijelölésére vállalkozhat. A nyilvánvaló technikai korlátnál is fontosabb azonban – amit ma már ugyancsak tudunk –, hogy a tervezés technikai folyamata mögött valójában érdekütközések és érdekegyeztetések zajlanak. Azaz, hogy a „tervezés” nem egyszerűen a racionálisan áttekinthető algoritmusok, hanem a különböző érdekek érvényesítési lehetőségének (köznapi szóhasználat: a tervalkunak) folyamata. Ily módon az, hogy a sokféle lehetséges törekvés közül végül is mi válik deklarált vagy valóságos céllá, maga is az érdekek és a hatalmi viszonyok – közelebbről az érdekérvényesítési képesség – alakulásának függvénye.⁵

A megtervezhetőség korlátai miatt szükségszerűek az állandóan létező – tartós vagy átmeneti – ellentmondások mind „horizontálisan”, az azonos szintű célok között, mind pedig „vertikálisan”, a cél-alcél-láncokon belül. Ha azonban a cél-alcél-láncok csak korlátozottan tervezhetőek, végrehajtásuk érdekében is csak korlátozottan célszerű igénybe venni az utasításokat. Az utasítások ugyanis, miközben megpróbálják feloldani az éppen érzékelt ellentmondásokat, rendszerint újabbakat teremtenek, néha nagyobbakat, mint amelyeket kiküszöbölni szándékoztak velük. (A már „klasszikus” példa: a bérszínvonal előírásával kézben tartható a jövedelemnövekedés, de *ugyanaz* akadályozza meg a vállalatoknál a felesleges munkaerő felszabadítását, a belső munkaerő-felesleg képződését kizáró ésszerű vállalati munkaerő-gazdálkodást. Vagy: az importkorlátozással csökkenthető az eladósodás, de *ugyanaz* okoz zavarokat a termelésben, s ebből következően az exportban stb.)

A cél-alcél-láncok egy-egy pontján történő – önmagában még célszerűnek is ígérkező – közvetlen beavatkozás, mint gyakorlatunk jól mutatja, rendszerint más pontokon újabb beavatkozásokat, korrekciókat tesz szükségessé; ily módon *óhatatlanul a további inkonzisztencia, illetve a feloldásukat célzó újabb beavatkozások felgyorsuló körforgását hozza.*⁶

Az egyre nyilvánvalóbbá váló ellentmondások érzékelésekor rendsze-

⁵ Bár fogalomhasználatunk nem minden egyezik meg, Héthy és Makó nyomán magam is szívesen használom az egyértelműen szociológiai tartalmú „az érdekérvényesítés társadalmi képessége” kifejezést, amely magában foglalja az érdekegyeztetésben részt vevő felek helyzetét és lehetőségeit meghatározó körülményeket, köztük a (nem politikai tartalommal értelmezett) hatalmi viszonyokat is. (Kifejtését lásd: Héthy Lajos–Makó Csaba: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*. Gondolat, Budapest, 1978. 160–168. o.)

⁶ Antal László: *Fejlődés – kitérővel* című tanulmányában tényszerűen mutatja be az 1970-es években a közvetlen beavatkozások gyorsuló és szélesedő sorozatát (*Pénzügykutatási Intézet Tanulmányjai*, 1979. 1. sz.).

rint a politikai vezetésre hárul, hogy preferenciákat közöljön: döntse el, hogy az ellentmondó célok közül melyik valósuljon meg, minek a sérelmére (például az életszínvonal vagy a beruházások növelésének átmeneti korlátozása a fizetési mérleg javítása érdekében). A mindenkori preferenciáknak megfelelően születnek meg azután az újabb intézkedések, egyre gyakrabban utasítások formájában.

De miért kerülnek elő minduntalan az utasítások, miért éppen ez lesz a választott eszköz? Miért hatják át a szabályozórendszert is úgy, hogy végül is a „szabályozólebontás” rendszeréhez jutunk?

A beavatkozások általánossá válásának egyik leglényegesebb oka: az érdekorientáció megteremtésének nehézsége. A következőkben ezt tárgyaljuk.

(Az érdekorientáció: az érdekegyezés létrehozásának korlátai) A gazdaság sokféle deklarált (alkalmanként preferált) célja közül a valóságban azok teljesülnek, amelyek végrehajtására az érintett közösségeket *kötelezik* (s a végre nem hajtást szankcionálják); vagy pedig amelyek *egybeesnek* az érintett közösségek csoportérdekeivel.⁷

Noha egy gazdaság hosszabb-rövidebb ideig pusztán utasításokkal is működtethető (például a hadigazdaságok, a tervutasításos rendszer), eléggé nyilvánvalóvá vált, hogy a szigorú kötöttségek valójában a hatékony működés fékjei. A gazdaságirányítás hatékony módja elsősorban az érdekek befolyásolása, orientálása s ily módon az érdekegyezéseken alapuló automatizmusok létrehozása.

A mindennapos tapasztalatok mutatják, hogy utasítások nélkül is teljesülnek azok az össztársadalmi érdekeket kifejező célok, amelyekkel meg egyeznek az érintettek kisebb-nagyobb közösségeinek parciális (azaz: az össztársadalmihoz képest részleges) érdekei: például a vidéki ipartelepítés; a vállalati nyereség folyamatos növelése; a teljes foglalkoztatottság elérése stb. Más oldalról: jellegzetesen azok a célok nem teljesülnek, amelyekben

⁷ A gazdaság köznap szöhasználatában a *kötelező* előírásokat általában a direkt, közvetlen utasításokkal azonosítják, az *érdekorientálást* pedig a szabályozórendszer révén érvényesülő, indirekt irányítással. A kifejezéseket magam is a fenti értelemben használom, noha ez nyilvánvaló egyszerűsítés, hiszen a kötelező nem feltétlenül direkt, s a szabályozórendszer számos eleme tartalmaz kötelező előírást (például adózási, tartálékolási kötelezettséget.) A vizsgált összefüggésben azonban megengedhetőnek vélem a pongyolább köznyelvi formát, minthogy csupán az irányítás közvetlen vagy közvetett módjának megkülönböztetése a lényeges.

nincs vagy nem elég intenzív az érdekegyezés a célkitűzők között. (Például – annyi határozat és rendelkezés ellenére – nem sikerült érdemleges eredményt elérni a vállalatoknál a „kapun belüli munkanélküliség” felszámolásában, az olcsó cikkek gyártásában stb., mert az adott helyzetben ezek ellentétesek a vállalati érdekekkel, ez esetben a már korlátozott nyereségérdekeltséggel. (Ezeket az ütközéseket más módszerekkel – meggyőzés stb. – nem lehet kiküszöbölni.

Az irányításban az utasítás jellegű elemek jellegzetesen ott és akkor kerülnek elő, ahol az érdekegyezés megteremtése lehetetlen (például az adózásnál; az adózási kötelezettséget mindig és mindenütt elő kell írni), vagy pedig, ahol az éledekorientáció létrehozása bonyolult, nehézkes. Általában és jellegzetesen az utóbbi okozza a problémákat.

Számos területen az éledekeltség létrehozásának lehetősége eléggé korlátozott. Elsősorban azért, mert a létező éledekvizonyokat meghatározó tényezőkbe csak korlátozottan lehet beavatkozni; a lényegi tényezők nem változtathatók, csak a gazdaság működésének súlyos zavarai árán. (Például ahhoz, hogy a vállalatok éledekeltek legyenek a létszám csökkentésében, az egyik lehetséges út az egész bérezési rendszer megváltoztatása; olyan „drágává” téve a munkaerőt, hogy éledeke legyen a fejlett technikai berendezések alkalmazása stb. Mindezt azonban nagyon messze gyűrűző hatásokkal járna, a belső ár- és bérarányoktól a szakképzési rendszer megváltoztatásáig.)

Az éledekvizonyok megváltoztatásának feltételei rendszerint csak fokozatosan alakíthatók ki, sokféle tényező folyamatos formálásával. Emellett az éledekorientálás kétféle – de csak együttesen használható – eszközrendszere: az ösztönzések-fékezések (más kifejezéssel: jutalmazások-szankcionálások) kívánatos, komplex rendszere ugyancsak nagyon nehezen alakítható ki és hangolható össze. (Az „ösztönzés” és „fékezés” kifejezéseket nagyon széles értelemben használom. Ide sorolom – lényegüket tekintve – a gazdasági szabályozókat, de az ösztönzésbe beleértem mindazokat az előnyöket, jutalmakat is, amelyek az érintetteket a kívánt cselekvésekre készítetik, a preferenciák nyújtásától az anyagi, erkölcsi, társadalmi elismerés különféle formájáig; a fékekbe pedig mindazokat a visszatartó és szankcionáló eszközöket, amelyek meggátolják a kívánttól eltérő vagy azzal ellentétes cselekedeteket, a kedvezményektől való eleséstől az anyagi, erkölcsi „büntetésekig”, illetve a jogi felelősségre vonásig.)

Az elvileg lehetséges komplex érdekorientációs rendszer gyakorlati létrehozásának két jellegzetes problémája van: *a)* a lehetséges eszközök kiválasztása és *b)* az eszközök használata.

a) Az érdekorientáció *választható eszközei* tulajdonképpen az egyik leglényegesebb problémát jelentik társadalmi rendszerünkben; a tervgazdálkodás keretei között a személyi anyagi ösztönzés módját és mértékét.

A vállalati önállóság növelése elsősorban azért kívánatos, hogy a *kezdeményezőkézség* kapjon minél nagyobb teret, az új lehetőségek (új piacok, új termékek, új technikák stb.) keresése, s értük az ésszerű kockázatok vállalása. A kezdeményezések s a velük járó kockázatok vállalásához azonban valamilyen *ösztönző* kell. Egy-egy személyt ösztönözhet erre szakmai ambíció, becsvágy stb. általában, a gazdasági akciókban részt vevők széles körében azonban mindeddig a *személyi anyagi siker* bizonyult hatékony ösztönzőnek.

Itt azonban már a *társadalmi értékek* kérdéseihez érkeztünk. A személyi anyagi siker – mint közismert – a tőkés társadalmak értékrendjének egyik meghatározó eleme. Ez az elfogadott sikermutató, az *egyéni* képességek társadalmilag szentesített mércéje, s mint ilyen, egyik legfőbb alapja a társadalmi elismerésnek, a presztízsnak, adott társadalmi csoporthoz tartozásnak, illetve az odatartozást kifejező életmódnak. Ezért az anyagi sikerre törekvés *általános egyéni érdekorientáló ösztönzőként* működik, s *önmagában* elégséges mozgatórugója a gazdaságban erénynek számító vállalkozói kedv, a hatékonyságra törekvés, a kockázattalvállalás stb. érvényesülésének. (Egyebek között ezért is érheti be a tőkés állam a részletek helyett a fő folyamatokba történő beavatkozásokkal; „csupán” az anyagi érdekeltiséget kell megteremtenie az általa preferált célokhoz, azaz *ugyanazt* az ösztönzőt, amely a gazdaság egészében állandóan működik.) Csakhogy *ugyanaz* az ösztönző mást is hordoz: a gazdasági egyenlőtlenségből fakadó, állandóan jelen lévő társadalmi feszültségeket, melyeknek nyomasztó kísértő tüneteit oly rosszul viseli valamennyi, a gazdasági fejlettség eredményeiért elismert társadalom.

Gazdaságunkban is kétségkívül a közvetlen személyi anyagi ösztönzés bizonyult eddig a leghatékonyabbnak (mint azt a fizetések és jövedelmek növekedésének általános igénye, a nyereségérdekeltség, a prémiumrendszer stb. mutatják). Az egyéb ösztönzőknek, mint például az erkölcsi elismerés különböző formáinak (kitüntetések, kitüntető címek elnyerése),

a társadalmi elismertségnek (példaképpül állításnak) valójában jóval csekélyebb az ösztönző ereje.

A kérdés: merjünk-e továbbmenni és meddig az anyagi érdekek ösztönzővé tételében? Nem teremtdtek-e meg máris a kiugróan magas, a közvéleményt sértő mértékű jövedelmet elérők csoportjai, miközben tartósan gond néhány társadalmi réteg – nyugdíjasok, alacsony jövedelműek – helyzete?⁸ Az anyagi ösztönzés fokozásával elérhető gazdasági eredmény nem veszélyezteti-e a *társadalmi* értékeket, tovább élezve a társadalmi egyenlőtlenségeket s az egyenlőtlenségből fakadó feszültségeket? A kérdés teljesen jogos, s nagyon messze vezető további problémákat vet fel: a szocialista társadalom értékrendjét, a szocialista életmód-modellt stb., amelyek tartalmi kérdéseit még távolról sem tisztáztuk. Megítélésünk szerint az a dilemma húzódik meg az érdekorientáló ösztönzők mindenkori választása vagy nem választása mögött, hogy nálunk – érthetően – nem érvényesülhet olyan intenzív, az anyagi sikerességre törekvéshez hasonló általános ösztönző, mint a tőkés gazdaságban, de még nem találtuk meg az anyagi ösztönzés kívánatos mértékét, illetve a kizárólagossága helyett más, megfelelő súllyal ható, például az erkölcsi (eszmei) és a munka jellegében való érdekeltté tétel módjait.

Gazdaságunkban az egyéni anyagi ösztönzés nem választható el a kollektív ösztönzési módszerektől. A kollektív (vállalati) ösztönzés problémái ismertek (a vállalati és népgazdasági célok ellentétei, a vállalatok korlátozott nyereségérdekeltsége, a vállalati nyereség felhasználásának korlátozottsága stb.). A kívánatos megoldást még nem sikerült megvalósítani. Minthogy ily módon sem a személyi, sem a kollektív anyagi ösztönzés módjai nem orientálják megfelelően az érdekeket a népgazdaság hatékonyabb működésére, a hiányos érdekegyezés óhatatlanul az „egyszerűbb” megoldás felé visz, s az ösztönzők keresése helyett az utasítások választását eredményezi. Csakhogy miközben jogos a félelem a tőkés gazdaság ösztönzőjétől (s vele a gazdaságban a piaci elemek erősödésétől), sokkal kisebb a veszélytudat az utasításokkal irányítás hatásaival kapcsolatban, holott saját tapasztalatainkból tudjuk, hogy az a gazdaság zavaraihoz, eredményeinek csökkenéséhez és – végső soron – a társadalmi célok megghiúsulásához vezethet.

⁸ Figyelemre méltó, amit erről a sokakat foglalkoztató kérdéstről Falusné Szikra Katalin ír, lásd *Közgazdasági Szemle*, 1979. 10. sz., 1188–1200. o.

b) Az ösztönzések-fékezések eddig használt eszközeinek további problémái az *alkalmazás módjával* kapcsolatosak. Az általános problémák jó része közismert:

A ma használatos érdekorientáló eszközök egy része azért sem orientál eléggé (még az anyagi ösztönzés sem), mert az eredetileg is sok kompromisszummal induló szabályozókban, azok vélt vagy valóságos gyengéinek javítása érdekében túl gyakori a korrekció, a korábbi ösztönző módosítása (például az export-import tevékenységeknél), sőt az is, hogy még mielőtt hatnának, ellentétes irányú beavatkozás történik. (Az elmúlt tíz év gyakorlata bőségesen kínál erre példát. Az egyik tipikus példa lehet rá a beruházási tevékenységek fékezése, majd ösztönzése. A beruházási tevékenységet akkor fogták vissza, amikor a folyamat a korábbi szabályozás hatására már éppen a lassulás stádiumában volt, s a ráhatásra annyira lefékeződött, hogy emiatt újra kellett „élénkíteni”, mígnem újra lassítani kényszerültünk. Hasonló példákat ad a mezőgazdaság: a cukorrépa, az állattenyésztés gyorsan változó ösztönzőivel.) S bár a beavatkozások a legjobb szándékkal történnek – vagy éppen halasztódnak el (például az 1973–74-es világpiaci árrobbanás hatásainak „begyűrűztetésekor”), a változások látszólagos logikátlansága, illetve aprólékossága miatt a vállalatok nem tudnak következetes vállalatpolitikát kialakítani.

Külön probléma a *vállalati tevékenységek* elbírálása. A vállalat és a vezetők minősítésében, illetve az ettől függő jutalmazásban-szankcionálásban sok a véletlenszerűség. Korábban az volt a jellemző, hogy gyakran változtak a vállalatokkal kapcsolatos „*elvárások*”. A főhatóságok hol az alkalmazotti létszám alakulását, hol az exporttevékenységet, hol a termelési terv volumenének teljesítését tekintették „elsőrendűen” fontosnak, s kérték számon a vállalatoktól; ma a készletektől a kiszállítás üteméig tucatnyi, egyformán fontos elvárás létezik. Az elvárások – természetesen – nem lehetnek egyszer s mindenkorra adottak, s nem is a naptári évtől függően változnak. A változás azonban – bár a gazdasági folyamatokban érzékelt tennivalóktól függ – elsődlegesen az irányítási szinten lévő véleményén alapul: mit minősítenek éppen a „legfontosabbnak”. Emellett a vállalati tevékenységek elbírálásában sajátosan keverednek a számszerűen mérhető elvárások s a szubjektív ítéletek. Ez bizonyos fokig óhatatlan, hiszen az egyszerre létező sokféle elvárás teljesülésének minősítése, a különféle követelmények teljesülésének értékelése még egyedileg is nehéz, komplex

voltukban azonban (például, hogy mennyivel nőtt a hatékonyság) úgyszólván lehetetlen. Az értékelés emiatt rendszerint leszűkül egy-egy „legidősebbnek” tekintett elvárásra, illetve – a kört még szűkebbre vonva – a számszerűen mérhetőekre. A módszer – ami erősen hasonlít a tervutasításos rendszer gyakorlatához – ugyanakkor nagy teret enged a szubjektivitásnak, az alkupozíciótól függő, személyi rokon- és ellenszenvtől motivált minősítéseknek. Miközben a vállalatok – formálisan – a gyakran változó „fontos” elvárások pillanatnyi teljesülése szerint kapnak elismerést vagy elmarasztalást, valójában a jutalmazás és szankcionálás rendszerint a vállalat alkupozíciójának (érdekvényesítési képességének) függvénye.⁹

A vállalatokkal kapcsolatos elvárások léte, a teljesülések minősítése és jutalmazásuk-büntetésük lehetősége azonban már csak *tünete* annak a helyzetnek, hogy a vállalatok *nem a gazdaság* elvárásait érzékelik, *nem a gazdaság* minősíti tevékenységüket, hanem egy „közvetítő” felettes iktatódik a vállalat és a gazdaság közé, az ágazati minisztérium, amelynek „hivatalból” mindent jobban kell tudnia a gazdasági folyamatokról, mint a vállalatoknak. Ez azonban már átvezet a szervezetrendszer problémáihoz, amelyekről a következő részben lesz szó.

Az érdekorientációról befejezésként még annyit: a különféle társadalmi cselekvéseket ösztönző, illetve fékező eszközök kiválasztása és alkalmazása a szocialista gazdaságban – társadalmi berendezkedése, gazdasági rendszere sajátosságai következtében – különös gondot kíván. Mert éppen a feladat súlya, az érdekegyezés hiánya esetén *az érdekegyezés megteremtésének nehézségei* hordozzák magukban az újracentralizálás egyik rejtett mechanizmusát: a kívánt cselekvéseket biztosító adminisztratív intézkedések meghozatalát, az utasításokkal irányítás törekvését. A választott eszközök azonban magukban hordozzák következményeiket is. Mindegyikkel együtt járnak nem kívánt hatások is.

2. A GAZDASÁGIRÁNYÍTÁS SZERVEZETI RENDSZERE

A gazdaságirányítás adott szervezetrendszeréből fakadó, a centralizálásra vivő tényezőket két összefüggésben elemezzük: egyfelől a szervezetrend-

⁹ E kérdést szélesebben tárgyalta a „Vállalatok alkupozícióiban” című cikkem (*Gazdaság*, 1979. 1. sz.).

szer alá-fölérendeltségi viszonyaiból; másfelől parciális érdekeiből származó adottságként.

(Az alá-fölérendeltségi viszonyok) Minthogy a szervezetrendszerrel kialakult álláspontomat több tanulmányban is kifejtettem, itt csak a mondanivaló megértéséhez szükséges főbb elemeket foglalom össze.¹⁰

A gazdaság mai, hierarchikus felépítésű szervezetrendszere annak idején a tervgazdálkodás szükséges és lehetséges mértékét eltúlozva jött létre; a legracionálisabb működésének elképzelt, minden gazdasági folyamatot felölölőnek vélő, szigorúan központosított irányítás igényei szerint. Elvileg annak a követelménynek kellett eleget tennie, hogy a gazdaság működését meghatározó utasítások egyértelmű, pontosan meghatározott csatornákon továbbítódjanak a központi szervektől a vállalatokhoz, az esetleges visszajelzések pedig e vonalak szolgálati útjain jussanak felfelé.

A szervezetrendszer alapsémája – bár az elmúlt évtizedekben formailag kisebb-nagyobb mértékben többször is módosult – lényegileg mindmáig változatlan.

A hierarchikusan felépített szervezetrendszer – rendkívül leegyszerűsített sémával – háromszintűnek tekinthető.¹¹ A legfelső szintet a testületek, bizottságok formájában működő, legfelsőbb párt- és állami szervek (a Központi Bizottság, a Minisztertanács) és végrehajtó *szakapparátusai* jelentik. A második szinten vannak – bár egymással sem „egyenlő rangban” – az Országos Tervhivatal, a funkcionális és ágazati minisztériumok, valamint az országos hatáskörrel rendelkező egyéb szervek, főhatóságok. A szervezeti hierarchia harmadik, legalsó szintjén vannak a vállalatok. (A képletet sokféle módon lehetne finomítani, témánk szempontjából azonban elegendőnek látszik a hierarchia elnagyolt vázlata is.)

A hierarchia számunkra legfontosabb jellemzője az, hogy *függelmi kapcsolatokat, alá-fölérendeltségi viszonyt fejez ki*.¹² Minthogy az alsóbb szinteken

¹⁰ Lásd például: Körödés a vállalathoz. *Valóság*. 1976. 12. sz.; Érdekvizonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában. *Gazdaság*. 1976. 12. sz.; *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben*. Kandidátusi értekezés. 1978; Vállalatok alkupozícióban. *Gazdaság*. 1979. 1. sz.

¹¹ A sémát ebben a formában Tardos Mártonnak „A gazdasági verseny problémái hazánkban” című cikkéből vettem át (*Közgazdasági Szemle*, 1972. 7–8. sz.).

¹² A szervezetrendszer lényegi jegyeit, mint gazdasági mechanizmusunk „modelljét”, amelyben a vertikális, az alá-fölérendeltségen alapuló kapcsolatok határozzák meg a vállalatok tevékenységét, Kornai János részletesen leírta *A gazdasági vezetés túlzott központosítása* című könyvében (KJK, Budapest, 1957).

lévők kötelesek végrehajtani a felettesek utasításait, a szervezetrendszer *létében* hordozza a centralizációt, a központosított irányítás tetszőleges mértékének lehetőségét. Ezen nem változtat az a körülmény, hogy – éppen az elképzelt hatékony irányítás érdekében – a legalsó szinten egyre kevesebb egységbe koncentrálódtak a vállalatok, s hogy ily módon monopolhelyzetbe kerülve, egyre inkább képessé váltak a saját érdekeik érvényesítésére, számos kérdésben alkura készítve az irányító szerveket.

Az 1968-as gazdaságirányítási reformmal a szervezetrendszer működésében alapvető változás történt: a tervutasítások megszűnésével megszűntek a közvetlen utasítás jellegű kapcsolatok az egymás alá-fölé rendelt egységek között. A szervezetrendszer azonban érintetlen maradt, noha annak idején megváltoztatásának szükségessége is szóba került. Végül is sokféle ok miatt, s abban a reményben, hogy az irányítás reformja a szervezetrendszer változtatása nélkül is sikeres lehet, nem került sor lényeges szervezeti változtatásokra. Ennek is tulajdonítható, hogy – bár módosult formában – újraéledtek a függelmi kapcsolatok, elsősorban az ágazati minisztériumok s a hozzájuk tartozó vállalatok között.

A formailag módosult, lényegileg a régi irányítási gyakorlat újjáéledését nap mint nap számtalan jelenség tanúsítja. A régi irányítási rendszerben a vállalatoknak meghatározott időszakonként kellett jelenteniük a tervek teljesítésének állását, a készletek nagyságát, a létszám- és béradatokat stb. *Ugyanezeket* a mutatókat a legtöbb minisztérium bekéri, bár nem a régi rendszerességgel, hanem levélben, telefonon, telexen, az információ „sürgőssége” szerint. Az ágazati minisztériumok – amelyek maguk is utasításokat hajtanak végre, és elvárásoknak tesznek eleget – aktívan részt vesznek a vállalati tervek készítésében: elvárásokat közölnek az export, a készlet, a nyereség stb. mértékével kapcsolatban; „kereteket” osztanak fel; engedélyeznek és megtiltanak; utasításokat és „irányelveket” adnak (például a vállalati szervezőmunka fejlesztésére, a különféle gépek várható szükségletének bejelentésére, az alkalmazotti létszám arányára), s mint a tulajdonosi jogkörrel rendelkező főhatóság, számtalan kérdésben tartja fenn magának a döntés jogát (például a beruházási tevékenységeknél). A tárca beleszól a vállalatoknak juttatható források jelentős részének szétosztásába, a véleménye perdöntő – hacsak a vállalatnak nincsenek a tárcánál magasabb szinten megfelelő kapcsolatai. Mindez – a tárca egyéb jogköreivel együtt, mint például a vállalatok felső vezetői kinevezésének

és leváltásának joga – a vállalatokat olyan mértékű függésbe hozza, ami – az egyéb tényezőkkel együtt – akadályozza a kívánatos vállalati önállósulás kibontakozását.

(*A szervezetrendszer parciális érdekei*) Mint minden szervezetnek, természetesen az irányítási hierarchia különböző szintjein lévő szervezeteknek is sokféle, eltérő és egyező érdeke van. Ezúttal csak a szervezetrendszer parciális érdekét, az adott irányítási szisztéma *fenntartásához* fűződő érdekeket érintem.

A jelenség, amit a mindennapos tapasztalatok mutatnak, például az, hogy az ágazati minisztériumok beavatkozási lehetősége ma legalább olyan széles körű, mint a tervutasításos rendszerben volt. Egyik legerősebb tartópillérük azonban az, hogy széles körű és aktív működésükhöz ma már – saját érdekeiken kívül – mind a felső irányítási szintnek, mind a vállalatoknak is fűződnek érdekeik. A felső szint számára létük – mint korábban is – könnyebbséget jelent az irányításban, áttekintésben, a felülről kezdeményezett gazdasági akciók lebonyolításában, a beavatkozások hatásainak felmérésében. S itt ismét a gyorsuló „spirálnál” vagyunk: minél több a beavatkozás, a felső vezetés annál inkább igényli az áttekintést, az újabb beavatkozásokat jelentő korrekciókhoz az információkat. Az ágazati minisztériumok pedig, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a vállalatokkal, alkalmasak az áttekintést szolgáló adatok gyors összegyűjtésére, a kívánságok gyors továbbítására. S noha a vállalatok alapvető érdeke az önállósulás, a minisztériumtól függés megszűnése, mégis az adott helyzetben a vállalatoknak is szükségük van az ágazati minisztérium léteire, mégpedig olyan mértékben, amilyen mértékben szaporodnak a központilag kezelt keretek, a csak a minisztériumon keresztül hozzáférhető források (importkeret, exporthitel, beruházási források, bérkorrekciók stb.). Hiszen miközben a vállalatok érdeke számos vonatkozásban élesen ütközik a tárca érdekeivel, a források megszerzésében érdekeik teljesen azonosak. S a vállalatok biztosak is abban, hogy a tárca mindent megtesz azért, hogy a központi forrásokból az ágazat vállalatai az elérhető maximális mértékben részesüljenek.

Mindezen túl: a szervezetek emberekből álló organizmusok, s a szervezeti érdekek lényegében a szervezet tagjainak érdekei. (Természetesen a szervezet érdekeiben elsősorban a szervezetet domináló csoport, a vezetők érdekei jutnak kifejezésre.) Mint minden szervezetben, a gazdaságirányítás szervezeteiben dolgozóknak is érdeke a szervezet (mint egzisztenciális

létalapjuk) fennmaradása; illetve a szervezet súlyának, szerepének, társadalmi fontosságának, hatalmának, döntési jogköreinek növelése; ami egyúttal a feltétele az ott dolgozók anyagi és társadalmi elismertsége növekedésének. Érdekük a szervezet kialakult működése, a begyakorlott ügymenet, a belső tevékenységi és információs kapcsolatrendszerek stabilizálása, pontosabban az egyirányú, a jogkörök bővülésével járó változása. Ezért e szervezetrendszer irányító szintjeihez tartozó *minden* egység saját, s ily módon *közössé* integrálódó érdekei az adott szervezeti struktúra megbontása ellen hatnak. Akkora változással, amekkorát például az ágazati minisztériumok kiiktatása jelentene, az egész szervezetrendszerben megbomlanának a tevékenységek, kapcsolatok kialakult rendszerei. A megmaradó szervezetekben sokféle tevékenységet másként kellene végezni, ami esetleg másfajta ismerteket és képességeket igényelne stb. Ilyen változás személyében érintheti az adott szervezetek tagjait, s ezért a stabilitás, a status quo fenntartása az irányító szintek minden egységében egyike az alapvető csoportérdekeknek. (A közös érdek létén nem változtat, hogy egyúttal minden szervezetnek megvannak a sajátos, a többi szervezetétől eltérő, azokkal alkalmanként ütköző érdekei is. Az ágazati minisztériumok sajátos, elkülönült – s a többi tárcáéval ütköző – érdeke a *saját* ágazat gazdasági súlyának növelése, s ennek érdekében az ágazat termelőkapacitásának bővítése, korszerűsítése, illetve az ehhez szükséges központi források megszerzése. E törekvés érvényesülésének lehetősége – amely elsődlegesen az irányítási szféra legfelsőbb szintjein lévők érdekérvényesítési képességének itt nem érintett kérdéseivel függ össze – messzemenően meghatározza a gazdasági célok kialakulását, az ágazatok arányos vagy aránytalan fejlődését; de nem gyengíti az irányítási rendszer fennmaradásához fűződő érdekközösséget.)

Mindez azt is jelent, hogy a szervezetrendszertől nem várható az átalakítására, megbontására vonatkozó kezdeményezés – ez ellentétes saját érdekeivel. A változást csak külső erő, a felettes politikai hatalom kezdeményezheti, s határozhatja el.

Mit tehetünk az adott helyzetben? Megállapíthatók-e a kialakult folyamatok, megakadályozható-e a további centralizálódás? Az adott körülmények között érvényt lehet-e szerezni a vállalati érdekeltségen és önállóságon alapuló gazdaságirányítás eredeti célkitűzéseinek? A bonyolult összhatások vázlatos érzékeltetése is arra mutat, hogy csak nagyon határozott, egységes

elvi koncepción alapuló intézkedésekkel lehet a már felerősödött folyamatokat megállítani és visszafordítani, a recentralizálásra ható tényezőket kiküszöbölni vagy akár csak semlegesíteni. Hiszen a tervszerű gazdálkodás és a piaci elemek kombinációjának kényes egyensúlya (ami még meg sem teremődött) feltehetően mindig könnyebben billen vissza az utasításokkal való irányítás felé. Ebbe az irányba visznek a külső körülmények s a piaci elemek – illetve nem kívánt társadalmi hatásai – felerősödése miatti jogos aggodalom egyaránt. Emellett a centralizálás s az utasításokkal történő irányítás mindig a legkönnyebben járható út marad, s az irányító apparátus mindig kellő számú érveléssel rendelkezik ahhoz, hogy a közvetlen beavatkozás szükségességét indokolja.

De hogy egyáltalán esélyünk legyen a reform eredeti – a hatékonyabb gazdálkodást szolgáló – koncepcióinak érvényesítésére, s mind a centralizálódás, mind a piaci gazdaság jól ismert, nem kívánt társadalmi-gazdasági következményei veszélyeinek elkerülésére, a helyzet megfontolt, céltudatos változásokat kíván, legalábbis azokon a pontokon, ahol a cselekvésre mód van.

Ma már tudjuk, hogy a cselekvési lehetőségek mennyire korlátozottak, a lehetséges lépések mennyire együtt determináltak. Széles körben elterjedt például az a vélemény – s vallom magam is –, hogy a gazdaságirányítás szervezetrendszerének átalakítása az egyik szükséges feltétele az irányítási *módszerek* lényegi megváltoztatásának, a gazdaságban a függelmi kapcsolatokból következő utasítások megszüntetésének és ezzel mind az „alsó”, mind a „felső” szint értelmezése, funkciója, jogkörei átalakulásának. Az ágazati minisztériumok és a vállalatok közötti hierarchikus alá-fölérendeltségi viszony lazítása egyúttal megszüntetné a centralizálódás egyik állandó, immanens lehetőségét, s a „közvetlen felettes” hiánya egyik biztosítéka lehetne a vállalati önállósulásnak.

Ahhoz azonban, hogy a szervezetrendszer átalakítása ne vezessen a gazdálkodás súlyos zavaraihoz, elégtelen az érintett szervezetek mégoly körülmények, módszeres, lépésről lépésre történő megszüntetése – számos egyéb feltételnek kell egyidejűleg megváltoznia a népgazdasági tervek szerepétől a vállalati szándékokat befolyásoló ár- és jövedelmezőségi viszonyokig, a gazdasági szabályozóeszközök szféráinak kijelölésétől hatásai vállalkozásig.

Mindez egyúttal a gazdaság számos, régóta vitatott társadalmi problémájának újbóli tisztázását is napirendre tűzi: például a vállalkozás, a jöve-

delmi arányok, a dolgozói érdekvédelem, a közösségek érdekképviselésének stb. ellentmondásokkal terhes, a társadalom alapvető értékeit érintő kérdéseit. Bizonyos, hogy máról holnapra nem tudunk megnyugtatóan felelni rájuk, de megkerülésük helyett mégis meg kell kísérelnünk, hogy mielőbb eljussunk a változások feltételeinek számbavételéig, a kívánt és nem kívánt hatások felméréséig. Ez a gyakorlat és a tudomány szakembereinek közös feladata. A feltételek módszeres megteremtése – természetesen – most és a jövőben is a gazdaság és a társadalom viszonyait együttesen alakító döntések függvénye.

ELOSZLOTT MÍTOSZOK – TÉTOVA SZÁNDÉKOK*

Amikor először tekintettem át az akkor még újdonságszámba menő hazai kisvállalkozásokat a *Valóságban*, még joggal gondolhattam: a sokféle forma tárgyyszerű ismertetése eloszlathat néhány, a kisvállalkozásokat akkor körülfogó, a lelkesültség vagy aggodás érzéséből szőtt mítoszt (Laky, 1984). Ma már aligha van szükség a bizonytalan ismeretekből táplálkozó mítoszok oszlatására (legfeljebb a kisvállalkozásokban elérhető jövedelmeket körüllegőkre). Százerek szereztek alapos ismereteket egy-egy forma előnyeiről és hátrányairól, a megalakulás, a működés, az adózás szabályairól, amikor maguk is mérlegelni kezdték: megpróbálják-e? És sokan megpróbálták: 1986 végén 450–500 ezer ember dolgozott az új formákban: az aktív keresők mintegy 10 százaléka. A kisvállalkozások mindennapjaink részévé váltak, s a gazdaság működése már elképzelhetetlen százféle kínálatuk nélkül. A résztvevők számára pedig elképzelhetetlen a lemondás a kisvállalkozásokban szerzett jövedelmekről; s noha a félmillió résztvevőből legfeljebb egyötödnek jelenti ez az egzisztenciális létalapot, a négyötöd is ragaszkodik az életszínvonalát szinten tartó vagy esetenként jelentősen javító havi többletbevételhez. A kisvállalkozások tehát meggyökereztek a gazdaságban, társadalomban. A mítoszok eloszlottak – helyüket átvették a hétköznapiok egyszerű tényei.

Ám az eredménnyel senki sem igazán elégedett. Kissé csalódott és elégedetlen a közvélemény, mert a kisvállalkozások mindeddig csak alig észrevehetően növelték a megszokott javak és szolgáltatások kínálatát; a romló gazdasági helyzetben jelenlétük dacára sem érzékelhető a hiányok csökkenése, a szolgáltatások javulása. Az árak csökkenés helyett nőttek, a minőség nem javul. Viszont: az emberek érzékelik egyes társadalmi csoportok gyors anyagi gyarapodását, ami mögött gyakran illegális jövedelemszerzésre gyanakszanak. Sokakat irritál a vgmk-ban, szakcsoportokban dolgozóknak a főmunkaidős bérekhez képest kiugró keresete.

Elégedetlenek a hivatalok is, mert verseny még ebben a körben sem

alakult ki – a fogyasztókért a kicsik sem versengenek. A népgazdaság teljesítőképessége nem javul, de a kisebb eredményeket nagyobb költségek kísérik, s a hivatalok nem tudják szabályozni a tervezettnél nagyobb, kiáramló jövedelmeket. A lakosság egyes csoportjainál felhalmozódott pénzt a kisvállalkozások sem kötik le, nem a termelés bővítését szolgálják, hanem fogyasztói keresletként jelentkeznek, folyamatosan veszélyeztetve a jövedelmek és az árualapok népgazdasági egyensúlyát. A kisvállalkozások pedig változatlanul tőkeszegények vagy tőke nélküliek.¹

De elégedetlen az önállóan dolgozó kisvállalkozók többsége is. Nem javulnak működésük feltételei, de nőnek adóterheik. A nagy szervezeteknél nehézkesebben, rosszabb feltételekkel jutnak anyagokhoz, felszerelésekhez. Nem javul gazdálkodásuk biztonsága, sőt a már létezőkön túl – a gmk-kat, a vgmk-kat és a szakcsoportokat foglalkoztató vállalatokat sújtó, évről évre növekvő különadó stb. – joggal tartanak újabb megszorításoktól.

Az általános elégedetlenség okainak sokaságából csak néhányat kísérlek meg felvázolni, a kisservezetek és résztvevőik társadalmi-gazdasági helyzetének most már tartósnak bizonyuló tendenciáiból.²

Amikor a kisvállalkozások létrejöttek, a népgazdasági szándékoknak megfelelően két fontos ígéretet viseltek nevükben: *kicsik és vállalkozások*. Általános volt az egyetértés: a magyar gazdaság minden területén, az iparban, a közlekedésben, a kereskedelemben és minden más ágban nélkülözhetetlenek a kisméretű, a nagy szervezetekkel kooperálni, a változó igényekhez gyorsan alkalmazkodni képes önálló gazdálkodó egységek.

Nos, akik a kisservezetek gyarapodását remélték, tulajdonképpen elégedettek lehetnek: a népgazdaságban – mezőgazdaságon kívül – 1982 és 1986 között mintegy 12 ezer új típusú és 23 ezer hagyományos kis gazdálkodó szervezet született; összesen mintegy 35 ezerrel gyarapítva így a meglévő kisservezeti formák – a bérletek, a kisipar, a kiskereskedelem – addigi 94 ezer egységét.

¹ „A rendelkezésre álló adatok szerint – írta 1986-ban a Pénzügyminisztérium illetékese az új kisservezetetről – a vállalkozók által befektetett saját vagyon összege minimális, tagonként átlagosan néhány ezer forint. Az is tapasztalható, hogy ez a vagyon jellemzően az induló vagyonból származik, mert a társaság működéséből származó jövedelem személyes jövedelemmé válik” (Sütő, 1986).

² A cikk írásakor még nem álltak rendelkezésre az 1986. évi adatok, ezért az elemzéshez a KSH Évkönyveket és a Pénzügykutatói Intézet 1985-ről szóló adatfeldolgozását használok (dr. Gálík László és szerzőtársai, 1986). A különböző formák további számszerű növekedése sem változtat azonban a tárgyalt jelenségeken.

A 12 ezer új típusú szervezet között létrejöttek az állami kisvállalatok (196), a kisszövetkezetek (az OKISZ 1985-ben 758-at tartott nyilván), 9300 gmk, csaknem 200 pjt és további több mint 500 a magánkereskedelemben, valamint kb. 900, önálló gazdálkodó szakcsoport.³

A 23 ezer hagyományos formájú szervezetből (csak a főfoglalkozásúakat számolva) mintegy 8300 az új kisipari és 15 ezer az új kiskereskedelmi bolt, vendéglő.

E rövid számvetésből, az új és a régi formák gyarapodásának hozzávetőlegesen egyharmad-kétharmad arányából egy következtetés nyomban adódik: az új szervezeti formák kevésbé voltak vonzóak, mint a régiek; az újak gyakran elismeréssel emlegetett, látványos növekedési adatait valójában a vgmk-k és a szakcsoportok tornázták fel (bár a régiek is elsősorban a kereskedelem révén gyarapodtak).

Összességében 1985-ben (a mezőgazdaságon kívül) együttesen mintegy 129 ezer régi és új kisszervezet működött: az előzőekben felsorolt 12 ezer új típusú egység, továbbá a hagyományos kisszervezeti körben 77 ezer önálló kisiparos, 28 ezer kiskereskedő, valamint 11 600 szerződéses üzlet és bérlet a vendéglátásban.⁴

Ez azt jelenti, hogy – hipotetikusán, a statisztika átlag szerint – a *nép-gazdaságban* (a mezőgazdaságon kívül) a szocialista szektor mintegy 5000 hagyományos szervezetét ma már mintegy 129 ezer kis gazdálkodó egység veszi körül; tehát egy-egy nagyobbra átlagosan 26 különböző formájú kisszervezet jut. Az *ipar* szocialista szektorának csaknem 1600 hagyományos, nagyobb gazdálkodó egységét mintegy 47 ezer kisszervezet egészíti ki; minden állami vagy szövetkezeti vállalatot átlagosan 30 kisszervezet.⁵

S noha a gazdaság szervezetrendszerében változatlanul a nagyok, sőt bizonyos ágazatokban nemzetközi mércével mérve a túl nagy vállalatok az uralkodóak, a 129 ezer kis egység jelenléte már számottevő. S ha jelen-

³ Mint látható, az összegzés nem tartalmazza a vgmk-kat és a vgmk-hoz hasonló szövetkezeti szakcsoportokat. Ma már eléggé általános az egyetértés abban, hogy nagyobbik hányaduk nem tekinthető „gazdálkodó egységnek”. A 22–23 ezer vgmk közül legfeljebb néhány tucat, a 2800 szakcsoportnak pedig talán a számításba vett harmada nyújt önálló terméket vagy szolgáltatást, s nem csupán saját vállalatának munkaerőpótlást.

⁴ Bár valószínűleg erősíteni érvelésemet, nem sorolom ide a mezőgazdaság hagyományos kistermelési formáit, a nagy szervezetekkel szorosan együttműködő háztáji és kiegészítő gazdaságokat, a tsz-melléküzemágakat, a mezőgazdasági üzemek közös – főként élelmiszer-ipari – kisméretű vállatait, mert ez a későbbiekben sokféle kitérő követelne.

⁵ Az ipari összehasonlításhoz Lakatos Judit–Nyers József (1986) cikkének adatait használtam fel.

létüket mégsem vesszük igazán észre, annak egyik fontos oka az, hogy gazdasági aktivitásuk, piaci kapcsolataik köre – már csak méreteikből következően is – kicsi, sőt nagyon kicsi.

A KIHASZNÁLATLAN LEHETŐSÉGEK

Nézzük először a létszámmal mért méreteket. A jogszabályok eleve eltérően határozzák meg az új és a régi, a társas és az egyéni, az állami, a szövetkezeti és a magánszektorban működő szervezetek lehetséges létszámát. Az engedélyezett keretek azonban jóval tágabbak, mint amit most igénybe vesznek. Az *állami kisvállalat* létszáma nem korlátozott; a jogszabály csupán a hagyományos szervezetek létszámához viszonyít: „az adott tevékenységi körben működő vállalatoknál számottevően kisebb létszámmal” működhetnek. Átlagos létszámuk 1985-ben 128 fő volt. A *kisszövetkezetek* 15–100 fősek lehetnek (bár a felső határ esetenként átléphető) – az átlag 45 fő volt. Nem korlátozott viszont a *pjt*, valamint a szövetkezeteknél alapítható *szakcsoportok* létszáma. Az előbbieknél 5,9 fő, az utóbbiaknál 35,1 fő volt az átlag. A *gmk* tagsága 30 főből állhat (alkalmazottakkal együtt 40), s foglalkoztathat családtagokat is; az átlagos létszám 6 fő. A hagyományos szervezetek közül a *kisiparos* műhelyének létszáma – családtagokkal, ipari tanulóval, alkalmazottak és a mesterrel együtt – 13 fő lehet, az átlag 2,9 fő. A *kiskereskedelemben* s a *bérelt, szerződött vendéglátó-ipari* üzletekben is 13 fő az engedélyezett létszám; az előbbieken 1,6, az utóbbiakban 3,5 fő az átlag, a *kis boltokban* pedig az engedélyezett 5 fő helyett 1,8.

Az átlagos méretek – a kisvállalatok és a kisszövetkezetek kivételével – évek óta alig változóan – legfeljebb a 6 főt érik el.⁶ Ennek egy része is adózási okokból bejelentett „vattalétszám”. Másfelől persze minden formában foglalkoztatnak bejelentésre nem kötelezetteket – eseti napszámost, alkalmi segítőt –, és természetesen illegális – bejelentetlen – alkalmazottakat is. A kétféle létszámmanipuláció azonban valószínűleg nem változtat érdemlegesen a méreteken.

Az átlagokat érdemes kiegészíteni néhány adattal: a kisszövetkezetek több mint fele (54%-a) legfeljebb 30 főből áll; a kisiparosok több mint 90, a kiskereskedők több mint 70 százaléka egyedül vagy csak egy családtag-

⁶ Például a gmk átlagléttszáma 1982 óta 5,6 főről 6 főre nőtt, a pjt-é az 1982. évi 6,4 főről 5,9 főre csökkent, a kisipari műhelyeké az 1983-as 4,1 főről 1985-re 2,9 főre süllyedt; 1983-ban 1,8, 1985-ben 1,6 fő volt a kiskereskedelmi boltok átlagos létszáma.

gal dolgozik. Csupán az állami kisvállalatok átlagos mérete utal kisüzemekre. Csakhogy a jórészt az AFIT, a GELKA s a Budapesti Állami Fodrászat egykori egységeiből önállósult, szolgáltatást végző kisvállalatok tevékenysége – a háztartásokban végzett rádió-, tévé-, háztartásgép-javítás, a gépkocsijavítás számos művelete, a fodrászat stb. – nem feltétlenül 50–100–200 fős üzemeket kíván. *Minden, korlátozott létszámú formánál elenyésző az engedélyezett kereteket igénybe vevők száma.*

S most levonhatjuk a második következtetést: a kisszervezetek – különösen a magánszférába tartozók – nemcsak nagyon kicsik, de egyelőre hajlandóságot sem mutatnak a növekedésre, az engedélyezett létszámkeretek kitöltésére. S még ezek a kisszervezetek is – a vgmk-tól és a szakcsoportoktól ismét eltekintve – évek óta alig változóan csak az ott dolgozók mintegy felének jelentik a megélhetés létalapját; a másik felének csupán a szabad időben értékesíthető munkaerő-szaktudás mellékjövedelmét. 1985-ben a gmk-k 32, a pjt-k 52, a kisiparban foglalkoztatottak 51 százaléka volt főfoglalkozású.

A létszámokon túl a kisszervezeteknek – újakban és hagyományosoknak egyaránt – változatlanul kicsi a tőkeerejük, s a többség egyelőre nem is kívánja gyarapítani.⁷ A kisiparban – köztudottan – ugyancsak ritkák a korszerűen felszerelt műhelyek; a többség beéri a mesterség folytatásához szükséges minimális eszközzel-szerszámmal.

A tőkebefektetés természetesen nem öncél: értelmét a jobb eszközzel termelékenyebben, gazdaságosabban, időt-anyagot-fáradtságot megtakaríthatóan végzett munka haszna adja. Vannak tevékenységek, amikor nem is kell tőke – elég a munkavégző képesség, a szaktudás. Különösen a szolgáltatásokban van sok ilyen: az egyszerű fizikai munkát igénylőktől (mint a takarítás, ablaktisztítás) a szervezést igénylőkön (társkeresésen) át a speciális szaktudást kívánóig (nyelvtanítás, programozás, könyvelés, sokféle szervező-tervező tevékenység).

Igen sok más tevékenység is csak minimális tőkét igényel: a rádiót, tévét, mosógépet javító műszerész többnyire egy táskányi műszerrel érkezik, s ez úgyszólván minden munkájához elég. A festő-mázoló, a cipész, a varrónő és még számos szakma is beéri szerény tőkebefektetéssel – gyakran annyi pénzt sem kell a termelőeszközbe befektetni, mint amennyi egy személyautó ára.

⁷ Gálík és szerzőtársai (i. m., 42. o.) megállapítása: 1985 végén a társasági formában működő kisszervezeteknek együttesen 6,6 milliárd volt a vagyona, ami tömegében nőtt ugyan, de az egy főre jutó összege kissé csökkent. „A társaságok eszközeinek nagy hányada pénzkészlet formájában halmozódott fel, és viszonylag kevesebb az állóeszközök értéke (nettó értékben 0,9 milliárd Ft).”

(Az önálló műhely megteremtése azonban már itt is sokba kerül.) Vannak azonban szakmák, tevékenységek, ahol a munkához jól felszerelt műhely, sokféle – és többnyire drága – gép, műszer kell: a gépipar-műszeripar sokféle termékéhez-szolgáltatásához, a gépkocsijavítás több szakmájához.

Az új kisszervezetek – évek óta ugyancsak változatlanul – jellegzetesen olyan tevékenységekre alakulnak, ahol nélkülözhető a tőke: elég a munkavégző képesség, szakismeret; esetleg néhány szerszám. (A gmk-k egynegyede végez ipari, egynegyede építőipari tevékenységet, a fele pedig szellemi vagy anyagi szolgáltatást; a pjt-k jellegzetesen szellemi szolgáltatást nyújtanak. Az új kisszövetkezetek között szép számmal vannak szellemi tevékenységet végzők, azaz tőkebefektetést nem igénylők.)

Az a tény, hogy a kisszervezetek tömegesen 2–6 fős méretűek, s nem is törekszenek a növekedésre, továbbá hogy tőkeszegények vagy tőke nélküliek, arra utal – s ez egyúttal a harmadik következtetés –, hogy nemigen jutottunk közelebb a nevükben szereplő másik ígéret teljesítéséhez; a vállalkozáshoz. Többségük egyszerűen a szabadidőben munkaerőt-szaktudást értékesítő vagy kistermelő családi munkaszervezet.

A KISSZERVEZETEK HÁROM TISZTA TÍPUSA

A többletmunkaerő értékesítése, a kistermelés s a vállalkozás háromféle, egymástól lényeges jegyekben különböző társadalmi-gazdasági célokat jelent; más-más érdekeken és értékeken alapuló részvételt a gazdaságban. S minthogy évtizedek óta belénk rögződött a *tulajdonformák* szerinti megkülönböztetés (s ebben például a magánszektor sommás – többnyire előítéletekkel terhes – megítélése), talán nem lesz érdektelen, ha ezúttal más oldalról, a gazdasági célok, a gazdaságban ellátott funkció nézőpontjából elemezzük a régi és az új kisszervezeteket.

Ezért néhány ismérv mentén megkísérlem – legalábbis a mai magyar gazdaságra értelmezhetően – felvázolni jellegzetes jegyeiket, tiszta típusait.⁸ A három típus leírásakor előbb tömören, azonos elméleti-logikai szerkezetben összegzem a típusjegyeket.

⁸ A „tisztá” vagy ideáltípus – Max Weber értelmezésében – csupán az összehasonlíthatóság érdekében alkalmazott, a lényegi jegyek kiemelésére törekvő leírás, ami eltekint a valóság sokféle, a fő jegyeket árnyaló s gyakran ellentmondásos jelenségeitől. De: „Minél élesebbek és egyértelműbbek az ideáltípusok, tehát minél *idegenebbek* a világtól, annál jobb szolgálatot tesznek mind terminológiai és osztályozási, mind heurisztikus szempontból” (Weber, 1967. 53. o.).

1. Cél: pótlólagos jövedelemhez jutás; az irányadó társadalmi réteg fogyasztási színvonalának követése.
2. Gazdasági szerep: a kereslet-kínálat kielégítése a tagok munkavégző képességén alapul, adott tevékenységek körében. A kereslet (piac) változásaira a szervezet csak szűk mozgástérben, a tagok egyéni munkavégző kapacitása által behatárolt körben és módon reagál. A szervezet kínálata a tagok munkavégző kapacitásának határáig növekszik.
3. Tőkebefektetés: nincs. A tevékenység sem igényli, de ellentétes is a tagoknak a rövid távú jövedelemkiegészítéshez fűződő érdekeivel.
4. A haszon az egyéni munkavégző képesség értékesítésének eredménye.
5. A jövedelmet a tagok felélik; jövedelmük a piacon mint fogyasztói kereslet jelentkezik.

E nálunk oly jól ismert típus – a többletjövedelemért a főfoglalkozás munkaidején túl többletmunkát végzők – jegyeit csak az összehasonlíthatóság kedvéért kellett részleteznem.⁹ A munkavégző képesség, a fizikai erő, a szaktudás, az ismeretek legális vagy illegális (adózatlan) értékesítése a szabadidő terhére világjelenség; s ha hihetünk a nemzetközi statisztikák becsléseinek, akkor számos tőkés országban főként a féllegális, részben adózó (szürke), s az illegális (fekete) munkaerő-értékesítés terjed, a gazdasági stagnálás, visszaesések s a növekvő munkanélküliség természetes kísérőjelenségeként.

Nálunk a tartós munkaerőhiány, az áruk és szolgáltatások hiánya s a vállalati jövedelemszabályozás teremtettek régtől legális kereteket sokféle mellékmunkának; e kereteket tárták jóval szélesebbre a kisszervezeti formák.

Többletjövedelem szerzésére bármelyik új szervezeti forma alkalmas lehet (az állami kisvállalat kivételével, ami főfoglalkozású munkahely). A tagok a társadalom bármely rétegéhez tartozhatnak, s ott is van közöttük a fizikai erejét értékesítő építőipari segédmunkás, a (vélt vagy valós) készségét társkereső szolgálat szervezésével értékesítő irodai alkalmazott; a tudását értékesítő egyetemi oktató vagy éppen speciális ismereteit, esetleg üzleti kapcsolatait értékesítő vállalati felső vezető.¹⁰

⁹ A többletmunka-értékesítés a fő formája annak, amit a köznyelv – Gábor R. István (1985) pontosabb definíciójától eltérően – a „második gazdaságba” sorol.

¹⁰ Egy felmérés szerint a vállalati felső vezetők 3, a főosztályvezetők 11%-a vesz részt valamilyen kisvállalkozási formában (Lázár, 1986).

A szervezet a tagok már megszerzett tudására, ismereteire alapozódik, s többnyire az állami, szövetkezeti munkahelyhez fűződő üzleti kapcsolataikra. Létrehozói a szervezetet nem is szánják hosszú távon életképes üzleti vállalkozásnak, hanem csak a pillanatnyilag adódó eszköznek, amely most új keretet ad régi céljuknak, az egyéni jövedelem kiegészítésének. Tevékenységük ugyanaz, mint amit korábban – legálisan vagy illegálisan – csináltak, ugyancsak szabadidejükben; javítanak-szerelnek, nyelvet tanítanak, programoznak, terveznek. A szervezeti formának hátránya, hogy a haszon egy részét elviszi az adó, előnye a legalitás, a munkavégzés-jövedelemszerzés törvényes voltának elismerése, ami fontos lehet a vevők egy része számára. Ezenkívül a társak is hoznak munkát, s így együttesen inkább biztosíthatják valamennyiüknek a többé-kevésbé folyamatos tevékenységet.

A szervezet *kizárólagos célja: a tagok inkább szerény, mint nagy igényű, de stabil pótlólagos jövedelme*. Ha sok a megrendelés, akkor későbbi időpontra vállalják, vagy alkalmi kisegítőket vonnak be. Ha kevesebb a munka, lazítanak, s újabb rendeltést keresnek. De a szervezet *kapacitása mindenkor a tagok saját munkavégző képességének határa*; nem akarnak nőni, csak a már adott kapacitást kitölteni, fenntartani. A tőkebefektetés vagy nem szükséges, vagy nem kívánt alternatíva. A tevékenységek jelentős része valóban nem kíván beruházást – műhelyt, irodát, berendezést –, hiszen a munkahely az építkezés, a szerelést megrendelő vállalat telepe, a vevő lakása, szellemi munkánál a saját íróasztal, de megteszi este otthon a konyhaasztal is.

De ott sem fektetnek be, ahol erre mód és szükség lenne, hiszen *a befektetés ellentétes az elsőrendű céllal: a fizetés kiegészítésével*. S minthogy nincsenek üzleti, üzletfejlesztési ambícióik, s nem a szervezet életképessé tétele, konkurenciát álló, növekedésre képes meggyökereztetése a cél, *a mellékmunkával szerzett jövedelmet személyes fogyasztásra szánják*, ki-ki helyzete szerint; alapvető szükségleteire vagy éppen pazarló luxusfogyasztásra. Az esetleges szerény befektetések kockázat nélküliek (a nyelvtanításhoz magnó, a szereléshez új szerszám, a személyi számítógép, a kocs stb.), mert megtarthatók a háztartás befektetése, a személyi használati tárgyak körében, s hasznosíthatók akkor is, ha a kisszervezet megszűnik.

A többségnek ez így éppen megfelelő, nem is vágyik többre, másra. Gazdasági beállítottságukat a társadalmi-gazdasági körülmények sokasága

formálja tipikussá: annak nyilvánvalósága, hogy a megélhetést a mindeddig legelőnyösebb társadalmi megítélésű, egzisztenciális biztonságot jelentő szocialista szektorbeli munkahelyre érdemes alapozni, ami egyúttal a mellék munkák egyik szervezője, piaca is lehet. *A természetes törekvés ezért a főmunkahely megtartása.*

Az önállósulás mint komolyan mérlegelhető alternatíva megfogalmazódásához mindeddig hiányoztak is mind az igazi késztetések – például az egyértelmű politikai-gazdasági bátorítás –, mind az igazi kényszerek – például a főmunkahelyek bizonytalanná válása.

Ha romlanak a szervezeti működés feltételei, a legkézenfekvőbb választás az, hogy felszámolják a szervezetet, és szabad idejüket (ötleteiket, szak tudásukat, munkavégző képességüket) megpróbálják az éppen rendelkezésre álló egyéb formák között, esetleg illegálisan értékesíteni.

Ebben a típusban is vannak azonban, ha csak kevesen is, akik – bár a mellékjövedelem-szerzés szándékával kezdték – más, vonzó célokat is találtak, a függetlenséget, a saját ötletek megvalósításának lehetőségét, a piaci kihívás vállalását.¹¹

A többségnek azonban – mindenütt a világon, ahol két jövedelemből élhet, de nálunk különösen – erős késztetések vagy kényszerek kellenek ahhoz, hogy az évtizedes társadalmi-gazdasági környezeti hatásokból kiformálódott életstratégiáján változtatni kívánjon.

Ma nálunk ebbe a típusba tartozik az új kisszervezetek tagságának döntő hányada (1985-ben a gmk-k 55 500 tagjából 41 500; a pjt-k 2200 tagjából 1300; a mellékfoglalkozású kisszövetkezetek tagsága; és a vgmk-k és a szakcsoportok nem gazdálkodó, csupán a saját vállalatánál munkaerőt pótló mintegy 300 ezer tagja is). Így számolva, az új formákban dolgozó mintegy 441 ezer ember 80 százaléka tartozik a többletmunkaerő-értékesítők közé; csatlakozva a gazdaságban a munkaerejüket *egyéni*leg, széles körben sokféle lehetséges formában (legálisan) értékesítőkhöz, köztük

¹¹ „A PJT-t egy kollégámmal alapítottam, akivel akkor már tizennégy-tizenöt éve együtt dolgoztam... A cé-lunk egyszerűen annyi volt, hogy növeljük valami kis pénzzel a fizetésünket, mellékállásban, ... arról medítáltunk, milyen jó lenne, ha átlagosan havi két-három ezer forintot hozna a PJT. Akkor már megérné, akkor boldogok lennénk.” Az első, majd a sorozatos szakmai és anyagi sikerek után döntöttek úgy, hogy – most már többbedmagukkal – önállósulnak. Nem voltak biztosak benne, hogy nem buknak bele, „de nagyon tetszett az egész. A sikerélmény, hogy végül is a termékeinkre szükség van”; hogy képesek megcsinálni gyorsan, néhány hónap alatt azt, amit korábbi munkahelyükön 4-5 évig csináltak. – Interjú a Műszertechnika Kisszövetkezet elnökével (Vicsek, 1986).

146 a kisiparosok növekvő hányadát adó, a munkaviszony mellett iparjogosítvánnyal rendelkezőkhöz.¹²

A munkavégző képességek többletének értékesítése megannyi apró személyi piacot, az egyéni kapacitások mértéke szerinti keresleti-kínálati viszonyt jelent. e kis piacok létének nyilvánvalóan nemcsak az egyén, hanem a társadalom számára is megvan a haszna, hiszen – az esetek nagy részében – tényleges, létező igényeket elégítenek ki. S mindig is lesz terük a gazdaságban, hiszen mindig lesznek csupán a munkavégző képességek többletének mozgósításával kielégíthető igények.

Potenciálisan azonban fontos lehetőségek maradnak parlagon, ha az igényelt tevékenységek megrekednek a többletmunkák körében, a szervezetek nem fogadják a piac kihívását, nem vállalják a növekedést, a szükséges befektetéseket – azaz nem lépnek ki a jövedelmüket növelők, de el is fogyasztók közül.

A kistermelők típusjegyei

1. Cél: a (családi) megélhetés biztosítása, az irányadó társadalmi réteg fogyasztási színvonalán.
2. Gazdasági szerep: a kereslet kielégítése meghatározott tevékenységi körben, a tevékenységhez szükséges tőkebefektetéssel és munkavégzéssel. A kereslet változásaira csak az adott tevékenységi körben, a meglévő adottságok (befektetett tőke, kialakult munkaszervezet) által behatárolt mozgástérben reagálnak. A szervezet kínálata óvatosan, a megélhetési létalapot nem veszélyeztető mértékben növekszik. A szervezet nem növekedésre, hanem stabilitásra, a megélhetéshez-fennmaradáshoz szükséges vevőkör létrehozására és megőrzésére törekszik.
3. Tőkebefektetés: van; a szükségesnek tekintett minimális mértékben (a stabil piaci helyzet megszerzéséhez-megtartásához szükséges berendezések, gépek, műhely). Az újabb tőkebefektetéseket, a termelőeszközök modernizálását – mint a stabilitás feltételét – csak a konkurencia léte kényszeríti ki.
4. A befektetett tőke-munka kombinációjából származó jövedelemben a végzett munka a meghatározó; a tőke a munkaráfordítás függvényében értékesül.
5. A jövedelem nagyobbik fele a tagok (család) megélhetését szolgálja, s így a piacon mint fogyasztói kereslet jelentkezik. Kisebb – a legszükségesebbnek ítélt – hányada kerül vissza mint tőkebefektetés a termelés szférájába.

¹² A KSH adatai szerint 1982 és 1985 között a főfoglalkozású kisiparosokhoz képest a munkaviszonyuk megtartása mellett iparjogosítvánnyal rendelkezők aránya 48,5%-ról 66%-ra nőtt.

A világon mindenütt talán ez a legáltalánosabb típus, a tőkés országok gazdaságának alapját jelentő kisegyszisztenciák, milliányi kisember, akik a maguk kis kínálatával jelennek meg az ezerféle kereslet világában. Schumpeter klasszikus példájával: a mészáros megpróbálja eladni áruját a szabónak, a szabó a csizmadiának, a csizmadia annak, aki a mészárosnak a húst termelte (Schumpeter, 1980). Ha a példa a tömegtermelés struktúrákat átrendező térhódítása miatt kissé naivan hangzik is, a lényeg nem változott: a mai kistermelő-szolgáltatók is a maguk kicsi piacainak keresletével kínálatával illeszkednek a gazdaság egészének vérkeringésébe. Sőt szerepük újból megnőtt: a tömegtermelést érzékelhetően ismét váltja a speciális igények szerinti kereslet; a nagyipar mellett szélesedik a kis, bedolgozó, szakosodott üzemek hálózata.¹³

Magyarországon a (nem mezőgazdasági) kistermelők a gazdaság aránytalanul szűk szektorát képviselik.

Bár társadalmilag ez sem homogén kör, derékhadát az iparban és a szolgáltatásokban a mindenkori kisiparosok adják. Tipikus gazdasági beállítottsága szerint azonban kistermelő – a szervezeti formától ugyancsak függetlenül – sok új kis gazdálkodó egység, pjt, gmk, kisszövetkezet is.

E csoport belső rétegződését tekintve lényegileg ugyanolyan heterogén, mint a társadalom minden rétegéből verbuválódott mezőgazdasági kistermelőké, a háztáji, kiegészítő kis gazdaságot művelőké. A mezőgazdasági és a nem mezőgazdasági kistermelők között azonban alapvető különbség, hogy az előbbieknél a kistermelés a kiegészítő jövedelmük, az utóbbiaknak pedig ez a megélhetés alapja, fő forrása. (A kisiparosok mintegy 70%-a maga is rendelkezik háztáji földdel, s jövedelmét a mezőgazdasági kistermelésből egészíti ki.)¹⁴

Az önálló egyszisztencia vállalása e típus megkülönböztető jegye. Ez persze nem feltétlenül egy életre szóló döntés. Időtartama számos gazdasági-

¹³ Berend T. Iván írja erről: „A modern gazdaságfejlődés (ugyanis) a 19. század közepi vagy akár a 20. század elejei előrejelzésektől eltérően nagy meglepetéssel szolgált: az előre jelzett koncentrációs folyamat ugyanis valóban nagy lendülettel bontakozott ki. ...ugyanakkor egy váratlan *ellentét* tendencia is kibontakozott... jelentős területeken és elsősorban a szolgáltatások meghökkentően előrenyomuló, tért hódító ágazatában újratermelődött a kismagántevékenység szerepe... A »koncentráció körforgása« tehát a modern 20. századi gazdaságban szilárd szektorként rögzítette a kismagántevékenységeket” (Berend T. Iván, 1986).

¹⁴ A KSH 1983. évi mobilitás, illetve jövedelemvizsgálatai alapján a kisiparosokról sok új és gazdag információt ad Vajda Ágnes (1986) elemzése. A továbbiakban gyakran támaszkodom megállapításaira. S bár statisztikai adatokkal még nem bizonyítható, de tapasztalataink szerint az önálló kisiparosokra vonatkozó, itt tárgyalt jellemzők érvényesek a társasági formában önállósulókra is.

társadalmi-egyéni körülménytől függ. Az önállóvá válás, s az önálló egzisztencia feladásának, a kisiparosok fluktuációjának adatai azonban arra utalnak, hogy viszonyaink közepette nem annyira a gazdasági lehetőségek, a kereslet szűkülése vagy bővülése vezet időleges vagy tartós visszavonuláshoz, hanem a tulajdonviszonyok ideológiai szerepének változó megítélése s vele a jogi-adózási szabályok oldódása-merevedése.¹⁵

A kistermelői tevékenység nem feltétlenül kíván szaktudást, csak évekig tartó képzéssel megszerezhető szakmai ismereteket (s az egyre szélesülő szolgáltatások tömegesen hoznak létre olyan foglalkozásokat, mint a szemfelszedő, a filctolltöltő, kulcsmásoló, fuvaros, takarító, öngyújtótöltő, hímzéselőnyomó stb.). Számos szakmában elégséges lehet némi szerszámértékű eszköz, berendezés. A szaktudást igénylő szakmák többségében azonban a tevékenység már önálló műhely létét, speciális gépeket, berendezéseket, esetenként komoly tőkebefektetést feltételez.

Lényeges megkülönböztető jegy az, hogy a kistermelést-szolgáltatást vállalók *tőkét fektetnek be* ahhoz, hogy dolgozhassanak. Ez lehet kisebb vagy nagyobb, származhat külföldről kapott ajándékból (az első kulcsmásoló gépek); sok év módszeres megtakarításaiból, a legális mellékmunkák vagy a fusi jövedelmének összegyűjtéséből; a szülőktől örökölt, tradicionális családi mesterség műhelyéből, munkaeszközeiből. (A legritkábban hitelből. Bankkölcsönre gyakorlatilag nem is számíthatnak, de a kistermelők maguk sem szeretik a kockázattal járó terheket, s különösen óvakodnak az uzsorakamattal elérhető kölcsönöktől.)

A befektetett tőke az elvégzett munka függvényében értékesül. A tőke-munka kombinációjából származó jövedelemben *a végzett munka a meghatározó.* A „munka” esetükben a mindenkori készenlét időráfordítását is jelenti: a műhely, az üzlet nyitva tartását, a potenciális vevőknek az állandó rendelkezésre állás kínálatát. Hiszen a vevőkör az igazi létalap; megszerzésük-megtartásuk adja az egzisztenciális biztonságot. A mesterség folytatásához szükséges tőke nem mint hozamot ígérő „befektetés”, vagyont értelmезődik, hanem mint munkaeszköz, a vevők megfelelő kiszolgálásának feltétele.

¹⁵ Az 1983-ban működő kisiparosok több mint fele (!) 4 éven belül vált önállóvá, azaz „a 70-es évek végének, a 80-as évek elejének a kisiparral kapcsolatos liberálisabb ... gazdaságpolitikai magatartásának időszakában” (Vajda, i. m., 38. o.).

A munkából – minthogy az a megélhetés alapja – több-kevesebb részt vállalnak a családtagok is; a kistermelő üzlete, műhelye gyakran családi munkaszervezet. Az első számú segítő többnyire a házastárs, de foglalkoztatnak rokonokat, s – ritkábban – besegítenek a gyerekek is.¹⁶

Az alkalmazott a lehető legkevesebb. Azért is, mert drága (számos nyugat-európai országban a munkanélküliség elleni küzdelemben néhány éve adókedvezményt kapnak az alkalmazottat vállalók), azért is, mert óvakodnak a családi munkaszervezet kitágításától, Magyarországon pedig már „maszeknak” lenni is elég kellemetlen, nemhogy „kizsákmányolónak”.¹⁷ Gazdasági akcióikat a józan mértéktartás vagy még inkább az óvatosság jellemzi. Különösen óvatosak, ha növekedésről, befektetésről van szó. Inkább a meglévőt igyekeznek óvni, szinten tartani, semmint esetleg komolyabb áldozatok árán újabb beruházásokkal új tevékenységbe kezdeni.¹⁸

Még jó kereslet esetén is – és nemcsak a politikai klímától függően, hanem saját gazdasági beállítódásukból következően is, amit persze a politika hatásosan erősít vagy gyengít – csak vigyázva gyarapítják a műhelyt, az üzletet, gondosan ügyelve a családi megélhetés és a befektetés egyensúlyára, hiszen nem szabad kockáztatni a tevékenység legfőbb célját, a családi egzisztenciát. Befektetni, új gépet, eszközt, műhelyt vásárolni még a későbbi jövedelemnövekedés reményében is csak úgy szabad, ha az költségszökkentő, illetve ha a mai jövedelemvonás nem kockáztatja a család megélhetését.¹⁹

¹⁶ 1985-ben a 77 ezer főfoglalkozású kisiparos mellett 20 500 segítő családtag dolgozott; a gmk-ban és a pjt-ben is vannak segítő családtagok; foglalkoztatásukban azonban ugyancsak szerepet játszhat a progresszív személyi jövedelemadó.

¹⁷ Így a kisiparosok mintegy 10%-a foglalkoztatott csak alkalmazottat, átlagosan 1,6 főt. 1985-ben összesen 43 kisiparos működött az országban, akiknek műhelyében 6-nál több alkalmazott dolgozott (Beszámoló a KIOSZ 1986. évi közgyűlésén). (Feltehetően az utóbbiak már nem kistermelők, hanem a következő típusba tartozó vállalkozók.) A csaknem 10 ezer gmk-ban 3800 alkalmazottat foglalkoztattak, 40%-ukat az építőiparban, 30%-ukat az ipari gmk-kban. Többnyire azokból lettek alkalmazottak, akik nem kívántak tagként belépni.

Az iparban 0,4%, az építőiparban 0,6 fő jut átlagosan egy-egy gmk-ra. A pjt-kben a 154 társaságban 138 alkalmazott volt (Kovács Géza József, 1986).

¹⁸ „Elmondhatom, hogy bizonyos vonatkozásokban mi burokban születünk. Nem kellett igényt teremteni a termékeinkre, az ügyis megvolt. Ezért is lustultunk el. Nincsenek profilbővítési terveink, mert kapacitásunk rendeléssel teljes mértékben fedezett ... elvünk az, hogy minden nyereséget felosztunk év végén, kiüritjük a kasszát, de januártól kezdődően, ahogy a szükség kívánja, ismét befizetünk.” – Interjú egy gépipari gmk vezetőjével. MKI, kéziratban.

¹⁹ A saját találmánya alapján speciális növényvédő szert gyártó, kisiparosból lett gmk-vezető terméke iránt jó a kereslet, a – lényegében két család által gyártott – jelenlegi mennyiségnek a többszörösét is eladhatná. Kér-

Tőkebefektetésre, hatékonyabb eszközök beszerzésére, a műhely, üzlet modernizálására leginkább a konkurencia készíthet. (Ezért is baj, hogy nálunk a konkurencia nem képvisel modernizálásra, megújulásra szorító erőt. Holott a világban a kis műhelyek tömegein keresztül is terjed, szívdik fel számtalan új technikai eszköz, eljárás – folyamatosan növelve a gazdaság potenciálját.)

Viszonyaink között a befektetésektől való tartózkodás különösen felerősíti a fogyasztási hajlandóságot, s vele esetenként a luxusfogyasztást, hiszen számukra a gazdálkodás, a munka értelmét az életmódban, az életkörülményekben kifejeződő társadalmi pozíció elérésének lehetősége hordozza.

Életmódjukban elsődlegesen nem üzleti szempontokat követnek, hanem társadalmi mintákat; létformájukban a sajátjuknál magasabb jövedelmű rétegekhez igyekeznek hasonulni, s a kistermelői szervezet ennek alárendelt eszköze. A cél a saját ház vagy a nagyobb, komfortosabb lakás, az üdülőtelek, a gyerekek taníttatása, a jövedelem elfogyasztása, lehetőleg úgy, hogy az ne keltse fel a hatóságok és a társadalmi környezet figyelmét és gyanakvását.

Ebben – a mai társadalmi értékrend szerint – elfér a luxusfogyasztás számos formája is: a drága sportok, külföldi utak, az utolsó divat stb. (Míg a két világháború között a tekintélyes tömeget képviselő kisiparos-kiskereskedő réteg többsége „a társadalmi ranglista alján helyezkedett el”, és „a reménytelen munkássorsból mentek át e nem kevésbé reménytelen önállóságba” (L. Nagy, 1986), mesterségesen összezsugorított, megfogyatkozott számú utódaiknak inkább sikerült a jócskán átrendeződött jövedelemskálán lényegesen jobb helyezést elérniük.)²⁰

A szűkebb-tágabb társadalmi környezetben tisztességesnek ítélt jövedelem elérését viszonyaink között ritkán veszélyezteti a konkurencia, a kereslet csökkenése, többnyire inkább a működési feltételek romlása, elsősorban az adó.

A teljes visszavonulás, a tevékenység – s vele az egzisztencia – feladása,

désünkre – „Nem gondol arra, hogy az évek során felfuttathatná a termelést?” – határozott a válasz: „Én nem szándékozom nagyon kinőni a mostani kereteket.” Egy kis teherautót akar venni, mert az alapanyagok és a késztermék fuvarozása tehertaxival túl drága. „Remélem, ebbe a tervembe senki nem köt bele, hiszen a vonatkozó rendelet úgy fogalmaz, hogy a családi jövedelemnívó veszélyeztetése nélkül adómentesen lehet felhalmozni.” – Interjú, MKI, kéziratban.

²⁰ Vajda Ágnes elemzéséből: más keresők csoportjával összehasonlítva a legnagyobb arányban a kisiparosok laktak 3 és többszörös lakásban (kisiparos: 27, szellemi: 23, mezőgazdasági fizikai: 17, nem mezőgazdasági fizikai:

a vevőkör elvesztése, a befektetett tőke paragon hagyása csak az utolsó, kényszerű lépés, amit – amíg lehet – megpróbálnak elkerülni. Egy ideig lemondások árán is próbálják a műhelyt, az üzletkört fenntartani, s inkább a kiegészítő jövedelmeket növelik: a főfoglalkozást mellékfoglalkozássá alakítják át (ez történt tömegesen 1984–1985-ben), a házastárs is munkát vállal. A berendezésektől azonban lehetőleg nem válna meg addig, amíg csak fenntartható a remény, hogy újra lehet még kezdeni. De ha mód van rá, a visszavonulás helyett inkább az adó növekedését próbálják ellensúlyozni: áremeléssel, a számlázatlan munkák arányának növelésével, a befektetések visszatartásával, a tevékenység szüneteltetésével.

Ebbe a típusba tartozik – kevés kivétellel – úgyszólván minden, az előző típusból kimaradó kisservezet: a főfoglalkozású kisiparosok, a nemcsak többletmunkát értékesítő ipari, építőipari és szolgáltatásokat végző gmk-k, pjt-k. (De ide sorolhatnánk a többnyire ugyancsak családi munkaszervezetben dolgozó kiskereskedőket s az állami-szövetkezeti boltokat, vendéglőket bérlettel, szerződéssel üzemeltetőket is.)

A kistermelők tömegeinek egyenként szerény kínálata természetes és nélkülözhetetlen része – ma inkább, mint bármikor – a modern gazdaság működésének.²¹ Gazdaságunk évtizedek óta nélküli ezt a stabilitásra törekvő, a megélhetése érdekében a maga tevékenységi körében a keresletet kielégíteni, termelőeszközeit folyamatosan modernizálni kényszerülő réteget.

A kistermelők többsége elégedett, ha élete munkájával fenntartja üzletét, s üzlete eltartja őt és családját. Szerencsés gazdasági adottságok között azonban ebben a körben termelődnek ki a növekedésre, változtatásra kész szervezetek: a vállalkozások.

A vállalkozás típusjegyei

1. Cél: a nyereség, azaz a befektetett, felhasznált eszközök értéke felett többlet elérése.
2. Gazdasági szerep: a kereslet kielégítése a nyereséget ígérő, kínálgzó tevékenységi kör(ök)ben; a befektethető tőke által behatárolt mozgástérben. A kereslet változásaira érzékenyen reagál, megszüntet és megszervez tevékenységeket. Nem a stabilitásra törekszik, hanem a mindenkorli lehetőség kihasználására.

16%); komfortos lakásban a szellemiek (88%) után a másodikkak (74%); s a legkedvezőbb a helyzetük az átlagos laksűrűség szempontjából: 1,9 fő (szellemi: 2, mezőgazdasági fizikai: 2,1, nem mezőgazdasági fizikai: 2,2).

²¹ Olaszországnak a másfél évtizede tartó világgaazdasági recesszió idején elért gazdasági sikereit két tényezővel magyarázzák: a nagyipar méretcsökkenéssel összekapcsolódó modernizálásával és a kis gaazdálkodó egységek sokszínű világának megerősödésével. Lásd például Simonyi Ágnes elemzését (Simonyi, 1986).

3. Tőkebefektetés: van, a várható nyereségtől-kockázattól függő lehetséges legnagyobb mértékben. A nagyobb nyereséget ígérő tevékenységhez, a kínálat gyors, dinamikus bővítéséhez a saját tőkén kívül idegen forrásokat is készek mozgósítani. A nyereség csökkenésekor a tevékenység befektetéseit szűkítik, vagy egészen kivonják, hogy nyereségesnek ígérkezőbe fektethessék.
4. A befektetett tőke-munka kombinációjából származó jövedelemben a tőke a meghatározó; a szellemi, fizikai, szervező, stb. munka a tőke értékesülését, nyereséghezó képességét szolgálja.
5. A jövedelem meghatározó része a gazdálkodásba kerül vissza: nyereséges tevékenységek bővítésére, újak megszervezésére. A személyes fogyasztás a mértékadó réteg szintjén marad, a haszon gyors növekedése esetén sem bővül érdemlegesen.

„A vállalkozó – idézi Madarász Aladár (1980) Schumpetert – ... sui generis jelenség, aki – a költőhöz hasonlóan – nem lesz, hanem születik; az előrelátás, a képzelőerő és mindenekfelett a megszokott rutin nyomásával szembe fordulni tudó akarat, az újban rejlő lehetőség megragadásának és megvalósításának képessége jellemzi. Nemcsak magatartásában tökéletes ellentéte a statikus gazdasági alany típusának, hanem a gazdasági folyamat-hoz való viszonyában is, cselekvését nem a folyamat váltja ki és határozza meg; ő az, aki a fejlődést meghatározza, nem tárgy, hanem alany.”

Mai szemmel kissé mosolyogtató e hódolat, különösen a személyi tulajdonságok, képességek dicsérete. Ma már a pszichológiában kevésbé jártas ember is tudja – ha semmi másból, saját történelmünk megannyi tapasztalatából –, hogy az emberek sokféle tulajdonságából, képességeiből környezetünk hatására, a társadalmi értékrend és a gazdasági körülmények megannyi adottságától függően erősödnek meg vagy sorvadnak el személyiségjegyek; s a vállalkozó, aki a termelés rutinszerű kombinációi helyett újakat hoz létre, s vállalja mind a szembekerülést a társadalmilag megszokottal, mind pedig a bukás kockázatát, bátrabb az átlagnál. Ezért minden gazdaság a vállalkozót, a változtatót, a hagyományokkal szembe szállni merészeltőt tekinti a gazdaság legfontosabb szereplőjének, aki létrehozza a vállalkozást, a gazdálkodás keresletre-kínálatra érzékeny szervezetét. Ennek fő ismérveit, a ma leginkább elfogadott *vállalkozás*-definíciót – jórészt Max Weberre támaszkodva, őt idézve – ugyancsak Schumpeter fogalmazta meg (Schumpeter, 1928).²²

²² Max Weber egyébként a háztartással mint a saját szükségletére gazdálkodó egységgel szembeállítva határozta meg – mint a másik tiszta típust – a vállalkozást (Weber, 1967. 125–136. o. és 1979).

Magam itt elsősorban arra törekszem, hogy a szocialista gazdaság és társadalom viszonyai között értelmezhető, az előző két típusú szervezettől megkülönböztethető jegyeket foglaljam össze.²³

A vállalkozás – a fogalom klasszikus értelmezésében – nyereségorientált. A „nyereségnek”, a vállalkozás számára a megfelelőnek ítélt jövedelemnek (amit behatárolhatnak a tradíciók, az állami jövedelemszabályozás stb.) tehát nagyobbak kell lennie a befektetett tőke értékénél. Ha az adott vállalkozás nem hozza meg a befektetés felett elvárt többletet, akkor a tőkét kivonják, és máshova fektetik be. A vállalkozás tehát azért és addig vesz részt a gazdálkodási folyamatban, amíg az nyereséggel járó lehetőséget ígér. A vállalkozás a nyereség reményében kockáztat: kockáztatja a létrehozók befektetését (az alapításhoz és a működéshez szükséges tőke értékesülését) és esetenként a személyes vagyont is; s a vállalkozásban résztvevők jövedelmét (mint a szellemi vagy fizikai munkavégzésük eredményét vagy mint a tőkebefektetésük elvárt hasznát).

A vállalkozás elengedhetetlen feltétele tehát a tőke, a főként pénzben, értékben kifejezhető befektetés aktív részvétele a gazdasági tevékenységben. A befektetés – ami az előző típusokban még mellőzhető vagy csak az emberi munkát kisegítő szerepkörű lehetett – a vállalkozásban főszereplővé lép elő, s elsődleges gazdasági céllá, szükségképpen feltétellé a befektetett tőke értékesülése válik. A nyereségben – a tőke-munka kombinációjából származó haszonban – már nem az emberi munkaráfordítás a meghatározó – a „munka” funkcióját átveheti akár az „ötlet” is –, hanem egyéb körülmények: a gyors igazodás a kereslethez; új kereslet teremtésének képessége, a határozottság a nem nyereséges tevékenységek felszámolásában.

A vállalkozás nem a tevékenység, hanem a rugalmasság megőrzésére törekszik, kész változtatni termékeket, szolgáltatásokat, szervezeti méreteket – a kereslethez igazodva. Jó kereslet esetén kész kínálatát, kapacitásait bővíteni, saját forrásait külső tőke bevonásával kiegészíteni. A hitelfelvétel – elfogadható kamatokkal – hozzátartozhat az ésszerű kockázatvállaláshoz.

A résztvevőknek a vállalkozáshoz, a gazdasági sikerekhez fűződő érdekei erősebbek, mint a közvetlen társadalmi környezetükben elérhető presztízshez fűződők: a szakmában nemzeti vagy nemzetközi méreteken kívánnak

²³ Elemzésem főbb vonalaiban megegyezik a korábbi cikkeimben írottakkal (Laky, 1983, 1984), az eltéréseket itt a három típus összehasonlítása indokolja.

elismertek lenni. A sikerességnek rendelődik alá a személyes fogyasztás: ha a vállalkozás kíván befektetést, háttérbe szorul a család, a háztartás minden igénye. (Más kérdés, hogy sikerek esetén a háztartás, a személyes fogyasztás színvonala meghaladhatja a vállalkozók társadalmi rétegére jellemző szintet.)

A nyereség meghatározó része azonban évről évre a vállalkozás(ok)ba kerül vissza, a véget nem érő továbbfejlesztésbe, a mindig újabb, hatékonyabb eszközökbe, az új lehetőségekbe. Tartós kudarc esetén a vállalkozást felszámolják, s a még értékesíthető tőkét ismét megkísérlik egy újabb, ígéretesebb vállalkozásban értékesíteni.

E minden gazdaság számára értékes, növekedésre orientált vállalkozói réteg kialakulását sokáig inkább büntették, semmint ösztönözték körülményeink. Talán most kezd életre kelni az a politikai-társadalmi tolerancia, amely nemcsak a munkaerő-értékesítést, úgy-ahogy a kistermelést, hanem a vállalkozást is képes, ha még nem is szeretni, de tudomásul venni, elfogadni. A vállalkozást tudatosan korlátozó politikai, ideológiai, társadalmi közfelfogás időről időre zorddá váló klímájában az is csoda, hogy egyáltalán létrejöttek – különböző formákban – ilyenek: néhány tucat kisiparos, gmk, pjt, kisszövetkezet vállalkozásként működik. A sajtó jóvoltából széles körben ismertté vált például a különleges igényeket kielégítő, exportberendezéseket gyártó keceli kisiparos, Pintér József, aki tízmilliókat fektetett be a szaporodó megrendelések gyártásához szükséges műhelybe, gépekbe. 1985-ben több mint egymillió forint volt a tiszta jövedelme – de maga és családja szerényen él; „háza se szegényes, se fényűző, éppen olyan, amiből talán kétszázezer is van az országban” (Ballai, 1987). Ugyancsak az *Élet és Irodalom* ismerteti Csöke József kisfilmjét a mórahalmi Kószó Dezső hatelemis parasztemberről, aki a téeszek és az állami gazdaságok hatalmas gépparkjához szervezte meg az örökösen és reménytelenül hiányzó alkatrészek utánpótlását – az ócskavastelepekről; s mert jól csinálta, milliommossá vált. Millióinak haszonélvezője községe, s az általa épített halastórendszert üzemeltető Gazdasági Társulás – és minthogy nincs családja, vagyonából alapítvány lesz, a mozgássérültek javára (Zöldi, 1987). Más összefüggésben már idéztem a *Mozgó Világ*ban megjelent, a Műszertechnikai Kisszövetkezet fejlesztőmérnök elnökével készített interjút, aki – társával – a melléktevékenységű pjt-től a főállású, már 30 fős gmk-n át jutott el a 100 fősre is növelhető kisszövetkezetig; az első, 120 ezer forintos megrendeléstől az 1986-os 600 milliós forgalomig. A nyereség 10–15 szá-

zalékát fordították bérre, zöme mindig a vállalkozás fejlesztésére ment: anyagra, beruházásra (Vicsek, i. m.). „Jelenleg egyébként önerőből körülbelül 100 millió forintos beruházást hajtunk végre” – nyilatkozta februárban a kisszövetkezet elnöke (Szauer, 1987).

S még egy példa a saját gyűjtésünkből. A fémipari gmk-nak hét tagja van, négyen főállásúak, hárman mellékfoglalkozásúak. A ma már többmillióos jövedelmű gmk-ban az elv: a főállásúak százezer, a mellékállásúak 50 ezer forintot kereshetnek évente. („Persze ezek nem merev számok, lehet 10–15 ezerrel több vagy kevesebb.”) Az adó kifizetése után maradó minden pénzt befektetnek: új műhelyt építettek, gépeket, teherautót vásároltak. És ezen kívül: „Az ötlet akkor jött, amikor a házam központi fűtését szereltem. Olajjal fűtök. A kertben van elásva az olajtartály. Rájöttem, nem kell nekem készen venni, hiszen a vasanyagaimból minimális munkával el lehet készíteni. De ha ez ilyen egyszerű, miért ne lehetne csinálni mellé egy másikat is? És ha már van, meddig tart megszerezni a háztartási tüzelőolaj árusítási jogát? Megszereztük, s az ÁFOR jó partner. Igen ám, de az emberek csak télen viszik az olajat, meg legfeljebb nyár végén. De ha már úgyis ott kell ülni valakinek, lehetne árulni valami mást is. Így jött az építőanyag-kereskedés gondolata. Vállaljuk a beszerzést, szállítást. A megrendelő elmondja, mit akar, mi pedig két héten belül felkutatjuk és leszállítjuk. Előre kérjük a becsült ár 50 százalékát. Ez nekünk is nagyon jó, mert ez remekül forgatható tőke... Százezer forintunk van befektetve a kereskedelmi tevékenységbe. A tőke ötször fordul egy évben. Átlag 10 százalékos haszonnal dolgozunk, nem is akarunk ennél többet. Most nagyon foglalkoztat egy csárda üzemeltetésének gondolata. Már ki is néztem egy házat a város szélén. Volt, aki nevetett rajtam, hiszen áteltenben már van egy vendéglő. De én tudom, mit akarok. És tudják rólam sokan mások is. Az egyik városi vezető kijelentette: ha ez a gmk kibocsátana részvényeket, én azonnal vennék százezerért.” (Interjú, MKI, kéziratban.)

Bár a legtöbb példát róluk idéztem – a vállalkozás ritka még. A többség nem érez sem kényszert, sem késztetést arra, hogy a Műszertechnika vagy más sikeres vállalkozás útját végigjárja.²⁴

²⁴ Pedig a Műszertechnika elnöke sem „vállalkozónak” született, s ma sem érzi magát annak. „A magam számára is megdöbbentő volt, hogy én, aki kutató-fejlesztő ember voltam tizenhárom éven át, itt már gyakorlatilag teljesen menedzsertípusú ember vagyok, nem az az ember, aki könyvtárakban ül és bogarásza az irodalmat. Pedig azelőtt nagyon sokat ültem a Geofizika könyvtárában meg az Országos Műszaki Könyvtárban, és tanultam és tanultam...”

Biztató jel ugyan, hogy vannak már vállalkozások, s ennek is köszönhetően a legsikeresebb gmk-k, pjt-k közül egyre több alakul át a tágasabb kereket, növekedési lehetőségeket kínáló kisszövetkezetté, de a mérleg billenése még szinte észrevehetetlen. Nagyságrendekben érzékeltetve: több százezer ember értékesíti többletmunkaerejét; mintegy százezer a kistermelő, s talán 100–200 a vállalkozó: néhány tucat kisiparos, néhány tucat gmk, pjt, kisszövetkezet, szövetkezeti szakcsoport. Fogalmazhatnánk úgy is: az új és régi kisszervezetek körében aránytalanul kevés a kistermelő, még kevesebb a vállalkozás. Talán már felesleges is összefoglalnom a kisszervezetek sokaságának visszafogott aktivitása miatt parlagon maradó, kihasználatlan lehetőségek következményeit, tevékenységük megannyi haszna ellenére elégedetlenségünk okát.

TARTÓSULT HABOZÁS

A háromféle gazdálkodási szervezettípus arányának változásait, s vele új-fajta keresleti-kínálati viszonyok, a sok kisszervezet körül bővülő, erősödő piacok létrejöttét azonban változatlanul nagy erők fékezik. A kifejtés igénye nélkül utalok néhány – tulajdonképpen közismert – körülményre, amelyekben a gazdaságpolitikai szándékok ellenére alig történt változás az öt-hat évvel korábbi helyzethez képest.²⁵

A legfontosabb valószínűleg a kisszervezetek zömét adó magánszektor megítélése. A mindennapos politikai gyakorlatban ugyan ma már mindig hangsúlyozódik nélkülözhetetlensége, de változatlanul távolágtartóan: „kiegészítő, kisegítő” szerepkörben. A csak a tulajdonformák szerinti értelmezés azonban éppen a tulajdonviszonyoktól független, nagyon is különböző gazdasági szerepeket, funkciókat fedl el, ami más társadalmi-gazdasági kritériumok szerint húz határvonalakat mind a szocialista szektor nagyszervezetei, mind a kisszervezetek különböző formái között.

Kétségtelen, hogy a tulajdonformák szerinti kezelés tartja fenn mindmáig a különbségeket még a kisszervezetek körében is az állami, a szövetkezeti és a magánszektor működési feltételeiben, adóterheiben.

Az állami kisvállalat állami tőkebefektetéssel (átengedéssel) létesül.

²⁵ Számos fontos okot sorol fel például Révész Gábor (1986).

Létszáma nem korlátozott. Adózása kedvezményezett: 1985-től az addig 18 százalékos bruttó (a bér és a nyereség együttes összege után fizetendő) jövedelemadója 15 százalékra csökkent; s az amortizáció teljes összege is a kisvállalatnál marad. A vezetők garantált fizetést élveznek. A gazdálkodás eredményességétől csupán az alapbér *feletti* jövedelmük függ: a prémium, jutalom, év végi részesedés összege.

A kisszövetkezetek vagyonát már a tagok adják össze (ott, ahol egyáltalán vagyonról beszélhetünk). Létszámuk csak elvileg korlátozott, a gyakorlatban – ahol erre igény volt – eddig mindig engedélyt kaptak a 100 fős keret túllépésére. Az adózás kedvezményezett: az egész szövetkezeti szektorban azonos mértékű társadalombiztosítási járulékon és a tevékenységtől függő forgalmi adón felül ugyancsak a bruttó jövedelem után fizetnek adót, jelenleg 38 százalékot. A vezetők ugyancsak garantált fizetést élveznek, ami – az eredményességtől függően – az osztalékkal az alapbér többszörösére nőhet. A kisszövetkezetek emellett előnyösebb árakkal kalkulálhatnak, mint a gmk-k, vgmk-k, mert megrendelőik mentesülnek a 20 százalékos különadó alól.

A magánszektor kisszervezeteinek maguknak kell (kellene) előteremteni a működéshez szükséges tőkét. Létszámuk korlátozott. Az adózás progresszív, s a személyi jövedelemadón kívül a társadalombiztosítási járulék is adóként működik. A vezetők s a tagok jövedelme kizárólag a végzett munka függvénye.

A szektortól függő, eltérő működési feltételekben nem érzékelhető javulás; esetenként inkább romlás. A szabályozás például vitathatatlanul helyes elv, az „egyenlő versenyfeltételek” jegyében közelítette a magánszektor társadalombiztosítási terheit az állami vállalatokéhoz, miközben eltekintett attól, hogy az igénybe vehető szolgáltatások nem azonosak, s hogy a vállalatok, szövetkezetek a redistribúció során többféle módon kaptak segítséget terheik viseléséhez. Ebben a helyzetben érthető, hogy a három szektor munkamegosztásával foglalkozó cikkben (Kovács József, 1987) komolyan tárgyalódik a magánszektor – mint olyan – „kiváltságos helyzetét, monopolisztikus törekvéseit” korlátozó lépések szükségessége – mégpedig egyebek között úgy, hogy „esetenként több türelemmel, nagyobb körülmények között” csökkentsék a szocialista szektor dotációit, kedvezményeit. Az államigazgatás más intézkedései is mutatják, hogy kézenfekvő esetekben – például a foglalkoztatás új problémáival szembeesülve – sem

tekinti támogatandónak az önálló egzisztenciák létrejöttét.²⁶ Az állam máris milliókat fordít a munkaerőhiánnyal együtt létező, helyenkénti munkaerő-felesleg s a napirendre került munkahely-megszűnések, a munkanélküliség társadalmi feszültségeinek elhárítására. Háromféle – növekvő összegű – támogatást ad a költségvetés: több megyében évek óta állami eszközökkel teremt munkahelyeket a területi munkaerő-feleslegek felszámolására; átképzési támogatást nyújt azoknak a vállalatoknak, ahol a megszűnő tevékenységek helyett újakra kell a dolgozókat megtanítani; s végül felkészült a hosszabb vagy rövidebb ideig munka nélkül maradók elhelyezkedésének támogatására. E milliókból azonban mindeddig semmit sem szánt arra, hogy segítse azokat, akik képesek lennének önálló egzisztencia megteremtésére. (Természetesen a vállalatok is az állam segítő kezét várják, s ezért arra sincs példa, hogy a feleslegessé váló dolgozóknak az arra alkalmas helyeken új együttműködési formákat, a nyereségmegosztáson alapuló partneri viszonyt ajánljanak, azaz „igazi” vgm-kat alakítsanak.) Az önálló egzisztencia megteremtésének korlátozására viszont hatásos intézkedés született az adóként működő társadalombiztosítási járulék felemelésével. Amíg valaki csak mellékállásban dolgozik a magánszektor kisszervezeteiben, a terhek jó részétől mentesül, s megmaradnak jogai a társadalombiztosítás minden szolgáltatásának igénybevételére. Ha önállósul, minden teher rá hárul, anélkül hogy a szocialista szektorban dolgozókkal azonos szolgáltatásokat élvezhetne (Demcsák, 1985). Változatlanul merev ellenállásba ütközik viszont minden, a tagok egymással szembeni korlátlan vagyoni felelősségét oldani kívánó törekvés, ami a társasági formákban önmagában is visszatartja a növekedést, hiszen ki mer többekért, újabb tagokért minden vagyonával felelni?

Mindez olyan gazdasági környezetben történik, ahol a nagy szervezetek zöme nem vállalkozásra, hanem feladatteljesítésre orientált. A nagy szervezeteknél a vállalkozás alapvető feltételei hiányoznak: a nyereségtől függő választás lehetősége a tevékenységek között; a sikertelen gazdasági

²⁶ Ma már számos tőkés országban – és Kínában – az államok, éppen a munkanélküliség leküzdése érdekében, az egyik legfőbb eszköznek az önálló egzisztenciák létrejöttét tekintik, s ezt igyekeznek elősegíteni, a legváltozatosabb eszközökkel, a tőkejuttatástól az oktatásig. A hivatalos állami programok arra az egyszerű felismerésre épülnek, hogy a munkanélküli-segély helyet az önálló gazdasági szereplővé válás egyaránt előnyös az egyéneknek s a gazdaságnak. (Lásd erről például: *Transatlantic Perspectives*, 1985. 13. o.; Laki Mihály, 1986.)

akciók következményeinek elviselésképessége, a kockázatért „felelősök” és a „felelősség” határainak tisztázása stb.

Ebben a helyzetben a kisszervezetek autonóm gazdasági cselekvéseit óhatatlanul gyanakvás kíséri, s a legenyhébb vád az, hogy „ügyeskednek”. A különösen sikeres akciókra pedig elsőként az ellenőrző szervek figyelnek fel, nemegyszer a gazdasági rendőrség. S mindehhez társulnak még a társadalmi értékrendben megkövesedett sztereotípiák a „maszekokról”; továbbá a feltételezett társadalmi ellenállás, az elítélő közhangulat miatti félelem a jövedelemdifferenciálástól, ami egyelőre erősebb, mint a gazdasági tevékenységek dinamizálásának szándéka.

Az adott, szorító feltételek közepette érthető, ha csak különösen ambiciózus emberek vállalják, hogy a kisszervezetet vállalkozásként működtessék. A vállalkozáshoz több s egyértelműbb ösztönzést kellene kapniuk, biztatást arra, hogy az egyének, csoportok megannyi kis piacával a gazdálkodás elemi szintjein építsék ki, egészítsék ki a nagy szervezetek felülről épülő piacát. De amíg habozó, bizonytalan szerepük megítélése, addig tétozók lesznek változtatási, előbbre lépési szándékaik is. Holott a modern gazdaságokban új, a korábbinál is nagyobb szerepet kapnak a kis magán-tevékenységek. A gazdaság jelenkori átalakulása új teret nyitott a kicsiknek – a kicsik pedig új erőforrásokat nyitnak a gazdaságnak. Nem hiszem azonban, hogy a nálunk is szükséges téornyitást célszerű lenne leszűkíteni a közösségi nagyüzem és az egyéni tevékenységek kombinációjára (háztáji, bérletek), amit Berend T. Iván „modellértékű megoldásnak” tekint. Ez fontos gondolat, s érdemes kihasználni minden lehetőséget. A kétféle tevékenység azonban nagyon sok területen nem kapcsolható össze, s ott csak a gazdaság vesztesége árán mondhatnánk le róla. Ma már látjuk, hogy a kisszervezetek mire képesek, s tudjuk, hogy igen nagyok a kihasználatlan lehetőségeik. A gazdaság jobb teljesítőképességét igénylő politikai akarat azonban elérheti, hogy ne csak kicsik legyenek, hanem mind több legyen közülük vállalkozás is.

IRODALOM

Ballai József [1987]: Pintér Művek. *Élet és Irodalom*, január 9.

Berend T. Iván [1986]: Közösségi tulajdon – magántevékenység – szocializmus.

Magyar Nemzet, december 24.

- Demcsák Mária [1985]: Különleges elbírálás. *Figyelő*, augusztus 1.
- Gábor R. István [1985]: Második gazdaság: a magyar tapasztalatok általánosíthatónak tűnő tanulságai. *Valóság*, 2. sz.
- Gálik László, dr.–Hallgató Ferenc, dr.–Kamarás Gábor–Urbán Jánosné [1986]: *A gazdálkodó szervezeti struktúrája és annak változása*. Pénzügykutatási Intézet, Budapest, december.
- Kovács Géza József [1986a]: *A legális magánszektor munkahelyteremtő képessége 1981–1985-ben*. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest. Sokszorosítva.
- Kovács Géza József [1986b]: *Kisiparosok GMK-ban*. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest, 37. o. Sokszorosítva.
- Kovács József [1987]: Állami, szövetkezeti, magán. Munkamegosztás a szektorok között. *Népszabadság*, január 7.
- Lakatos Judit–Nyers József [1986]: Az ipari kisszervezetek szerepe és fejlődése, 1982–1985. *Statisztikai Szemle*, augusztus–szeptember.
- Laki Mihály [1986]: *Állami eszközök a munkanélküliség elleni küzdelemben: az önállóvá válás ösztönzése*. (Áttekintés néhány tőkésországból). Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest. Sokszorosítva.
- Laky Teréz [1983]: *A vállalkozások és a társadalmi-gazdasági környezet*. Munkaanyag. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest. Sokszorosítva.
- Laky Teréz [1984]: Mítoszok és valóság. Kisvállalkozások Magyarországon. *Valóság*, 1. sz.
- Laky Teréz [1984]: A VGMK és a vállalati érdek. *Gazdaság*, 2. sz.
- Lázár György [1986]: *A kereseti arányok helyzete az 1986. májusi tarifa felvétel alapján*. (Előzetes áttekintés.) ÁBMH Munkaügyi Információs Központ, XII.
- Madarász Aladár [1980]: Bevezető. In J. A. Schumpeter: *A gazdasági fejlődés elmélete*. KJK, Budapest, 25. o.
- Révész Gábor [1986]: Munkaerőpiac az 1980-as években Magyarországon. *Gazdaság*, 3. sz.
- Schumpeter, J. A. [1980]: *A gazdasági fejlődés elmélete*. KJK, Budapest, 1980.
- Schumpeter, J. A. [1928]: Unternehmer. In: Handwörterbuch der Staatwissenschaften. 4. átdolg. kiadás, 8. kötet, Jéna, 476–487. o.
- Simonyi Ágnes [1986]: *Nagyvállalatok alkalmazkodása, rugalmas kisvállalkozások Olaszországban*. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest. Kézirat.
- Sütő Dezső, dr. [1986]: Kisvállalkozói jövedelemszabályozás. Előtte vagy utána? *Figyelő*, november 27.
- Szauer Péter [1987]: PerComp vélemény. *Heti Világgazdaság*, február 28.

- Often from the Unemployed the New Entrepreneurs of Europe. *Transatlantic Perspectives*, 1985. 13. sz.
- Vajda Ágnes [1986]: *Kisiparosok, kiskereskedők és a többi kereső*. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest. Sokszorosítva.
- Vicsek Ferenc [1986]: Mikro-karrier. Interjú Széles Gáborral, a Műszertechnika Kisszövetkezet elnökével. *Mozgó Világ*.
- Weber, Max [1967]: *Gazdaság és társadalom*. Szemelvények. KJK, Budapest.
- Weber, Max [1979]: *Gazdaságtörténet*. Válogatott tanulmányok. KJK, Budapest, Fogalmi bevezetés, 9–22. o.
- Zöldi László [1987]: Mozgékony milliomosok. *Élet és Irodalom*, január 16.

VÁLTOZÓ FOGALMAK A MUNKA VÁLTOZÓ VILÁGÁBAN*

1997 közepén – hosszas érlelődési folyamat eredményeként – az Európai Unió amszterdami csúcstalálkozóján elhatározták a közös európai foglalkoztatáspolitikai kialakítását. A néhány hónap múlva Luxemburgban megtartott foglalkoztatási csúcsértekezlet azonban roppant szerény eredménnyel zárult, noha a résztvevők egyetértettek abban, hogy a foglalkoztatás növelése – és vele a makacsul 10 százalék feletti európai munkanélküliség csökkentése – az unió nem halasztható feladata.

A szándék és a tettek találkozását azonban elbizonytalanodott fogalmak és súlyos dilemmák nehezítik: a regisztrált és a nem regisztrált foglalkoztatottak, munkanélküliek, a se nem keresők–se nem munkanélküliek meghatározásától a „gondoskodó államok” sajátos érdekéig. E tanulmány elsősorban a magyar munkaerőpiac nézőpontjából foglalkozik néhány, a munka megváltozott világában a megoldást hátráltató tényezővel.¹

A neves angol szociológus, R. Pahl a nyolcvanok évek elején egy azóta is sokat idézett könyvet adott közre (Pahl, 1984). A könyv a *munka* fogalmának elbizonytalanodott értelmezésével kezdődik. Lehet, hogy túl sok mindent akarunk egyetlen szóval kifejezni, az önkéntes munkától a mosogtatáson át az agysebész tevékenységéig számtalanféle aktivitást nevezünk meg azonos szóval. Bármilyen legyen is az oka – írja –, de amikor a társadalom ennyire tétovázva utal valamire, ami nyilvánvalóan alapvető az emberi létezés, akkor valószínűleg maga változik sarkalatosan.

Bár Pahl elsődlegesen a háztartás és a háztartáson kívül végzett kere-

* Megjelent: *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. február, 123–136. o.

¹ E tanulmányban felhasznált adatok és elemzések jó részét *A munkaerőpiac keresletét és kínálatát alakító folyamatok* című, a Munkaügyi Kutatóintézetben 1993 őszén készített évenkénti áttekintésből származnak. A kutatás az OTKA támogatásával a T 023693 program keretében készül. Az évenkénti elemzések a Közös a jövő munkahelyeiért Alapítvány támogatásának köszönhetően jelennek meg (Laky, 1997). A másik fő forrás az Európai Unióhoz csatlakozásunk előkészítéseként az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kutatásainak keretében az atipikus munkákról szóló vizsgálatok anyaga.

sőmunkák összekapcsolódásának-szétválásának változó folyamatait elemzi, két következtetése sokkal szélesebben, a munka egész világára érvényes.

Az egyik: hogy a megélhetést szolgáló munka – szoros kölcsönhatásban az állandóan változó társadalmi-gazdasági viszonyokkal – mindig is változott. A másik: hogy a változások visszafordíthatatlanok. Ezért a munkával kapcsolatos elemzések – még ha statikus, éppen érvényes adatokat mutatnak is be – csak a szüntelen változások folyamatában értelmezhetők. E tanulmányban – néhány elemre szűkítve – ezt a szemléletmódot igyekszem érvényesíteni.

Akár csak száz évre visszanézve is, a gazdaságok és a társadalmak élete számos vonatkozásban jelentősen megváltozott.² A leglátványosabban a fejlett országokban, ahol széles rétegek magas színvonalú fogyasztása a század elejétől egyre bőségesebben kínált tömegtermékektől³ a század második felére már a szolgáltatások felé fordult; átrendezve a foglalkoztatási struktúrát,⁴ felaprózva az óriás termelőszervezeteket.

Ebben a nagy sodrású termelő és romboló folyamatban a munka fogalmával együtt sok hozzá kapcsolódó szó tartalma is átalakult. A következőkben háromról lesz szó: a foglalkoztatásról, a munkanélküliségről és a nem keresők, de nem is munkanélküliekről (szaknyelven: a gazdaságilag inaktívokról), azaz a felnőtt népesség munkaerő-piaci helyzetéről. Célom a magyarországi helyzet áttekintése; a viszonyítási alap azonban elsősorban az Európai Unió felnőtt népességének munkaerő-piaci helyzete. Az összehasonlítás szükségképpen a néhány vizsgált tényezőre vonatkozik, s nem érinti sem Magyarország és az Európai Unió gazdasági fejlődésének nagyon is különböző jellemzőit, sem az unió tagországainak egymástól is jelentősen eltérő fejlettségi színvonalából adódó különbségeket.

² A tömegtermelő nagyipar létrejöttét, majd meg bomlását eredményező folyamatokról nagy ívű áttekintést ad Piore-Sabel, 1984.

³ A század elején írta le Taylor az új, hatékony módszerek mellett érvelve: „Olyan olcsók lettek a cipők, hogy a munkások, munkásnők és a gyerekek is vesznek egy-két párat évente, és mindig cipőben járnak – holott korábban talán ötvenként, ha vettek egyet, és általában mezítláb jártak, kivéve, ha nagyon elegánsak akartak lenni, vagy nagyon hideg volt” (Taylor, 1983, 189. o.).

⁴ Mint köztudott, a gazdaságilag legfejlettebb országokban már a keresők mintegy 70%-a dolgozik a szolgáltatásokban; 27–28%-a az iparban, a mezőgazdaságban pedig 2–3%-a. Magyarországon a századfordulón a keresők még 60%-a dolgozott a mezőgazdaságban, 1996-ban mintegy 8%-a; az iparban 1900-ban 14,9, 1996-ban 31,8, a szolgáltatásokban 1900-ban 24, 1996-ban pedig 60%-a.

Bár a munkaerőpiac helyzetéről folyamatosan készülnek statisztikák, akár minden egyes emberről kimutatva, hogy melyik – a munkaerőpiac állapotát jellemző – kategóriába tartozik (azaz foglalkoztatott, munkanélküli vagy nincs jelen a munkaerőpiacon, tehát gazdaságilag inaktív), a kategóriák tartalma éppen olyan ambivalens, sokértelmű, mint a „munkaé”. Értelmezésük problémái egyúttal visszatükrözik a statisztikai osztályozások validitását s velük a tényleges viszonyok áttekinthetőségének nehézségeit.⁵

A nemzetközi összehasonlításokhoz használt statisztikák számos ponton eltérhetnek. Kezdjük rögtön az egyik alapkategóriával, a munkavállalási korú népességgel. Az Európai Unió tagországainak együttes statisztikái szerint a 15–65 éves népesség jelenti egy ország potenciális munkaerőforrását.⁶ Hasonlóan határozza meg a munkaerőforrást az OECD statisztikai rendszere is. A munkavállalási korú népesség a „teljes halmaz”, s ennek részhalmazai a foglalkoztatottak, a munkanélküliek és a gazdaságilag inaktívak. A részhalmazok mérete egymástól függő; az egyikből kilépők a másik kettő valamelyikébe léphetnek csak át.

A munkaerőforrást adó népesség korhatárát jelentősen kitágította a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO). Ajánlása szerint – amit a világ számos országában elfogadtak – a felnőtt népességhez tartozókat 75 éves korig kell munkavállalásra képesnek és alkalmasnak tekinteni (függetlenül attól, hogy az egyén egyébként nyugdíjas-e, vagy sem). Az ILO ajánlásának megfelelően számos országban készülnek a lakosság megkérdezésén (önbevalláson) alapuló statisztikai felmérések (*Labour Force Survey* – LFS), amelyekben a 15–74 év a „munkavállalási kor”.

⁵ A *Financial Times* cikkírója – a számbavételek problémáját érzékelve – az Egyesült Királyság és Hollandia esetét hozza fel példaként. Mindkét országban alacsony a munkanélküliségi ráta (az Egyesült Királyságban 5,2, Hollandiában 5,3%). De kb. 10 holland munkás közül ez nem mindennap megy dolgozni, mert rokkantsági ellátást kapva otthon marad, bár alkalmazottként veszik számításba. Dolgoznak vagy sem? Az Egyesült Királyságban a hivatalos munkanélküliségi ráta azon alapul, hogy mennyien igényelnek munkanélküli-segélyt. Csakhogy minden negyedik-ötödik brit családból egyben nincs bérből élő kereső. Az Egyesült Királyság tehát alacsony foglalkoztatottságú ország? (München, 1997)

⁶ Míg az Európában általános, kötelező iskolai oktatás legalább 15 éves korig terjed, s ezért az alsó korhatár eléggé egyértelmű (s ez gyakorlatilag is biztosítja a gyermekmunka minden országban törvénybe iktatott tilalmának érvényesülését), a felső korhatár távolról sem egyértelmű a nyugdíjrendszerek, a tradíciók stb. különbözőségei miatt.

Magyarországon jelenleg háromféleképpen számítják ki a munkavállalási korú népesség méretét.

- a) A hazai szabályozás szerint. Mint köztudott, 1996-ig Magyarországon 55 év volt a nők, 60 év a férfiak munkavállalási (nyugdíjba vonulási) korhatára. A korhatár a nők esetében 1996-tól, a férfiak esetében 1999-től évenként emelkedik, s 2002-re éri el mindét nem esetében egységesen a 62 évet. 1996. január 1-jén az érvényes munkavállalási kor szerint a 10,2 milliós népességből mintegy 6 millióan (6 080 700) tartoztak a munkavállalási korúak közé.
- b) Az európai összehasonlításokhoz kiszámítják a 15–65 évesek arányát is. Ez 1996-ban 7,1 millió főt tett ki.
- c) 1992 óta a KSH Magyarországon is elkészíti az ILO ajánlásának megfelelő felmérését. 1996. január 1-jén 7,8 millió (7 864 000) 15–74 éves minősült munkavállalási korúnak.

Mint látható, már a teljes halmaz meghatározása sem magától értetődő. Az eltérő mérési módszerek mögött jól érzékelhetők a társadalmi különbségek: a magyar munkavállalási kor meghatározásában a volt szocialista országok gyakorlata, s 1996-ban (számos tényező hatására) az európai normákhoz igazodás szándéka; az európai statisztikákban s az ILO számbavételi rendszerében a megnövekedett átlagos életkor, az aktivitási készség és képesség szerepe stb. Minden országban az alapkérdés a gazdaság működését jelző egyik legfontosabb mutatószám: mekkora a foglalkoztatottak aránya. A magasabb arány egyúttal a gazdaság egészségesebb, sikeresebb működésének jellemzője lett.

A REGISZTRÁLT ÉS A NEM REGISZTRÁLT FOGLALKOZTATOTTAK

A foglalkoztatottak arányának alakulásában két tartós tendencia figyelhető meg. Az egyik: a nemzeti jövedelem (a gazdasági teljesítmény) meghatározó szerepe. A másik: a *foglalkoztatás* egyre táguló fogalma; a hagyományostól eltérő (regisztrált és nem regisztrált) foglalkoztatási formák terjedése.

Ami a foglalkoztatás mértékét illeti: az ország gazdagsága eléggé szoros kapcsolatot mutat a foglalkoztatottak arányával. Egyszerűen szólva: kevés kivételtől eltekintve, minél gazdagabb, jobb módú egy ország, annál több a (regisztrált) foglalkoztatott (*1. táblázat*).

1. táblázat

Az egy főre jutó nemzeti termék (GNP)* és a foglalkoztatottak aránya
néhány OECD-országban

Ország	Egy főre jutó nemzeti termék (dollár), 1993	A foglalkoztatottak aránya a 15–64 éves népességben (százalék), 1995
Dánia	26 730	73,4
Egyesült Államok	24 740	73,5
Görögország	7 390	54,2
Írország	13 000	55,0
Japán	31 490	74,1
Norvégia	25 970	74,0
Olaszország	19 840	52,1
Portugália	9 130	65,7
Spanyolország	13 591	45,9
Svájc	35 760	79,2
Svédország	24 740	71,1
Törökország	2 970	54,1

* A Világbank rendszeresen a GNP, a bruttó nemzeti termék mérőszámát közli. A bruttó hazai termék mutatója (GDP) és a GNP nagyságrendjében általában nincs érdemleges különbség. *Forrás:* Egy főre jutó GNP: *Workers in an Integrating World*. World Development Report 1995. World Bank–Oxford University Press, 1995. 162–163. o.; foglalkoztatottak aránya: *Employment Outlook*. OECD, 1996. július, 186. o.

A vizsgált időszakban Magyarországon az egy főre jutó GNP 3350 dollár volt, a foglalkoztatás szintje pedig 1995-ben, ha a hazai munkavállalási korúakhoz (6 millió) mérjük, 66,5 százalék, ha az Európában érvényes munkavállalási korhoz, akkor 57 százalék; az ILO kritériumai szerint pedig mindössze 47 százalék. Az utóbbi szerint számolva 47 százalék volt az eredmény 1996-ban is.

A hazai munkavállalási korhoz mért foglalkoztatottsági arányokat felfelé torzítja, hogy gazdaságilag aktívnek tekinti a gyeden és a gyesen lévőket is, évente mintegy 240–250 ezer főt. Ez a számbavétel indokolt volt a csaknem teljes foglalkoztatás évtizedeiben, amikor a szülők (elsősorban az anyák) csak átmenetileg, a gyerekgondozás éveire voltak távol munkahelyüktől, s oda vissza is várták őket. 1991–1993-ban, a gazdaság összeomlása idején azonban a mintegy 1,4 millió megszűnő munkahellyel

együtt tömegesen szűntek meg a gyerekgondozáson lévő munkahelyei is, akiknek már nem volt hova visszamenniük. Munkanélkülinek se minősültek, amíg a gyerekgondozásért az ellátást kapták. (Pontosabban: regisztrálhatták magukat munkanélküliként, de segélyre nem voltak jogosultak.) Ha a gyerekgondozáson lévő mintegy felét nem tekintjük foglalkoztatottnak (s erre a becslések feljogosítanak),⁷ akkor az imént számított arányok 64, illetve 55,2 százalékra csökkennének. Azóta – 1993. és 1996. január 1. között – a foglalkoztatottak száma csaknem 378 ezer fővel csökkent.

A foglalkoztatottak közé úgyszólván minden országban – Magyarországon is – beszámítják a különféle támogatott munkahelyeken (közmunka, közhasznú munka, bértámogatással létrehozott munkahelyek stb.) dolgozókat is. Magyarországon becslésem szerint 1996-ban – egész éves foglalkoztatásra átszámítva – ez mintegy 80 ezer foglalkoztatottat jelentett. A támogatott foglalkozások zömét nem a gazdaság igénye, hanem a társadalmi szolidaritás követelménye tartja fenn.

Foglalkoztatottnak minősülnek az úgynevezett atipikus munkát (részmunkaidő, alkalmi munka, önfoglalkoztatás, bedolgozás stb.) végzők is. A gyűjtőfogalom mintegy másfél évtizede terjedt el a nemzetközi szakirodalomban, így különböztetve meg a tipikusnak tekintett, hagyományos munkaviszonytól eltérőket. A „tipikus”, jellemző munkaviszony általában meghatározatlan időre szól), és felmondás, elbocsátás esetén a dolgozót felmondási időre járó bér és végkielégítés illetheti meg). A „törvényes munkaidő” törvény vagy országos megállapodáson alapuló kollektív szerződések rögzítik, s a dolgozó jövedelmét mind a munkaidő megrövidítése (állásidő), mind meghosszabbítása esetén garanciák védik. A dolgozót – munkaviszonyával összefüggésben – különféle jogok illetik meg, a fizetett szabadságtól, a betegszabadságtól a fizetett ünnepnapokig stb.

A munkanélküliség tartósulásának és a világméretű gazdasági versenyben a foglalkoztatási költségek leszorításának kettős nyomása alatt gyorsuló ütemben kezdtek meghonosodni a foglalkoztatást növelő, de a hagyományos munkaviszonyoktól többé vagy kevésbé eltérő formák. Fokozatos térhódításuk talán minden másnál beszédesebben jelzi a munka világában zajló – visszafordíthatatlan – változásokat. E foglalkoztatási formák orszá-

⁷ A KSH 1993 első negyedében, lényegében a munkahelyek tömeges megszűnésének kezdetén mérte fel az akkor gyerekgondozáson lévő munkaeö-piaci helyzetét. 9%-uknak már megszűnt a munkahelye, további 34%-ukat a munkahelyre nem szándékoztak visszavenni a gyerekgondozási időszak lejárta után (Lakatos, 1993).

gonként ugyan eltérő súlyúak, összességükben azonban gyors ütemben terjednek. Az Európai Unió országában például évente 1–2 százalékkal többen kerülnek át az így dolgozók táborába. Három forma – a részmunkaidő, az önfoglalkoztatás és a meghatározott időre kötött szerződések – arányát már külön is megfigyelik (2. táblázat). 1993–1994-ben a keresők mintegy 40 százaléka dolgozott e formák valamelyikében; 1995-ben már 42,4 százaléku.

2. táblázat

Atipikus foglalkozások aránya az Európai Unió tagországaiban 1995-ben
(százalék)

Ország	Részmunkaidő	Önfoglalkoztatás	Meghatározott idejű szerződés
	Aránya a foglalkoztatottak között		
Ausztria	13,9	12,0	6,0
Belgium	13,6	15,4	5,3
Dánia	21,6	8,4	12,1
Egyesült Királyság	24,1	13,0	7,0
Finnország	11,8	14,3	16,5
Franciaország	15,6	11,6	12,3
Görögország	4,8	33,8	10,2
Hollandia	37,4	11,4	11,4
Írország	12,1	20,8	10,2
Luxemburg	8,0	9,9	—
Németország	16,3	9,4	10,4
Olaszország	6,4	24,5	7,2
Portugália	7,5	25,8	10,0
Spanyolország	7,5	21,8	35,0
Svédország	25,8	11,3	12,5
EU-átlag:	16,0	14,9	11,5

Forrás: *Employment in Europe*, 1996. 147–161. o.

Az ilyen munkahelyek nagy többségét már nem önkéntesen, hanem a teljes munkaidős, hagyományos állások hiányában fogadják el az érintettek; s az éves beszámolók szerint az európai munkaerőpiac jellemzően már csak ilyen munkahelyeket kínál. Minden országban jelentős erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az atipikus foglalkozásokat jogilag is körülhatárolják és beillesztik a foglalkoztatási viszonyok rendszerébe.

Magyarországon – ahol a tapasztalatok szerint a munkaerőpiac változásai következtében az atipikus foglalkozások több formája is elterjedt – egyelőre nincs mód e változások megfigyelésére. A legtöbb formának még a hazai meghatározása is hiányzik. Létezésükről azonban a munkaerő-felmérés adatai tudósítanak. Az ILO számbavétele szerint ugyanis – mint erről már szó volt – bővül a potenciálisan foglalkoztathatók köre; de bővül a foglalkoztatás értelmezése is: foglalkoztatottnak számít, aki a felmérést megelőző héten legalább 1 órányi, jövedelemmel járó tevékenységet végzett. Ebben a körben – önminősítés alapján – jelennek meg az alkalmi munkások (1992-ben 8500, 1996-ban 23,5 ezer); a hivatalos heti munkaidőnél rendszeresen kevesebbet dolgozók – legfeljebb heti 34 órát, ahogy a részmunkaidőt Európában is számolják (1995-ben a keresők nem egészen 2 százaléka); valamint az önfoglalkoztatók. Közülük csupán az adóbevallást benyújtó egyéni vállalkozókról és segítő családtagokról vannak adatok: 1994-ben (a nyugdíj mellett vállalkozókat nem számítva) csaknem 292 ezer, 1995-ben 285 ezren minősültek önfoglalkoztatónak.⁸

A statisztikákban kimutathatónál azonban Magyarországon is, másutt is, jóval szélesebb körű a ténylegesen kereső foglalkozás. A megszámlálhatóságnak ugyanis a valahol regisztráltság a feltétele (vagy a lakossági felmérésekben az önkéntes közlés). A kereső korú népesség kisebb-nagyobb hányada a szervezet gazdasággal együtt létező, nem szervezett⁹ – az Európai Unió vonatkozó tanulmányának megnevezéséből: „informális” – gazdaságban dolgozik (Mingione–Magatti, 1994). Az „informális” fő jellemzője az adó- és járulékfizetés elkerülése.¹⁰

Mint e tanulmány szerzői kimutatják: az EU déli országaiban (azaz a kevésbé fejlettekben, mint például Spanyolország, Görögország, Dél-Olaszország és Portugália) a munkaerőforrás több mint 20 százaléka vesz részt az informális tevékenységekben; miközben Nyugat-Németországban, Dániá-

⁸ Az alkalmi munkára és a részmunkaidőre vonatkozó adatokat Lakatos Judit és Nadas Magdolna dolgozta fel (Lakatos–Nadas, 1997) az atipikus munkák hazai elterjedtségéről készült átfogó összeállítás számára, az európai csatlakozásunkat előkészítő ISM-kutatások keretében (Laky, 1997).

⁹ A *szervezett–nem szervezett gazdaság* fogalmát Vajda Ágnes vette be. Nem szervezettnek a munkahelyen kívül végzett kereső, költségmegtakarító és szívességi-viszonyossági tevékenységeket tekinti, beleértve például a saját célú mezőgazdasági termelést és építkezést (Vajda, 1996).

¹⁰ Az EU fehér könyvében kitűzött célok megvalósulását elemző tanulmány az informális tevékenységek közé sorolja a *nem regisztrált* munkaviszonyokat, például a többes foglalkozásokat, amelyek minden EU-országban jellemzők, főként a szolgáltatások szektorban; az engedély nélkül alkalmazott vendégmunkásokat, az alkalmilag vagy időszakosan foglalkoztatottakat, az otthoni foglalkoztatást, valamint a kis- és családi vállalkozások alkalmazottait.

ban, az Egyesült Királyságban, Hollandiában és Luxemburgban a legnagyobb becslések szerint sem éri el a 10 százalékot. Észak-Olaszországban, Franciaországban, Belgiumban és Írországban az informális tevékenységeket végzők aránya 2–18 százalékra tehető (Mingione–Magatti, 1994, 77. o.) Azaz, az informális tevékenységet végzők aránya nagyobb, mint a regisztrált munkanélkülieké.

Magyarországon is feltételezhetjük, hogy a keresőknek mindeddig ismeretlen hányada nem regisztrált formában dolgozik. Valószínűtlennek tűnik ugyanis, hogy a lakosság alig több mint harmada tartja működőképesen az országot, tartja el a családokat.¹¹ Sokkal valószínűbb, hogy nem tudják jól megfigyelni, számításba venni és alkalmas rubrikákba gyűjteni a szervezett gazdaságban és az azon kívüli keresőtevékenységeket.

A foglalkozási viszonyok sokfélesége közepette aligha lehet tehát választani arra a kérdésre, hogy egy ország munkaerőforrásából ténylegesen mennyi a kereső. Amit tudni lehet az az, hogy mennyi a regisztrált kereső, továbbá hogy önként mennyien mondják meg: dolgoztak-e legalább egy órát jövedelem ellenében. A „foglalkoztatás” értelmezésétől függ a két másik részhalmoz, a munkanélküliek és a gazdaságilag inaktívak halmozának nagysága is.

A MUNKANÉLKÜLIEK

Az Európai Unió évenként közreadott foglalkoztatási helyzetképe úgy jellemezte a munkanélküliséget, hogy az 1996-ban is „makacsul magas” maradt (*Employment...*, 1997, 1. o.). A 10,9 százalékos ráta sokféle, esetenként jelentősen eltérő helyzetű ország átlaga. (A két szélső érték: Luxemburg 3,2 százalék és Spanyolország 22,2 százalék).

Magyarországon – a hazai számbavétel szerint – a ráta a gazdaság legke-

¹¹ A foglalkozási (és a jövedelem-) statisztikáknak, a szegénység mértékére vonatkozó számításoknak ellentmondanak a családok életvitelének mindennapos tényei. Mint egy tanulmányban már kifejtettem: a statisztikák és az emberek többségének életmódja kétféle Magyarországot mutat. Az egyik a keresők számának alacsony szintre csökkenését, a munkanélküliséghez párosuló nagyarányú inaktivitást (a munkaerőpiactól távolmaradást), a társadalom szociális ellátórendszereire egyre tömegesebben rászorulókat. A másik egy tevékeny országot, ahol a vitathatatlan szegénységen túl nagyon sokaknak kell megküzdeni a mindennapos gondokkal, lemondani sok korábbi tervről, vágyról, de ahol számos tartós fogyasztási cikkből magas szintű az ellátottság (a tv-készülékektől a videón át a személygépkocsig), s gyarapszik a lakossági takarékbetét-állomány (Laky, 1997). Azaz aki teheti, s ahol teheti, dolgozik, megpróbál valahogy jövedelemhez jutni, mint évtizedeken keresztül tette.

servesebb időszakában, 1993 végén 13,6 százalék volt. Azóta lassan, de folyamatosan süllyed, s 1997 szeptemberében 10,3 százalék volt.¹²

A munkanélküliségi ráta fontos mutató. Közmegegyezően alapuló használata azonban nem feledtetheti, hogy országonként esetleg jelentősen eltérő tényezőket tartalmazó mérőszám. Az ugyanis, hogy egy országban kik minősülnek munkanélkülinek, alapvetően az ott érvényes szabályozástól, a szabályozást alakító politikai, társadalmi, gazdasági érdekcsoportok erejétől és kompromisszumaitól, követett értékeitől, társadalmi normáiktól, hagyományaiktól és számos más tényezőtől függ. Van néhány, nagyjából egészében egyformán érvényesülő alapelv: például, hogy munkanélküli az, akinek nincs munkája, de dolgozni kíván, munkahelyet keres. De már ez az alapelv is szűkülhet vagy bővíülhet (különösen, ha a munkanélkülit speciális jogok illetik meg: munkanélküli-ellátás, ingyenes segítségnyújtás a munkakeresésben, át- és továbbképzés stb.).

A legtöbb országban – Magyarországon is – a regisztrációba vétel az egyik alapfeltétel: munkanélkülinek az minősül, akit az állami munkaerőpiaci szolgáltatószervezetnél munkanélküli álláskeresőként vesznek nyilvántartásba. (Ennek értelmezésében már sokféle különbség lehet; Magyarországon például a nyugdíjban részesülőket és a tanulókat nem regisztrálják munkanélkülinek, akkor sem, ha állást keresnének.) Nem minősülnek regisztrált munkanélkülinek azok, akik foglalkoztatást elősegítő támogatásban (átképzés, közhasznú foglalkoztatás stb.) részesülnek, noha azért kapnak ilyen támogatást, mert munkanélküliek.

Talán az eddigiekből is érzékelhető, hogy a munkanélküliség mértéke a létszámok és ennek alapján a keresőkhöz viszonyított aránya¹³ bizonyos határok között módosítható.¹⁴

¹² Újabbban egyre gyakrabban hangzik el, hogy Magyarországon a munkanélküliségi ráta már kisebb, mint az Európai Unióé. Ez tény, csakhogy az EU 15 tagállama többségében – esetenként eléggé számottevően – alacsonyabb a ráta, mint Magyarországon.

¹³ Sőt, a viszonyítási alap is változtatható. Magyarországon kezdetben az aktív keresők létszámához viszonyították a regisztrált munkanélküliek létszámát, 1991. december óta a „gazdaságilag aktív népesség”, azaz a foglalkoztatottak és a munkanélküliek együttes létszáma a viszonyítási alap.

¹⁴ A kritériumok módosítása, ha nem is gyakori, de létező gyakorlat Nyugat-Európában is. Az Egyesült Királyságban az 1993. évi 10,3%-ról 1997 közepére 5,7%-ra csökkent munkanélküliség mögött – az elemzők véleménye szerint – a gazdaság javuló teljesítményén túl fontos szerepet játszott a „foglalkoztatás” szabályainak folyamatos lazítása és a „munkanélküliség” kritériumainak ugyancsak folyamatos szűkítése. Mint a *Financial Times* már idézett cikke leszögezi: a hivatalos munkanélküli-statisztikák számos országban gyakorlatilag használhatatlan indikátorai a munkaerőpiac valóságos helyzetének.

Az tehát, hogy ki minősül munkanélkülinek, a megengedőbb vagy szigorúbb szabályozásban testet öltő társadalmi konszenzus kérdése. Nyilvánvaló, hogy a magyarországi munkanélküliség folyamatos csökkenésében is szerepet kaphatnak – a gazdaság stabilizálódása mellett – a regisztráció mértékére is ható, szinte minden évben változó szabályok (például a segélyezési időszak rövidítése, a pályakezdő munkanélküliek segélyének megszűnése, a nyilvántartás-technikai változások stb.). Voltak viszont a regisztrációra ösztönző változtatások is: például a munkanélküli-segélyezés lejárta után teljesen jövedelem nélkül maradók megsegítésére a jövedelempótló támogatás bevezetése, amikor a támogatás megítélését a regisztráltsághoz kötötték.

1997. szeptember végén összesen 458 600 munkanélkülit tartottak nyilván a munkaügyi központok kirendeltségein. Másként méri a munkanélküliséget (csakúgy, mint a foglalkoztatást) az ILO kritériumai szerinti számbavétel: a 15 és 74 éves kor közöttiekből munkanélküliek a nem foglalkoztatottak, de aktívan munkát keresők.

A KSH-felmérés 345 900 munkanélkülit talált 1997 harmadik negyedében; meglepő módon mintegy 110 ezerrel kevesebbet, mint amennyien a regisztráltak között szerepeltek. A nagyságrendi – a regisztrált munkanélküliek csaknem negyedét kitevő – különbség a jóval szélesebb korhatár ellenére létezik, s annak ellenére, hogy munkanélkülinek minősülhetnek az egyébként nyugdíjasok is. (Az így kapott létszám azonban szinte azonos az adott időszakban a segélyezettek és a jövedelempótló támogatásban részesülők 331 500 létszámával). A különbséget feltehetően elsősorban a foglalkoztatottság és a munkanélküliség eltérő kritériumai magyarázzák, bár nem zárható ki az önminősítés szerepe sem, továbbá hogy a megkérddezettek jobbára csak azokat tekintették munkanélkülinek, akik ezen a jogcímen valamilyen támogatást kapnak.

A munkanélküliség természetesen súlyos társadalmi probléma, függetlenül attól, hogy 458 ezren, vagy „csak” 346 ezren szeretnének dolgozni, s az a vágyuk, hogy rendszeres jövedelmet biztosító, a megélhetést megalapozó munkát találjanak. Ez egy részüknek gyorsabban vagy lassabban, de sikerül, más részüknek nem. Magyarországon havonta 40–50 ezer új munkanélkülit regisztrálnak, akiket mintegy 20–25 ezer álláshely vár (és mintegy 10–15 ezer támogatott munkahely, zömmel közhasznú munka).

Az évek során így is felgyűlt mintegy 200 ezer, már csak jövedelempótló támogatásban részesülő, elhelyezkedni képtelen (többnyire képzetlen vagy alacsonyan képzett, pályakezdő vagy az idősebb korosztályokhoz tartozó, gyereket egyedül nevelő, cigány, az elmaradott térségek kis településén élő, esetleg több okból is hátrányos helyzetű) regisztrált munkanélküli. Ők teszik ki a Magyarországon tartósan (egy évnél régebben) munkanélküliek meghatározó hányadát (az OMK adatai szerint 1996 decemberében a regisztrált munkanélküliek 44,3 százaléka minősült tartósan munkanélkülinek).

Az Európai Unió országaiban a munkanélküliek csaknem fele tartósan munkanélküli. A munkanélküliség – s ezen belül a tartósan munkanélküliek, a fiatalok, a fogyatékos emberek tömegeinek állástalansága – Európában ma már egyáltalán nem tartozik a tolerálható társadalmi jelenségek közé. Ma már nincs felelős politikus, aki a munkanélküliséget úgy tekintené, mint a tőkés gazdaság szükségszerű velejáróját; a munkanélkülieket pedig mint a gazdaság hatékony működésének tartalékseregét. Ellenkezőleg: a munkanélküliség a kihasználatlan, veszendőbe menő emberi tőkét jelenti, s a cél ennek minél teljesebb értékesítése. Ráadásul távolról sem csak a gazdasági hasznosulás, hanem az emberi élet minősége a tét, s a „társadalom leghatékonyabb tőkéje a felkészült, képzett, művelt, egészséges, jól motivált munkaerő”, mint Pádraig Flynn, az Európai Bizottság foglalkoztatási és szociális ügyekért felelős főbiztosa hangsúlyozta Budapesten.¹⁵

Az EU-országok az 1997. évi amszterdami megállapodással részben a nemzetközi szervezetek évek óta ajánlott programjait, részben a különböző országok sokféle kezdeményezését kívánják közös európai cselekvéssé formálni.¹⁶ Fontos megjegyezni, hogy a „legjobb kezdeményezések” sokasága csak részben irányul a hagyományos foglalkozásoknak a gazdaság remélt fellendülésével létrejövő munkaalkalmak növekedésére. Számos kezdeményezés elsősorban a helyi közösségek, sőt „a munkaerőpiac fő áramán kívüli” világ, benne a háztartások mint foglalkoztatók munkahelyteremtő szerepét próbálja erősíteni.¹⁷ Azaz az európai törekvések immár igyekeznek a munka megváltozott világához alkalmazkodást elősegíteni. Az évek óta tartó próbálkozások szerény eredményei azonban valószínűleg szoros

¹⁵ Előadás az Országházban 1997. december 9-én.

¹⁶ Az Európai Unió Bizottsága által kiadott éves jelentéshez (*Employment...*, 1997) csatlakozó *Joint Employment Report*, 1997 című kiadvány a tagországok 46 kezdeményezését mutatja be, mint követésre érdemeset.

¹⁷ Az új kezdeményezések több vonatkozásával foglalkozik Frey, 1996.

kapcsolatban állnak a formális gazdaság kiterjesztésére összpontosító erőfeszítésekkel, holott nem biztos, hogy a regisztrált foglalkoztatás felkínált előnyei kompenzálják a vele járó hátrányokat (adó- és járulékfizetés). Lehet, hogy a „legjobb kezdeményezéseknél” is előnyösebb az informális szektorban maradás.

A GAZDASÁGILAG INAKTÍVAK

A se nem foglalkoztatott, se nem munkanélküli felnőtt népesség (szaknyelven: a gazdaságilag inaktívák) kisebb vagy nagyobb hányada nincs jelen a munkaerőpiacon. A távolmaradás lehet önkéntes (a vagyonból élők, jól kereső család, eltartott feleség, gyerek, hosszú tanuló évek), de lehet kényszerű is (nincs elérhető távolságban megfelelő munkahely, kisgyermekről, beteg családtagról kell gondoskodni, a saját egészségi állapot korlátozza a rendszeres munkavállalást stb.).

Európában – mint erről szó volt – általában a kevésbé jómódú, kevésbé fejlett országokban nagyobb arányú a gazdasági inaktivitás. Magyarországon – miközben a (statisztikailag kimutatott) foglalkoztatottság alacsony szinten stabilizálódott – a munkanélküliek csökkenő számát kísérő legmarkánsabb folyamat a gazdaságilag inaktívák számának növekedése. A hazai munkavállalási korúakra számítva 1994 végére a munkanélküliek száma az előző év azonos időszakához képest 112 500 fővel csökkent; ugyanebben az időszakban a gazdaságilag inaktívaké (tanulók nélkül számítva) 173 500 fővel nőtt. 1995-ben az arányok: 23 700-ra kevesebb munkanélküli és 44 33-rel több nem kereső. A nem foglalkoztatottak száma 1996-ban is nőtt.

A mintegy 6 millió munkavállalási korúból – az örömdetesesen növekvő számú továbbtanulón (605 ezer) kívül – 1996. január 1-jén csaknem másfél millióan maradtak távol a munkaerőpiactól. Egy részük, bár többnyire szerény, de rendszeres jövedelmet élvezett (gyerekgondozási díj, segély vagy támogatás; öregségi, rokkantsági, korengedményes vagy előnyugdíj).

Számításaink szerint összesen mintegy 68 ezren részesültek a fenti jogcímek valamelyike alapján társadalmi eredetű jövedelemben. S ha a társadalombiztosítást, a nyugdíjalapot, a költségvetést összességében jelentősen meg is terhelik e kifizetések, az egyéneknek általában csak szerény bevétel jelentke. (A legtöbb támogatás – például a gyermekgondozási díj a kor-

határ alatti nyugdíj, az átlagos rokkantnyugdíj – összege jellemzően nem éri el a havi 15 ezer forintot.) Feltételezhető, hogy a családok százazeinek csupán az ilyen juttatások jelentik a biztos havi bevételt.

A fentivel csaknem azonos számú (667 300) férfi és nő azonban minden látható jövedelemforrás nélkül maradt távol a munkaerőpiactól. Társadalmi, gazdasági helyzetükről úgyszólván semmit sem tudunk. Demográfiai jellemzőik közül is csak annyit, hogy valamennyien munkavállalási korúak; és csaknem 60 százalékuk nő. Empirikus információkból arra következtetünk, hogy körükben növekszik a tovább nem tanuló, de elhelyezkedni is képtelen fiatal (köztük a sorkatonai szolgálat előtt álló fiú); a munkalehetőségek hiányában a háztartásban maradó nő és – főleg az idősebb korosztályokból – a munkakeresést már reménytelennek tekintők.¹⁸

A munkaerőpiacról többnyire kényszerűen a háztartásba szorultak eltartását – könnyebben vagy nehezen – a családok vállalják. Elégge természetes, hogy a szerény juttatásokban részesülők s a családra szoruló jó része – ha csak teheti – ott próbál valamiféle munkát vállalni, ahol ilyen kínálkozik. Az sem meglepő, hogy az Európai Unió déli országai s Magyarország ebben igencsak hasonlítanak egymásra. Magyarországon – csakúgy, mint például Görögországban – az egyik fő rendszeres vagy alkalmi jövedelemszerző lehetőséget a mezőgazdaság nyújtja. A KSH 1994-ben 1,6 millió, mezőgazdasággal (is) foglalkozó háztartásról végzett felmérést (KSH, 1995).

Az összeírt háztartásokhoz csaknem 4,8 millió fő tartozott, az ország lakosságának 46 százaléka. Közülük több mint 3 millióan (több mint 60 százalékuk) rendszeresen részt vettek a háztartás mezőgazdasági munkáiban. A gazdálkodásra alkalmas méretű háztartásokhoz tartozó 3,5 millió főből 2,3 millióan (66 százalék) végeztek rendszeresen valamilyen mezőgazdasági munkát, míg az ennél kisebb – gyakorlatilag a saját fogyasztásra termelő –

¹⁸ Az egyetlen mértékadó vizsgálat a munkanélküli-járadékban részesültekről ad információt; az inaktívak tömegei azonban valószínűleg korábban nem voltak a járadékra jogosultak, s ezért nem is regisztráltatták magukat. A feltételezések szerint százezres sokaság el sem jutott a munkaerő-kirendeltségéig. A munkanélküli-járadékot az előző évben kimerítettek munkaerő-piaci helyzetét az OMK 1993 óta évenként megismételt vizsgálattal méri fel. 1991-ben és 1996 között több mint 900 ezren kerültek ki az ellátásból; ezt követően az érintettek mintegy fele meg is szakította kapcsolatát a munkaügyi szervezettel. A kérdőíves felmérésekkel az ő helyzetükről igyekeznek képet alkotni. Az adatok szerint a járadékjogosultságot kimerítők közül 1993-ban 48 400, 1994-ben 36 400, 1995-ben 21 500 fő vált inaktívvá; okát a legnagyobb arányban a saját egészségük megromlásában, különböző családi természetű adottságban (beteg hozzátartozó ellátása stb.) jelölték meg, a rokkantnyugdíjra jogosultság és a gyerek gondozás mellett. Jellemző, hogy az érintettek csupán töredéke – 1996-ban 300 fő – jelezte, hogy nem is kíván elhelyezkedni (Lázár-Székely, 1996).

háztartások 1,2 milliót meghaladó népességéből 760 ezren (63 százalék). A mezőgazdasági kistermelés révén a családok százezrei mindig is csökkentették háztartás kiadásait, s a felesleg eladásából szert tettek némi bevételre.¹⁹ Feltételezhető, hogy a munkákban most intenzívebben vesznek részt a munkaerőpiacról kiszorultak. Ráadásul Magyarországon a mezőgazdaság jelentős része (a családi gazdaságok) mindeddig sok szempontból kívül maradt a szervezett gazdaságon.²⁰

A saját gazdaságon kívül alkalmi jövedelemszerzési lehetőséget kínálhat több szezonális ágazat: például az idegenforgalom (az alkalmi foglaltársúitástól a takarításig; a csónak- vagy akár síléckölcsönzőben való kisegítésig) vagy a kereskedelem a téli–nyári vásárok, karácsonyi csúcsgazdaság idején.

A szolgáltatások számos ágában, de az egész magyar gazdaságban is a családi méretű vállalkozások dominálnak; a regisztráltan működő vállalkozások 97 százaléka 10 főnél kisebb, a gyakorlatban 1–2–3 fő. Foglalkoztatási igényük racionális: néhány óra, nap vagy hét – a valós igényhez igazodó. A fizetség – megállapodástól függően – lehet munkacsere, természetbeni juttatás, bár főként a helyileg kialakult, kölcsönösen ismert és elfogadott összegű bér, amit – a saját szempontjukból ugyancsak racionálisan – zsebből zsebbe fizetnek.

A városokban – és minél nagyobbak, annál inkább – a háztartások kínálják a legtöbb lehetőséget: a hólapátolástól, kertápolástól az idősek, betegek gondozásáig, a takarítástól a gyerekfelügyeletig. A rendszerint rövid időtartamra – napi, heti, havi néhány órára – szóló munkák általában bizalmi alapon, rokonok, kollégák, barátok révén szerveződnek. A szomszédban lakó nyugdíjas, az éppen se nem tanuló, se nem dolgozó nagyfiú, nagylány, az óvodástárs otthon lévő anyukája egyaránt kiváló segítő lehet. A tarifák többnyire ismertek; a helyzethez és a körülményekhez illeszkednek. A munkamegosztás régi-új formáit a társadalom kisebb-nagyobb közösségei eléggé megbízhatóan, működőképesse szervezték. Jórészt ennek

¹⁹ Spéder Zsolt 1994-ben Balassagyarmaton és környékén végzett felmérése szerint a megkérdezett 560 család több mint 80%-a termelt növényt vagy tenyésztett állatot; 58%-uk csak saját fogyasztásra. Az utóbbiak zöme (67–68%-a) fogyasztása legalább felét (esetleg egészét) a saját gazdaságából fedezte (Spéder, 1997).

²⁰ A KSH 1994. évi felmérése 51 ezer főfoglalkozásban irányított gazdaságot talált, amelyekben vélhetően még legalább egy segítő családtag dolgozott; az adóbevallások szerint azonban csupán 17,5 ezer családi gazdaság működött 1994-ben. A vállalkozások között csak az adószámmal (azaz meghatározott nagyságú bevétellel) rendelkezőket tartották nyilván, a többiek nem tartoztak adó- és járulékfizetési kötelezettséggel.

köszönhető, hogy a hivatalosan nem foglalkoztatottak nagy része, köztük a társadalom leghátrányosabb helyzetű tagjai is megéltek/megélnek valahogy, nem vált tömegessé és elviselhetetlenné a nyomor.

A GONDOSKODÓ ÁLLAM DILEMMÁJA

Történetileg egymást erősítve alakult ki két folyamat: az európai államok törekvése arra, hogy a társadalmi közös fogyasztás (a rendőrségtől a nyilvános közoktatáson át ma már a környezetvédelemig) minél több területét hatókörükbe vonják, és a költségvetésből fedezzék; s ezzel párhuzamosan a szükségesnek ítélt források előteremtése érdekében egyre pontosabbá és aprólékosabbá tegyék az adózók körének és az adózás mértékének szabályait. Ma már úgyszólván minden EU-tagállam „gondoskodó állam”, s minél több szférát vont be a társadalmi közös fogyasztásba, s működteti azokat az adófizetők pénzén, annál kevésbé tud lemondani a foglalkoztatást megdrágító, a munkabérekre is kivetett adókról, s az egyéni keresetek (személyi jövedelmek) adójáról.

Most pedig az állam kettős dilemma elé került. Egyfelől a versenyképesség növelése érdekében csökkentenie kellene a foglalkoztatást terhelő adókat – legalábbis az alacsony munkanélküliség miatt is irigyelt versenytárs, Amerika egy nagy tekintélyű elemző szerint.²¹ Másfelől a (regisztrált) foglalkoztatás növelése érdekében az eddigieknél jobb megoldást kellene találnia az informális gazdaság tevékenységeinek – de legalábbis nagy részének – legalizálására. Minthogy a rejtőzködés fő célja az adó- és járulékfizetés elkerülése, a foglalkoztatás növelése az állam adópolitikájának egyenes függvénye. Az adókról lemondás – bármi legyen is a cél – alapvetően az állam költségvetési érdekeivel ütközik. (Közvetve természetesen kevesebb jutna a társadalmi közös fogyasztásra – oktatásra, egészségügyre, szociális kiadásokra, környezetvédelemre stb. – is, s ez egyúttal az érintett csoportok érdekeit is sérti.)

Bár egyre erősödik a felismerés, hogy a hagyományos foglalkoztatási szektorban a hagyományos formák között nem várható új állások tömeges

²¹ A Nobel-díjas Gary S. Becker, a chicagói egyetem professzora többször is hangsúlyozta, hogy Európában a munkaerő túl drága; a béreket túlságosan sok juttatás terheli (mint a hosszú szabadságidő, sokféle fizetett távollét), az elbocsátások költsége magas, s mindezt tetézik a bérekre kivetett súlyos adók. Ha ezt az „európai betegség” nem tudják csökkenteni, akkor lehetetlen lesz a munkanélküliséget leküzdeni s a gazdaság versenyképességét növelni.

megjelenése (ha lehet, a mezőgazdasági foglalkoztatás még tovább zsugorodik, az iparé stagnál, a szolgáltatások különféle ágaiban is megszűnt a korábbi jelentős létszámnövekedés), az európai kormányok – érhetően – nehezen szánják el magukat a generációk politikai küzdelmeiben kiformalódott, a társadalmi közös fogyasztás magas színvonalú ellátást nyújtó jóléti rendszereinek megnyirbálására. Még akkor is, ha a több foglalkoztatás a tét.²²

Ezért, bár a nemzetközi szervezetek (OECD, ILO) évekkel ezelőtt kezdeményezett programjai (legyen szó a kis- és középvállalkozások támogatásáról, az önfoglalkoztatás ösztönzéséről stb.) folyamatosan javasolták a foglalkoztatásbarát adózást, eddig alig történt előrelépés. A két jól ismert ellenpélda: Franciaországban és Belgiumban adókedvezményt élveznek a háztartások, ha – akárcsak néhány órára is – szervezett formában foglalkoztatnak valakit, s kedvezményesen adóznak az így foglalkoztatottak is (Frey, 1997). (Más országokban viszont – például Finnországban – a szolidaritási elvnek megfelelően inkább az adókból tartanak fenn meghatározott időre szóló munkahelyeket.)

Magyarországon – az összehasonlítható számok ellenére – a fejlett európai országokkal a hasonlóságok csupán felszíniek; a foglalkoztatás-munkanélküliség-inaktivitás arányait lényegileg más folyamatok alakították és alakítják. A regisztrált foglalkoztatás növeléséhez azonban esetünkben is szükségképpen felmerül az adók, a költségvetés és a társadalmi közös fogyasztás egyensúlyának problémája. Nyilvánvaló, hogy a gazdaságból és a 3,6 millió keresőtől befolyó adókból fenntarthatatlan a mégoly szerény, de 10 millió állampolgár ellátására méretezett egészségügyi, oktatási, környezetvédelmi, honvédelmi stb. rendszer, bármennyire leleményes is a kormányzat az új adófajták kitalálásában (lásd egészségügyi hozzájárulás).

A legális, szabályozott, regisztrált foglalkoztatás növelésének nálunk is az adópolitika a kulcskérdése. Mindenekelőtt azt kell eldönteni: a több adózó vagy a több legálisan foglalkoztatott-e a cél?

²² A bizonytalan szándékok, hezitáló lépések okát az *Economist* cikkírója egyenesen a kormányzó pártok ellenérdekltségében látja: a minimális bérek, az álláshelyek védelme, a nagyvonalú betegbiztosítás és munkanélküli-ellátás, amelyeknek célja eredetileg a szegények megsegítése volt, most a foglalkoztatottakat védik. A szegények nem dolgoznak. S minthogy a dolgozók vannak többségben, a politikusok nem kívánják kockáztatni újraelasztásukat a többség szerzett jogainak megnyirbálásával. (*The Economist*, 1997. április 5.)

Ha az előbbi, akkor a szervezett gazdaság kiterjeszthető szigorral, az eddig nem adózó mezőgazdasági kistermelőkre, a másokat (alkalmilag) foglalkoztató családi és mikroállalkozásokra, a háztartásokra. Az eddigi lépéseket, az őstermelői igazolvány és az alkalmi munkavállalói könyv bevezetését – a felajánlott előnyök dacára – alapvetően az adófizetői bázis kiszélesítésének szándéka diktálta.²³ Félő azonban, hogy az adókötelezettség kiterjesztése, s vele az ellenőrök és ellenőrzések szükségszerű szaporítása, a kincstárnak a feltételezettnél csak jóval szerényebb eredményeket hozna. Együttal – ugyancsak velejáróan – gyorsan kialakulnának a rejtőzködés alkalmasabb módjai, s a többi, jól ismert, nem kívánt mellékhatás, a leginkább kiszolgáltatott emberek helyzetének romlásától az állammal való szembe fordulásig.

Ha viszont a legális foglalkoztatás a cél, akkor más közelítésmódra van szükség. Akkor a kiinduláshoz annak belátása kell, hogy a társadalom önvédelmi mechanizmusai által létrehozott „foglalkozások”, a munkamegosztás új formái segítették és segítik létezni a különben menthetetlenül leszakadók sokaságát. A kialakult gyakorlat elismerésével az állam megkönnyítheti helyzetüket – anélkül, hogy ezért bevételt (adó, járulékfizetést) vár. Sőt, azokban az esetekben, amikor szociálisan segélyezettekről, társadalmi eredetű juttatásokból élőkről van szó, az államnak kellene a járulékfizetést vállalnia (vagy a keresők által befizetett szolidaritási járulékokból fedezni). Ennek a formái is megteremthetők: a helyi foglalkoztatási egyesületek vagy más helyi nonprofit szervezetek létrehozásával, működésük támogatásával.

Az Európai Unió által kiadott, többször idézett tanulmány szerzői a legnagyobb körütekintést ajánlják a szabályozáshoz:

- tudva, hogy a szervezett gazdaság munkalehetőségeinek beszűkülése tárgította ki az informális gazdaságot, és szorított jelentős tömegeket a perifériára;
- tudva, hogy az informális tevékenység a társadalmi kapcsolatokba beágyazott; a személyi kapcsolatok mentén, többnyire a kölcsönös

²³ Az 1997-ben bevezetett alkalmi munkavállalói könyvet, amely különböző ellátásokra (egészségügyi, munkanélküli) jogosítja fel az alkalmi munkát vállalkozat az addig regisztrált 23 500 alkalmi munkavállaló közül 197. október 15-ig közel 6900-an váltották ki (*Világgazdaság*, 1997. november 7.). A kiváltás azonban csupán gesztusértékű lépés; a könyvecske tényleges felhasználását majd a beragasztott bélyegek értéke mutatja meg. Az őstermelői igazolványokért – s vele a regisztrációba vételért – sem tolokodtak az érintettek, csak amikor felismerték, hogy az adófizetés elkerülését szolgálhatja.

bizalom alapján működik (ezért is maradhat láthatatlan a külső megfigyelők előtt);

- tudva, hogy az informális gazdaságban dolgozók a velejáró költségek miatt nem lépnek át a formális gazdaságba; azaz a változtatás kiindulópontja az adókönyvítés lehet.

A tanulmány egyébként az egyik feltételnek a tanulást tekinti – mint az előrelépés segítőjét. A szükséges ismeretek megszerzése révén válhat az alkalmi munkából önfoglalkoztató, így az előrelépést segítheti a hiányzó iskolai végzettség megszerzése, a szakmai továbbképzés stb. is.

Valószínű, hogy nálunk is hasonló megoldásokat célszerű keresni: az adózás alól mentesülők körének meghatározásával, a foglalkoztatóknak nyújtott kedvezményekkel (például meghatározott mértékű adócsökkentéssel stb.). A már idézett francia, belga gyakorlat, az Olaszországban intézményesített minimáladós más kezdeményezések feltételrendszere kellő útbaigazítást adhat az előrelépéshez.

Mindez az államháztartás aligha halasztható reformjához kapcsolódva lenne elvégezhető, az állam és az állampolgárok kötelezettségeinek újraszabályozása során (de megerősítve, hogy az államnak elháríthatatlan kötelezettsége a leginkább rászoruló polgáraitól való gondoskodás).

A statisztikai adatokban tükröződő s a valóságban létező viszonyok összehangolása Európában sem ígérkezik egyszerűnek. A következő években (talán évtizedekben) azonban valamennyiünk számára megkerülhetlenné válik sokféle társadalmi és gazdasági alkalmazkodás – egyebek között a munka máris jelentősen megváltozott világához.

Természetesen a kialakult foglalkozási viszonyok tudomásulvétele is az alkalmazkodás egyik lehetséges formája.

- Employment...* [1997]: *Employment in Europe*. European Commission.
- Frey Mária [1997]: A foglalkoztatás bővítésének kísérletei: munkahelyteremtés a munkaerőpiac fő áramán kívül. In Laky Teréz (szerk.): *Az atipikus foglalkozási formák*. Műhelytanulmányok. ISM, Budapest. 71–103. o.
- KSH [1995]: *Egyéni gazdálkodás a mezőgazdaságban, 1994*. KSH, Budapest.
- Lakatos Judit [1993]: Visszatérés a munkaerőpiacra a gyerekgondozási ellátás lejárta után. *Munkaügyi Szemle*, december.
- Lakatos Judit–Nádas Magdolna [1997]: Az atipikus foglalkoztatási formák elterjedtsége Magyarországon. (A munkaerő-felmérés adatai alapján.) In Laky Teréz (szerk.): *Az atipikus foglalkozási formák*. Műhelytanulmányok. ISM, Budapest. 105–120. o.
- Lázár György–Székely Judit: Jelentés a nyilvántartásból kikerült munkanélküliek körében végzett 1993. (majd 1994., 1995. és 1996.) évi követéses vizsgálat eredményeiről. OMK, Budapest.
- Laky Teréz [1997a]: *A munkaerőpiac keresletét és kínálatát alakító folyamatok*. Munkaügyi Kutatóintézet – Közösen a jövő munkahelyeiért Alapítvány, Budapest.
- Laky Teréz [1997b]: Atipikus munkák Magyarországon. In Laky Teréz (szerk.): *Az atipikus foglalkozási formák*. Műhelytanulmányok. ISM, Budapest. 7–14. o.
- Mingione, E.–Magatti, M. [1995]: *The Informal Sector – Follow-up to White paper Social Europe*. European Commission, Supplement 3.
- Münchan, W. [1997]: Jobs by numbers. *Financial Times*, November 22–23.
- Pahl, R. E. [1984]: *Division of Labour*. Basil Blackwell, Oxford.
- Piore, M. J.–Sabel, C. F. [1984]: *The Second Industrial Divide*. Basic Books, Inc. New York.
- Spéder Zsolt [1997]: *Alkalmazkodó háztartások a gazdasági átalakulásban*. Előadás a Magyarország az ezredfordulón (Stratégiai Kutatások az MTA-n) keretében. A társadalmi struktúra alakulása a piacgazdaságra való átmenet korában című kutatási program zárókonferenciáján, szeptember 17.
- Taylor, F. W. [1983]: *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Az eredeti angol kiadás éve: 1911.
- Vajda Ágnes [1996]: A szervezett munkaerőpiacon kívüli munkavégzés, 1980–1990. *Statistikai Szemle*, április.



VISSZAEMLEKEZÉSEK

(emlékező írások, interjúk)

A MESSZE- ÉS MÉLYRELÁTÁS PÉLDÁJA – INFORMATIKA LAKY TERI SZEMÉVEL

A múlt század hatvanas éveinek végén Magyarországon a statisztika 8 (!) számítógépet tartott nyilván, a világ 111 ezret. Ha ma számba vennénk Magyarországon a 111 ezer ősgépnél sokszorosan nagyobb teljesítőképességű számítástechnikai eszközöket, akkor a nyers szám legalább két nagyságrenddel több lenne. Teljesítményre számítva a különbség talán ezermilliárdos szorzóval is szerény.

Laky Teréz már ekkoriban a várható társadalmi hatásokat kutatta, olyan mélységben és távolbalátással, ami a mai társadalom vezető rétegei számára sem szokásos. Megírta, hogy a számítógép nemcsak egy technikai eszköz, hanem szervezet- és társadalomátalakító újdonság; elterjedése az adott környezetben e jelentés meg nem értése, a felkészületlenség és tapasztalatlanság miatt egy-két éves káosszal kezdődhet. Tudta (amit szintén még nem értenek nálunk), hogy az átalakulás nagyfokú centralizációval és ezzel párhuzamosan decentralizációval jár, megváltoztatja a szervezet munkafolyamatait, magát a szervezetet, annak hagyományos hierarchiáit, a tekintélyek, befolyások súlyait. Egyidejűleg javítja és rontja a szubjektív munkafeltételeket, a bevezetés hosszúra nyúló idején még nehézkessé is teheti az ügyintézkést.

Pontosan leírta a szociológus terápiás receptjeit – minden lépésben részletes, jó felvilágosítás, ösztönző értékelések –, azaz a humán/tárgyi megközelítés menedzsmentszükségletét. Ez a recept, bármilyen kézenfekvőnek tűnik is, nehéz és máig sem kézenfekvő útmutatás. Ha az volna, az egészségügy reformjának régóta égető és valójában minden érdekelt számára érthető ügye nem fulladna nálunk a szakszerűtlen szociológiai és közgazdasági megvalósítás kátyúiba.

Laky Teréz persze nemcsak a recept címfelsorolását végzi, hanem az adott ügyben megmutatja az ajánlható részletlépéseket és főleg azok ésszerű sorrendjét. A mai feladatra fordítva: ez először az orvostársadalom és a biztosítottak bevonásával járt volna, annak kidolgozásával, hogy ki és hogyan járhat jól, így az előzetes vitákkal is érdekeltté téve a valóban érdekelt többséget. A következő lépés azok érdekeltségének megerősítése,

akiknek az új rendszer anyagi, erkölcsi és ellátási előnyöket ígér – a megérősítést az ezt végző, ebben érdekelt intézményi renddel kezdve, és nem azzal végezve.

Folytathatnám... A példa aktualitása mai demonstrációja a szociológus gyakorlati fontosságának, a szociológiai elméleti és kísérleti munka összhangjának, a humán megközelítés valós, nem csak kérdésfeltevő lényegének.

E megállapítások, részben akkor szokatlan módon, az amerikai irodalom naprakész figyeléséből és ezután azonnal a kutató szociológus hazai reakcióiból, kiváló, kérdéses és kikérdező felméréseiből születtek, bizonyítva Laky Teréz különösen erős, kritikusan céltudatos szellemi érzékenységét. Hazai és külföldi publikációk sorával terjesztette okos felkészülésre figyelmeztető eredményeit. (Vajh' ma már követnék!)

Az informatika tárgyhoz több mint 30 évvel később tért vissza, akkori új aktualítások, a munkaerő problémái, ezen belül elsősorban a hátrányos helyzetűek és a nők beilleszkedési és munkalehetőségei, mobilitási viszonyuk változása, kilátásai kapcsán, a jelen szorító körülményeinek vizsgálatával.

A vizsgálatok az ismert nemzetközi aránytalanságok mellé kiemelik a hazai betegségek lenyomatait. Az északi és délebbi államok, a nyugatibb és keletibb kultúrák, a régi és újabb EU-tagok közötti foglalkoztatottsági, szervezeti, munkahierarchia-beli és kereseti eltérések mellé sorakozik fel a minden átlaghoz képest kiemelkedően alacsony magyarországi foglalkoztatottság, mint a kedvezőnek maszkírozható munkanélküliségi mutatók magyarázója. Ez tükröződik mint az általános kultúráltság, oktatási és köz-erkölcsi, törvénykerülő társadalmi betegségek tünetrendszere, valós világunk szociológiai anatómiája. Laky Teréz meggyőző érveléseinek ereje a szigorú, szakszerű és emóciómentes tényleírás, amely így, szakmai hitelességével kiáltozóbb tud lenni, mint sok szokásos drámaszöveg.

Érzékeny, empátiás keménység, realitás- és javítástörekvés, szakmai szigorúság és humán érdeklődés kísérte végig munkásságát, innen adódtak témaválasztásai és a témák válaszkísérletei. Bizonyította, hogy ez a ketős erény nincs ellentmondásban, legföljebb azoknál, akiknek ehhez nincs szellemi és erkölcsi erejük. Ma, már két évvel az elvesztése után érezzük, mennyire hiányzik mindez és ő.

KOZÁK GYULA

AZ EGYIK (HA NEM A) LEGKORÁBBI SZAMIZDAT...

A MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társasága égisze alatt működő Szociológiai Munkabizottság által szervezett és betiltott

III. Szociológiai Konferencia

(tervezett időpontja 1972. szeptember 26–28., Balatonfüred)

Napjaink műszaki fejlődésének társadalmi feltételei és várható hatása címmel

A konferencia előkészítő (szervező-) bizottságának tagjai: Ambrus Péter, Hanák Katalin, Hegedűs B. András, Kozák Gyula, Laky Teréz, Márkus Mária, Pál Tamás, Rozgonyi Tamás, Rudas János, Szabó Máténé, Zsille Zoltán.

A konferencia tervezett előadói, akiknek előadása a betiltott kötetben szerepelt: Ádám György, Ambrus Péter, Angelusz Róbert–Rozgonyi Tamás, Balogh József, Borgos György, Büti Lajos, Endreffy Zoltán, Farkas János, Földvári Tamás, Fülöp Sándor–Király József–Tatár Judit, Gazdag Miklós, Gelléri Péter, Hegedűs András–Márkus Mária, Hegedűs B. András, Héthy Lajos–Makó Csaba, Józsa Péter, Juhász Pál, Kemény István, Kozák Gyula, Laky Teréz, Mód Aladárné, Pál Tamás, Perczel Tamás, Rudas János, Solt Ottilia, Szabó László, Szabó Máténé, Szalai Béláné, Szegő László, Szesztay András, Tóth Ferenc, Varga Károly, Vörös László, Zsille Zoltán.

*

Az alábbi összefoglalás 1972. szeptember 18-án készült. Kis cédulákra, hevenyészetten jegyzeteltem, s a mintegy másfél órás izzó hangulatú vitának csak néhány elemét rögzítettem. Természetesen kimaradtak az üres szlogenek, a lényegre próbáltam koncentrálni. Amit viszont lejegyeztem, azt pontosan tettem.

Jelen volt Drecin József, az OT elnökhelyettese, a MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság elnöke, Frank Tibor, a társaság titkára, a szervezőbizottság tagjai közül nem volt jelen Hanák Katalin.

Ebben az időben a MTESZ elnöke Csanádi György, főtitkára Valkó Endre volt.

DRECIN: Nem elég érett a kötet [konferencia] anyaga – műhelymunka, csak szociológusok számára [szól, vagy való], destruktív, ideológiailag ártalmas, zavaros. Hol maradt a szakmai vita, elvtársak? Ezek problémás előadások. Részletezem.

Büti – destruktív, ráadásul egy anonim beszélgetésre hivatkozik, és nem is igaz a kontraszelekció, nem ez ma az üzemi vezetés tipikus vonása.

Endreffy – közgazdasági és filozófiai problémák, [amelyeket] ma divatos „hatékonyság” zavaros okfejtéssel veszélyesnek minősíti. Baklövés az ellenhatékonyság kifejezés bevezetése. Elméletileg nyers.

Hegedüs [András, exminiszterelnök] – különbözik a többitől, konstrukciós problémák. A demokráciával kapcsolatban legfeljebb vita kerekedhet belőle, lehet-e úgy üzemet vezetni, ahogy ott le van írva. [Közbekiabálás: lehet, bízzuk az üzemi emberekre ...]

Az előző kettő (Büti és Endreffy) politikailag éretlenek, zavarosak.

Gelléri – rosszul írta meg, adta elő. [Közbekiabálás: Érti egyáltalán, Drecin elvtárs?]

Miért nem vállaltuk azzal együtt?

Mert problematikus.

Így döntöttünk, és kész.

MÁRKUS MARISA [*Drecinhez, agresszívan*]: Megmondaná, hogy mi a konferencia feladata?

DRECIN: Legyen kevésbé problematikus, amely üzemi emberekhez szól – politikai aspektusai is vannak, nem csak szakmai [szociológiai]. Segíteni kell az üzemi embereket. Ha meg lenne tartva a konferencia, az üzemi emberek csak statisztálnának, és az előadások megzavarnák őket.

HEGEDÜS B. ANDRÁS: Vita előzte meg a konferencia létszámát és a résztvevők összetételét. Miért csak most, az utolsó pillanatban jelent ez problémát?

KOZÁK GYULA: Korábban pontosan tudták a szervezők, hogy a szociológusok fognak az üzemi problémákról, elméleti és empirikus szinten előadni...

Kicsit fura ez az érvelés az utolsó pillanatban, amit Drecin elvtárs mond.

DRECIN: Az én hibám, elvtársak, mert nem foglalkoztam érdemben a dolgokkal. Vállalom.

(...)

RUDAS JÁNOS [*Drecinhez, agresszívan*]: Tájékozódott-e a résztvevők összetételéről, arról, hogy milyen felkészültségű üzemi emberek véleményére alapozza a saját véleményét. Vannak itt anyagi jellegű problémák is. Tavasszal dupla pénzt kértünk [a konferenciára, de nem kaptuk meg]. Ki fogja most megszervezni a konferenciát? Ki finanszírozza a kötetet, amelyet elkoboznak?

DRECIN: Nem tárgyaltam üzemi emberekkel, de ismerem őket. [*Kacagás*] Sok üzemi ember lenne jelen, úgy tudom, szociológusok is. A költségeket a MTESZ vállalja [ti. a betiltás költségét]. Valkó elvtárssal megbeszéljük, hogy később megtartjuk. Ki szervezze? A bizottság!

KOZÁK GYULA: Milyen bizottság?

DRECIN: A MTESZ Szociológiai Bizottsága, maguk elvtársak, ha nem sztrájkolnak a mai megbeszélés után, és elfogadják a kritikámat. És bevonnánk az MTA-t. Szeretnénk, ha nem szállnának ki a buliból [sic!].

MÁRKUS MARISA: Itt vannak az Akadémia munkatársai is! Kit akar még bevonni?

AMBRUS PÉTER: Nem csak a szociológusok döntöttek, a döntést követte a véleményezés. A beérkező dolgozatokat véleményyeztük, szigorúan szakmai alapon.

DRECIN: Ezt az ellentmondást nem tudjuk feloldani, elvtársak. Így nem lehet megtartani a konferenciát, ezekkel az előadásokkal. Kész!

ZSILLE ZOLTÁN: Ez az összes mondanivalója?

DRECIN: Másokkal is beszéltünk, és az *elvtársaknak* is ez volt a véleménye. Nem akarjuk, hogy bíráljanak bennünket.

LAKY TERI: Nem lehet, hogy Drecin elvtárs összekeveri a szociológiai konferenciát a pártkongresszussal? Ez nem pártkongresszus! Ez konferencia. Itt helye van a nézetek ütközésének.

MÁRKUS MARISA: Közlöm, hogy meg vagyunk sértve. Nevetséges, amit maga csinál, Drecin elvtárs!

SZABÓNÉ DÉR ILONA: A gyávaságát elfogadhatjuk, az a maga baja – a szakmai megjegyzéseit azonban visszautasítjuk.

KOZÁK GYULA: Ha betiltják a konferenciát, akkor indokolják azzal, ami itt elhangzik, de hagyják ki a szakmai érveket, mert ahhoz nem értenek.

DRECIN: Van egy elvi álláspont, amit én csak képviselek itt. A MTESZ nem léphet fel önállóan szociológiai kérdésekben.

LAKY TERI: Nem a MTESZ lép fel, hanem önálló kutatók lépnek fel, a MTESZ csak biztosítja a lehetőséget, hogy találkozzunk az üzemi emberekkel. Majd ők elmondják, ha valami nem tetszik nekik. Mi nem téziseket közlünk, hanem a tapasztalatainkat osztjuk meg.

ZSILLE ZOLTÁN: Büti anyaga megjelent a Népszavában. Morálisan elfogadhatatlannak tartom, hogy ez a bizottság külső instrukciók alapján újramezdje a munkát. Nevetséges.

ROZGONYI TAMÁS: Itt nem egy-két tanulmányról van szó, hanem egy konzisztens anyagról, egy könyvnyi tanulmányról. Ha kizsigereljük, nem lesz funkciója és terepe a konferenciának.

HEGEDŰS B. ANDRÁS: A kötet [a konferencia előadásai] már ki van nyomva, elkészült, mihez kezdjünk?

LAKY TERI: Nem 1951-et írunk...

ZSILLE ZOLTÁN: Ezt nem hagyhatjuk ennyiben.

KOZÁK GYULA: Egy évi munkánkat kidobnák, hogy képzelik ezt!

[*Hangzavar, indulatos megjegyzések, Márkus Marisa fölugrik, és Drecin felé indul, Zsille rágyújt, Drecin rászól, hogy tilos a dohányzás, Zsille flegmán legyint, Kozák is rágyújt.*]

DRECIN [*egyre idegesebb*]: Ezzel maguk ne törődjenek. Megfelelő helyen közölték, hogy az MTA nélkül nincs konferencia...

[Bekiabálás:] Mi az a megfelelő hely?

[Többen]: Az MTA Szociológiai Intézetének munkatársai közül számosan szerepelnek a kötetben, az igazgatóhelyetttessel, Farkas Jánossal is szoros volt végig a kapcsolat. Szerepel a kötetben Héthy Lajos, Makó Csaba, Rozgonyi Tamás, Farkas János, Szesztay András, Varga Károly, valamennyien az Akadémia dolgozói.

DRECIN: Föl fog lépni az ELTE és a Politikai Főiskola az anyagok ellen.

LAKY TERI: Már tájékoztattam a Társadalomtudományi Intézet vezetőjét, és levélben felkértem, hogy vegyen részt a konferencián az intézet néhány munkatársa.

[Valakik:] Nem fogja összeugrasztani a szociológusokat, de a pártfőiskolán nincsenek szociológusok, ... az ELTE pedig meg nem fog föllépni ellenünk, Huszár [Tibor] a plenáris ülésen előadást tart, ismeri az anyagot ... Kulcsár [Kálmán] is ...

DRECIN: Nem ismerem a szociológusok egymás közötti viszonyát... én csak azt mondom, amit illetékes helyről velem közöltek.

LAKY TERI: Nagyon vacak érv ez az „illetékes hely”.

DRECIN: Márpedig a konferencia nem lesz megtartva, és a kötet nem kerülhet ki a MTESZ neve alatt. [*Indulatos bekiabálások: Hol élünk? Hogy képzeled ezt?*]

RUDAS JÁNOS [*zárszóként, nagyon higgadtan, cinikus nyugalommal*]: A döntést tudomásul vesszük, de azzal nem értünk egyet. Elhamarkodottnak és következetlennek tartjuk... [*Megkéri a bizottság tagjait, maradjanak együtt és beszéljék meg a történeteket. Ez tulajdonképpen fölszólítás Drecinnek, hogy menjen el!*]

Hangzavar, a megbeszélés föloszlik, többen körülveszik Drecint, agresszívan támadják, Kozák és még valaki (talán Zsille?) gyorsan távozik.

Kozák másodmagával taxiba ül, és elmegy a nyomdába. Mivel az előkészítő fázisokat, a nyomdai kapcsolattartást ők végezték, ismerik őket a nyomdában (Kossuth Könyvkiadó Sokszorosító Üzeme), a nyomdászok elismervény ellenében átadnak kétszer 25 [vagy több] darabot a konferencia kinyomott előadásaiból. A cél az volt, hogy ne zúzzák be az összes példányt, munkánkna maradjon nyoma. Taxival (Zsille Zoltán visszaemlékezése szerint a MTESZ mikrobuszával) négy-öt helyre elvittünk 5–10 példányt, hogy ne lehessen begyűjteni őket. Később a szervezők és a szerzők (39-en) kaptak egy-egy példányt, a többi szamizdatként terjedt. A konferencia nem lett megtartva, a MTESZ III. Szociológiai Konferenciájának előadásait (*Napjaink műszaki fejlődésének társadalmi feltételei és várható hatása* volt a címe) a mumusként emlegetett ELTE Szociológiai Tanszékén legalább egy évtizedig tanították, az odakerült példányokat ronggyá olvasták, sokszorosították. A maradék példányokat bezúzták. A MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság szociológiai bizottságát Frank Tibor, a társaság titkára föloszlatta. Történtek kísérletek az illegálisan megszerzett példányok visszaszolgáltatására, még rendőrséggel való fenyegetőzés is volt, de a példányok diverzifikálódtak, visszaszerezhetetlenek lettek volna még akkor is, ha a fenyegetések hatására ez a szándékunk.

A nyomdától a MTESZ bélyegzőjével vettük át a példányokat. A betiltott konferencia ügye később az MSZMP gazdaságpolitikai osztályának pertraktálásában magasabb pártforum elé került. A rendőrséggel való fenye-

getőzés alapja az illetéktelen bélyegzőhasználat volt, igyekeztek gazdasági bűncselekménnyé degradálni a nyomdából illegálisan elhozott 50–60 példány ügyét.

A konferenciára négyszázan (!) jelentették be részvételüket, fizették be a részvételi díjat (két éjszakai szállás, teljes ellátás, egyéb programok).

2007-ES KIEGÉSZÍTÉS

Idén január és május között életútinterjút készítettem Huszár Tiborral, a szociológia tanszék alapító vezetőjével, s fölidéztam neki az 1972-es betiltott balatonfüredi konferenciát. Jól emlékezett rá. Elmondtam neki, hogy Hegedűs B. András „találmánya” alapján – természetesen nem kevés iróniával – a magyar szociológia B-válogatottjának neveztük magunkat, a MTESZ Szociológiai Bizottságát. Huszár Tibor elgondolkodott, fölidézte a konferencia résztvevőit, szervezőit, s azt mondta: „Talán ti voltatok az A-válogatott!”

LAKY TERÉZ



LAKY TERÉZ – 1952



ELSŐÁLDÓZÓ

A PÉCSI LEÁNYISKOLA TABLÓJÁN (A FELSŐ SOR JOBB SZÉLÉN)





A PÉCSI VÁROSI NŐIPARISKOLA TABLÓJÁN – 1944

A PÉCSI VASUTAS SPORT KÖRBE – 1948 (BAL SZÉLEN)



Leckeigazolvány.

Tulajdonosa:

Lányi Teréz (József fénj.
Született Pécs városban, Baranyai
megyében, 1916. évi augusztus havának 6-ik
napján s a rom. katolikus vallást követi.

A magyar kir. Erzsébet-Tudományegyetemre rendkívüli hallga-
tónak fölvételett.

Melyik karba?	Mikor?	A quacstor bizonyítja beiktatását
A jog és állam-tudományi karba.	Az 1936. évi 147. tanterv értelmében.	1936. évi 12. hó 22. napján Pécs, 1936. évi 12. hó 22. napján M. Lányi Teréz Quacstor.

EGYETEMI HALLGATÓ PÉCSETT – 1946



FIÁVAL, ANDRÁSSAL – 1958



FIÁVAL, GÁBORRAL – 1953

A KÉT FIÚVAL A BALATONBAN





SZÜLEIVEL ÉS TESTVÉREIVEL A SZÜLŐK ARANYLAKODALMÁN

ANTAL LÁSZLÓ

TERI KÖREI

Valamikor még az 1970-es évek elején ismerkedtünk meg, részben a szokásos módon, hasonló szakmai érdeklődés alapján, részben a több szálon is közös baráti kör révén. Akkoriban még a KSH Gazdaságkutató Intézet munkatársa volt, tipikus szociológiai feladatokkal. Kedvence, visszatérő témái: a vállalaton belüli érdekviszonyok hatásai a döntési folyamatokra, az erős alkupozíciók kialakulása és az ellentmondásos helyzetük ellenére már akkoriban is a vállalkozói magatartás bizonyos jegyeit felmutató kis-vállalkozások helyzete. De foglalkozott az engem különösen érdeklő burkolt recentralizációs folyamatokkal is.

A hetvenes, nyolcvanas évek a társadalomtudományok szempontjából Magyarországon a felvilágosodás kora volt. Az erősen idealizált, követelményekben fogalmazó normatív felfogás hitelét veszttette, átadta helyét az érdekviszonyok dimenziójából kiinduló, leíró jellegű megközelítésnek az önismeretre törekvés jegyében. Ez jót tett, különösen a közgazdaságtannak és a divatossá vált szociológiának. Az időszak kedvezett Terinek is, akinek az általa jegyzett intézeti kiadványokon kívül egyre másra jelentek meg publikációi főként a *Közgazdasági Szemlében*, a *Gazdaságban* és az ebben az időszakban talán legdivatosabb *Valóságban*. 1982-ben pedig a KJK gondozásában megjelent az eddigi kutatásait egységes keretbe foglaló és megközelítési módját, szemléletét kifejtő összefoglaló jellegű könyve (*Érdekviszonyok a vállalati döntésekben*).

Terinek ezek az alkuviszonyokkal foglalkozó, még a gazdaságkutatás korszakából származó elemzései különösen közel álltak hozzám. Hasonló kérdésekről szóltak, mint amelyek engem is foglalkoztattak, csak éppen alulnézetből (vállalati szempontból), felfogásunk is erősen közel állt. Írásait egytől egyig leíró jelleg, szigorú módszertani végiggondoltság, fegyelmezettség, a felesleges elkalandozások és az öncélúság kerülése jellemezték. Többnyire felméréseken, szigorúan megtervezett interjúkon és részletes statisztikai háttéren alapultak. Módszerességét, önfegyelmét kérdésfeltevései egyszerűségét, világosságát és tényszerűségét pedig egyenesen irigyeltem.

Később váltott. A Munkaügyi Kutatóintézet vezető kutatója lett, és ettől fogva a munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai kérdései kerültek figyelme középpontjába. Ez a téma már kevésbé állt közel hozzám, mint az alkuviszonyok. Azt azonban magam is érzékelttem, hogy az általa jegyzett, évente megjelent intézeti kiadvány hamarosan a munkaerő-piaci kutatások autentikus darabjává vált. (Erényei, melyekre már korábban is felnéztem, ugyanazok voltak: módszertani és statisztikai megalapozottság, világos, józan gondolatmenet, az öncélúság kerülése.)

Sokat köszönhettem neki. Kandidátusi disszertációm írásakor Ő volt az egyik főtanácsadóm. (A másik Révész Gábor volt.) Nem csak az elkészült munkámhoz szólt hozzá részletekbe menően, hanem már a részanyagok újbóli javítása, szerkesztése során voltak – akár többször is – konkrét javaslatai a felépítésre, gyakran még a megfogalmazásokra vonatkozóan is. Azt hiszem, kizárólag neki köszönhető, hogy sokszor felesleges kitérőkre hajlamos, kanyargós vonalvezetésű írásom végül is emészthető és valamennyire fegyelmezett lett, ki lehetett belőle olvasni azt, amit el akartam mondani. Kritikusként és önkéntes szerkesztőként soha nem arra törekedett, hogy valami mást, szerinte fontosabbat mondjak, mint amit magam is kiemelni szándékoztam, hanem egyszerűen csak arra, hogy saját mondanivalóm minél nagyobb átütőerővel kifejezésre jusson. (A gazdaságpolitika szerepét vagy inkább hatásosságát például sokkal kevesebbre tartotta, mint jómagam – ez beszélgetéseink során számomra is nyilvánvalóvá vált –, de a munkám szerkesztése és korrekciója során nem próbálta meg burkoltan sem kifejezésre juttatni.) Ezt a tulajdonságát máig ritka képességnek tartom.

A hetvenes, nyolcvanas években elég sokan voltak, akikkel legalábbis néhány alapkérdésekben nagyon hasonlóan gondolkodtunk. (Ma már sokkal kevesebben vannak, akikről ugyanezt elmondhatnám.) Nem is ez hozott igazán közel Terihez, hanem a baráti kapcsolatoknak azok a hálói, amelyek körülötte kialakultak, és amelyeket nem csak kezdeményezőként, jó értelemben vett szervezőként lelkesen, nagy szeretettel szövögetett. Ilyenek voltak a karácsonyesti összejövetelek és az ugyancsak évente ismétlődő két-három napos húsvéti kirándulások. A közös programok meghatározott szokásokkal együtt hagyománnyá szilárdultak, amelyek sokkal korábbra nyúltak vissza, mint az én megjelenésem Teri környékén.

Mindkét társaságra jellemző volt, hogy csendben magába olvasztotta

a következő generációkat. Az eredeti tagok mellett megjelentek bennük azok legközelebbi barátai, majd a gyerekeik, sőt mára már az unokák is. Ugyancsak mindkét társaságra jellemző maradt valamiféle stabilitás, nem cserélődtek a résztvevők ötletszerűen, így fennmaradt az összetartozás hangulata, a résztvevők többsége már régről jól ismeri egymást, és a lassan beszívargó újak számára sem idegen a társaság a baráti-családi kapcsolatok révén.

Az eseményszámba menő karácsonyesti összejöveteleken negyvenötvenen szoktunk részt venni. A többség visszatérő, állandó tagja a társaságnak, de mindig akad néhány alkalmi vendég is. A társaságban a közgazdász, szociológus kutatók mellett – ők képviselik a derékhadat – akad itt író, újságíró történész, tanár vagy politikus is. Több közülük ismert személyiség, néhányan közvetlenül érintettek az 56-os eseményekben, többen legalábbis tanúi voltak azoknak (sajnos egyre kevesebben élnek már).

A visszatérő karácsonyestéknek nem volt semmilyen konkrét célja vagy programja. Pusztán egy jót beszélgetni jöttünk össze az év végén, rendszert valamilyen családi program után, este. Mégis minden alkalommal kialakult valamilyen vita; aki akart, csatlakozhatott. A beszélgetés bármiről szólhatott, a kiválasztott témát a véletlen, a pillanatnyi érdeklődés határozta meg: az aktuális politikai és gazdasági helyzetértékelésen túl (ami persze visszatérő kérdés volt) az 50-es évek, a koncepciók perек (amikor is éppen jelen volt az egykori miniszterelnök, Hegedüs András), világpolitika, irodalmi pletykák, néha tudományos viták.

Legalább ennyire vonzó visszatérő program az ugyancsak Terihez kötődő húsvéti kirándulás. Hagyományai egészen az 1956-ot közvetlenül követő évekhez nyúlnak vissza. Első résztvevői 56-os szereplők voltak. Az általam személyesen ismertek közül Szabó Miklós, Hegedüs András, Vásárhelyi Miklós, Táncos Gábor és Kende Péter. A mai társaság, hasonlóan a karácsonyestihez, 50–70 fő körül mozog, többgenerációs. A rendszeres kirándulók zömében azonosak a karácsonyesték állandó résztvevőivel. Magam legalább negyedszázada, de lehet, hogy már 30 éve jártam velük. Szinte minden szép kirándulóhelyen megfordultunk. Egy szűkebb profi csapat határozza meg az útvonalat (van hosszabb, nehezebb túra, és van kevésbé megterhelő séta is az idősebbeknek, kisgyerekekkel kirándulóknak), majd valaki elvállalja a túravezető szerepét. Az utolsó előtti este nagy közös bulit szerveznek – ez egyébként mindig Teri dolga –, ahol külön

üdvözlük az először résztvevőket, és némi ital mellett a karácsonyestiehez hasonló módon maratoni vitákra, beszélgetésekre kerül sor.

Az eddigieken kívül volt Terinek állandó bridzspartija is, amely szintén nemcsak a kártyázás színtere volt, hanem része a stabil baráti körök halmazának, ugyancsak alkalmat adva hosszabb beszélgetésekre is a játék mellett.

A sorra vett három körön kívül – ezeknek résztvevője voltam – még egyéb kisebb körei is voltak Terinek, de többiekre nagy hatással bíró személyiségének köszönhetően a munkahelyén, a Munkaügyi Kutatóintézetben is meghatározó szerepet töltött be, mint mindenütt, ahol egyáltalán megfordult. Valahogy mindenki odafigyelt rá, jóllehet a köreiben sokféle, nagyon különböző ember bukkant fel. (Ő maga például – finoman fogalmazva – igencsak szkeptikus volt a reformok hatékonyságával kapcsolatban, mégis: barátai között meglehetősen nagyszámú reformhívó fordult elő, köztük Tardos Márton, aki a kirándulásokon navigátorként, az esti vitákon pedig állandó központi szereplőként, az egyik lehetséges pólus megfogalmazójaként Teri mellett a másik legmeghatározóbb figurája volt ezeknek a társaságoknak.)

Aligha tévedek abban, hiszen rajtam kívül sokan gondolják ugyanígy, hogy Teri a maga világában előbb-utóbb mindenütt domináns személyiséggé vált, köré tartós kapcsolatok szövődtek, amelyek azonban semmilyen vonatkozásban sem valamilyen uniformizált gondolkodásmódon alapultak. Sem politikai nézetüknek nem kellett feltétlenül egybeesniük, sem érdeklődési körüknek vagy kutatói felfogásuknak. (Nem is estek egybe, önjáró, autonóm személyiségek alkották a társaságok magvát, számos dologban nem értve egyet sem egymással, sem Terivel. Ez azonban belefért, nem zavart senkit.) Mindenkor érvényre juttató kivételes közösség-szervező katalizátor képességét Teri nem a hierarchiában elfoglalt helyének, nem is korának, hanem személyes tulajdonságai ritka együttesének köszönhetete. Egyszerre tudott kritikus, olyankor keményen kritikus és szeretetre méltó, mindig segítőkész lenni, praktikusnak mutatkozni, józanul, de sok-sok humorérzékkel szemlélni a dolgokat, munkájában nagyon módszeres lenni, de sohasem szárazon, fantáziátlanul megnyilvánulni vagy írni. Egy közös barátunk Miss Marple-nek hívta megfigyelőképesége, talpraesettsége, józansága és találó, néha csípős megjegyzései alapján. Találó elnevezés volt.

Sokféle társaságnak, szellemi műhelynek, vitakörnek voltam rövidebb-hosszabb ideig tagja, de egyik sem volt fogható a Teri által összekovácsolt társaságokhoz. Nem véletlen, hogy ezek, legalábbis eddig generációt túlélőnek, egyedülállónak, színesnek, tartalmasnak, ha nem irtóznék a nagy szavaktól, mondanám, hogy varázslatosnak bizonyultak. Hiányát sok mindenben és sokan fogjuk érezni, de leginkább talán ebben, a környezetre gyakorolt ismétелhetetlen személyes hatásában, közösségformáló képességében. Most, hogy sem Ő, sem Tardos Marci nincs már közöttünk, szegényebbek lettünk.

A REPRODUKÁLÁS REJTETT MECHANIZMUSAI?

Laky Terit a magyar empirikus kutatások nagyasszonyának láttam, amikor a hetvenes évek második felében megismerkedtem először az írásai-
val, majd személyesen vele is. Majdnem harminc évvel később meglepve
olvastam a Kornai András által összeállított vázlatos életrajzban, hogy tu-
dományos pályája csak nem sokkal azelőtt indult: 1973 óta dolgozott
„igazi” kutatóintézetben, és 1976-ban jelentek meg első nagy hatású cik-
kei a gazdaságon belüli érdekviszonyokról a kor legnívósabb társadalom-
tudományi folyóirataiban, a *Gazdaságban* és a *Valóságban*. Ötvenéves volt
akkor. Alig idősebb, mint az én édesanyám, aki az idő tájt kortársainak zö-
mével együtt már csak azon gondolkozott, hogyan mehetne minél előbb
nyugdíjba – és ezt az első adandó alkalommal meg is tette. Teri viszont
akkor robbant be a szakmai köztudatba, onnantól kezdve lett elismert
kutató, mégpedig az igazi „nagyasszonyokra” jellemző visszafogott elegán-
ciával; mintha ez lenne a világon a legtermészetesebb. És interjúzott,
olvasott, írt még harminc évig, megállás nélkül, mindvégig kíváncsian és
igényesen, perfekcionizmussal megáldva és megverve. Nemcsak jellemzés-
képpen mondom ezt, hanem biztatásul magamnak, magunknak, a most
ötvenes generációnak: nincs még vége az életnek – lehet, hogy csak most
kezdődik az igazi...

Az elmúlt napokban átnéztem Terinek a vállalati érdekekről és érdek-
érvényesítési módszerekről szóló cikkeit és az 1982-ben megjelent köny-
vét. Ezek az írások annak idején, amikor én is elkezdtem hasonló témával
foglalkozni, erősen befolyásolták a szemléletemet, a kérdésfeltevéseimet,
a fogalomhasználatot is. Amikor a nyolcvanas évek elején a Pénzügykuta-
tási Intézet igazgatója, Hagelmayer István azt tanácsolta, hogy keressék
más kifejezést a „hatalmi viszonyok” helyett, mert az nem megy át a kiadói
cenzúrára, gondolkodás nélkül vágtam rá: jó, legyen „érdekérvényesítési
lehetőség”. Nem gondoltam rá, de valószínűleg Teri rejtett hatására.

De amiről most írni szeretnék, az nem ilyenfajta reprodukció, hanem
a gazdasági és társadalmi mechanizmusokról szól. Egy ideje foglalkoztat a
gondolat, hogy a hetvenes-nyolcvanas években leírt működési módok,

az állam és a vállalatok közötti viszony egyes sajátosságai mintha nem tűntek volna el nyomtalanul.

„Addig..., amíg az adott formában megjelenő egyéni és vállalati érdeket s az érdekérvényesítés lehetőségeit meghatározó társadalmi-gazdasági tényezők érdemben nem változnak, nem változnak e munkában elemzett lehetőségek sem – változásukat a módosuló körülmények hordozzák” – szól az *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben* című könyv záró passzusa (Laky, 1982).¹ A „körülmények módosulásának” tartalma a „teljesebb, szélesebb körű érdekegyeztetés”, illetve általánosabban, a vállalatok önállóságának növelése, államapparátusi függésük mérséklése, a gazdaság-irányítási és a szervezeti rendszer átalakítása (uo., 341–343. o.),² vagyis a reform továbbvitele. Az elmúlt negyed században azonban nemcsak reformokra került sor, hanem rendszerváltozásra is. A körülmények alapvetően megváltoztak. Megdőlték a szocialista rendszer alappillérei, az egypárt-rendszer, az állami tulajdon dominanciája, a bürokratikus koordináció túlsúlya, és maguk alá temettek olyan magatartásbeli sajátosságokat, tartós gazdasági jelenséget, amelyeket annak idején Laky Teréz írásai is behatóan elemeztek: a terv- és szabályozóalkut, az erőltetett növekedést, a krónikus hiánygazdaságot, a munkaerőhiányt.

Igen. Csakhogy az elmúlt években esettanulmányokat írva, sok vállalati vezetővel és gazdasági szakemberrel beszélgetve – vagyis visszatérve a Teri által is annyira kedvelt, hagyományos értelemben vett empiriához – régről ismerősnek tűnnek a most tapasztalt magatartásminták, az érdekek, az érdekérvényesítési módszerek, az alkupozíciókat megszabó tényezők.

A vállalatok *célja* a szocializmusban a növekedés, a stabil gazdálkodás, a „fontosság” bizonyítása, a nyereség kimutatása, ha a szabályozás ezt jutalmazza. A kapitalizmusban a profitszerzés érdeke felerősödik, és egyértelműbbé válik, ami természetesen nagy különbség. De a nyereséget most sem csak a jobb piaci teljesítménnyel lehet növelni, hanem például olcsó állami vagyონrészek és tőkejuttatások, adókedvezmények, ingyenes kormányzati és európai uniós források, kedvezményes hitelek és nagy hasznot hozó állami megrendelések megszerzésével. „...olyan mértékben, ahogy a vállalatoknál beszűkülnek, és a központonál összpontosulnak a források,

¹ Laky Teréz: *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben*. KJK, Budapest, 1982.

² Hasonló változtatási irányokat sorol fel „A recentralizálás rejtett mechanizmusai” című cikk (*Valóság*, 1980. 2. sz., 40. o. – lásd kötetünk 118–136. oldalán).

s ahogy szaporodnak a »keretek« (importanyag, exportkorlát stb.), úgy figyelnek a vállalatok egyre inkább az irányító szervekre, s kevésbé a piaci lehetőségekre” – írta Laky Teréz 1980-ban (Laky, 1980, 31. o.³). Úgy tűnik, a „keretgazdálkodás” nem szükséges feltétel, a tőke- és piacszerzés alternatív lehetőségeinek kialakulása pedig nem elégséges ahhoz, hogy a cégek ne a különböző elosztó központokra vessék a szemüket. Ha a kedvezmények változatos csatornái nyitva állnak, akkor fontos érdekük, hogy részesedjenek a szétszított javakból, közvetlenül profithoz és közvetve piaci versenyelőnyhöz is jutva. Az államnak pedig most is sokfajta célja van a jövedelmek és jövedelemszerzési esélyek (vagyonrészek, piacok) redistribúciójával: a külföldi befektetők megnyerése, a hazai tulajdonosi középosztály, a kis- és középvállalkozások megteremtése és erősítése, az infrastruktúra fejlesztése és a foglalkoztatás fenntartása-növelése, esetleg a pártkasszák és magánzsebek feltöltése.

A vállalatok *érdekérvényesítési palettája* már a szocializmusban is színes. Az alku egyik intézményesült formája a „sírás”, a másik a fenyegetés (akkor főként a hiány növekedésével, az „ellátás” lehetetlenségével), vagy más- képpen a vállalati érdek népgazdasági érdekként feltüntetése, kapcsolódás a népgazdasági és ágazati fejlesztési programokhoz, a célnak megfelelő gazdaságossági számítások előállítása (Laky, 1982, 277–284. o.). Nem rímelnék erre a mostanában nap mint nap hallott érvek? „Ha a mi vállalatunk megszűnik, nem lesz egyetlen hazai tulajdonú energetikai gépgyártó cég sem, csökken az export, és a magyar gazdaság még inkább kiszolgáltatottá válik a külföldi szállítóknak.” Ha nem kapjuk meg az adókedvezményt, a foglalkoztatási támogatást, az olcsó telket – mind a 26 milliárd forintnyi támogatást –, akkor egy másik országban építjük fel a gumigyárat; ha nekünk is be kell fizetni a szolidaritási adót, a következő autógyári fejlesztést nem itt valósítjuk meg. „Ami jó a MOL-nak, az jó a magyar gazdaságnak.” Ha wellness fürdő építésére, kastélyok újjáépítésére, a szőlőtőkék kivágására lehet pénzt kapni, akkor gombamód szaporodnak a fürdővárosok és a kastélyszállók, eltűnnek a Balaton-felvidékről a nemrég telepített ültetvények. Ha a fővárosi metróépítéshez EU-forrásokra is szükség van, akkor addig számoljuk a megtérülési mutatókat, amíg ki nem jön a brüsszeli előírásoknak megfelelő érték.

1 ³ Lásd kötetünk 119. oldalán.

Az érdekérvényesítésben már a szocializmus idején is fontosak voltak a személyes kapcsolatok, amelyeket a vállalatok „terszervezően szélesítettek” (uo., 279. o.). Szövetségeseket kerestek az ágazati és funkcionális minisztériumokban, a területi és magasabb pártszervezetekben, mozgósították az adott térség országgyűlési képviselőit (uo., 279–280. o.). Mindez fennmaradt a valószínűleg nem új, de a réginél sokkal látványosabb – ámbár most is csak elvértve bizonyított – elemmel, a kölcsönös szívességek rendszerével, durva formájában a korrupcióval együtt.

A vállalati *alkupozíció alapja*, mint Laky Teréztől tudjuk, a vállalati méret, a monopolhelyzet, a „népgazdasági fontosság”, a teljesítmény néhány eleme, mint például az exportképesség. Nem ugyanezt halljuk ma is multinacionális cégektől, a foglalkoztatásban nagyobb szerepet játszó kisebb társaságoktól, az energetikai és közszolgáltató vállalatoktól?

Maguk a *szereplők* természetesen *megváltoztak* az alku tér mindkét oldalán. Nem (vagy legalábbis nem elsősorban) a régi szocialista nagyvállalatokról van szó, újak a politikai pártok és részben az állami intézmények. „A függelmi kapcsolat erős lehet az ágazati minisztériumok nélkül is” – írja Laky Teréz (uo., 326. o.). Ma már hozzátehetjük: a hierarchikus, tulajdonosi függés megszűnése után is fennmaradhat a szoros, mindkét fél érdekében álló kapcsolat. Annak idején a politikai és gazdasági intézmények felépítése miatt meghatározónak tűnt a vállalatok alárendelt pozíciója. De az állami cégek „...nem voltak az eseményeknek kiszolgáltatók, passzív felek..., hanem a történetek aktív résztvevői, az események formálói” (uo., 314. o.). Önmagában az alku elterjedtsége is arra utal, hogy nem egyoldalú függésről volt szó: „Az engedelmisség... sosem jelentette a felülről kapott utasítások mindenkor fegyelmezett végrehajtását... A függelmi kapcsolat keretei, a szabályozott eljárások közepette szüntelenül alkuk folytak... »a minisztérium is megfontolt» vállalataival szemben, amelyekről az ágazattól számon kért eredmények függenek” (uo., 270. o.). Vagyis inkább kölcsönös függésről volt szó akkor, s ma még nyilvánvalóbb az elosztó-megrendelő kormányzati-és pártszervezetek kiszolgáltatottsága, gyengesége a piaci szereplőkkel szemben.

Nem állítom persze, hogy ez minden cégre, a gazdaság minden területére egyformán érvényes. De azt igen, hogy van a vállalatoknak egy olyan köre, amelyik szoros kapcsolatban áll az állammal, a politikával, a pártokkal. S ebbe a körbe nemcsak a szám szerint kevés, de tetemes súlyú legna-

gyobbak tartoznak bele, hanem a feltörekvő hazai közép vállalatok, sőt a gazdasági háttér megeremtésének szándéka és az uniós preferenciák nyomán a kicsik szélesebb csoportjai is.

Lehet, hogy a körülményeknek az elmúlt évtizedekben tapasztalt radikális változása sem volt elég a politika és a gazdaság szétválásához, a vállalatokat és a legszélesebb értelemben vett irányító szervezeteket összekötő szálak elvágásához? Mélyebb vagy másfajta tényezők, másfajta struktúrák hatnak, amelyek megváltozott szereplőkkel, módosult formában, de reprodukálják a szocializmus jellemzőinek hitt kapcsolatokat? Elképzelhető, hogy olyan vállalati érdekekről, olyan állami szerepekről (például a társadalmi integráció fenntartásáról, a politikai stabilitás vagy a hatalom megőrzéséről) van szó, amelyek a közelmúlt és a közeljövő nem rendszerspecifikus sajátosságai – és csak a gazdaság felől nézve diszfunkciók? S lehet, hogy a létező kapitalizmus legalább annyira különbözik a kapitalizmus ideáltípusától, mint a létező szocializmus annak szép (vagy legalábbis régen sokakat megejtő) eszméjétől?

Ha ezeket a kérdéseket feltehetném Terinek, biztosan azt mondaná, hogy nagyon nyers az eszme-futtatás, felületes az analógia, sokat kell még dolgozni rajta. Most is igaza lenne, mint olyan sokszor, de talán nem utasítaná el teljesen a felvetéseket. Akkor viszont az ő régi írásai többet jelentenek gazdaság- és társadalomtörténetnél. Nemcsak a világos kifejtés, az eleven, a kor apparátusi szövegeitől és sok publikációjától is üdítően különböző stílus, a gondos anyaggyűjtés és hibátlan szerkesztés példamutató ma is, hanem érdemes újra elővenni a mondanivaló miatt is.

Amíg Teri cikkeit, könyveit olvastam, és ezt a megemlékezést írtam, megint együtt voltam vele egy kicsit. Jó volt.

MEGBOCSÁTÁSRA BIZTATOTT...

Különösen munkaéletem első évtizedében sok olyan barátom lett, aki fél-háromnegyed generációval idősebb nálam. Hogy véletlen-e, vagy ők választottak engem, esetleg én őket? Nem tudom, de csupa kiváló emberrel ismerkedtem meg a hetvenes évek elején. A puhuló kádárista diktatúrában magánlakásokban, szalonokban zajlott a közélet. Az én számomra a legfontosabb szalon a Laky Terié volt. A politikai nézetek azonossága, a közös szakmai érdeklődés, az esti duma- és kártyapartik, a szilveszteri bulik nagyon gyakori együttlétet eredményeztek. Munka és magánélet alig vált el egymástól. Délelőtt valamilyen mondvacsinált bizottságban ültünk együtt, és váltottuk meg a világot, de csak néhány órára váltunk el, s este együtt bridzseztünk, vagy éppen csak ültünk a Pusztaszeri úti „szalonban”, és ott folytattuk, ahol délelőtt abbahagytuk.

Terinek volt egy különleges tulajdonsága: vonzotta magához az embereket. Ennek nyilván az is oka lehetett, hogy élete során sok helyen megfordult, sokféle emberrel megismerkedett, de „udvartartása” nem magán-története „sleppjéből” állt, abban mindig feltűntek új arcok is. És fiatalok is rendre. Azt hiszem, mindenki szeretett hozzá járni. Semmilyen formális kötelezettséggel nem jártak ezek a vizitek, nem vittünk virágot vagy süteményt, ahogy úri társaságban dukál, csak odamentünk, ettük-ittuk amit kaptunk, s folytattuk a soha véget nem érő beszélgetéseket. Ezekben a „smúzolásokban” mindig keveredett a szakma, amit nehéz lenne definiálni, hiszen átfedésben volt közgazdaságtan, szociológia, statisztika, politika és a magánélet. Teri háziasszonyi, de inkább mondhatnám, nagyasszonyi magatartása nyomán otthon érezhettük magunkat nála. Nyitott volt velünk, barátaival, magánéletéről, gyerekeiről éppen olyan természetességgel beszélt, mint politikai, szakmai nézeteiről. Úgy volt egy nagy társaság központja, hogy nem központ volt. Úgy tartott össze egy hatalmas kört, hogy nem végzett szervezőmunkát. Teri körül az események spontán alakultak, formálódtak. Persze volt menetrend: voltak napok, amikor ugyanazok az emberek találkoztak nála, de még ilyenkor is feltűntek mások, akik éppen olyan jól érezték magukat, mint az aznap estére hivatalosak.

Nyitottsága párosult egy olyan emberi tulajdonsággal, amelyet élete végéig megőrzött, s amely generációja sok társára jellemző: ez pedig a másokról, a rászorulókról való természetes gondoskodás. A közös munkák során úgy tudott másokat nagyon keményen bírálni, hogy nem lehetett megsértődni, azt érezte az ember, hogy Teri semmi mást nem tesz, csak segít. És nem volt jelentősége annak, hogy éppen igaza volt-e, vagy sem. Terinek mindig volt véleménye, azt soha nem titkolta, s vagy megfogadtuk, vagy nem. Ha megfogadtuk: nem triumfált. Ha nem: nem sértődött meg. Ha férfi lett volna, azt mondanám: domináns hím volt. Nála idősebb, rangosabb embereket is finom gesztusokkal, vagy éppen finom erőszakkal tudott – a szó nem pejoratív értelmében! – manipulálni. Ehhez persze az az előítélet-mentesség kellett, amelyet tudatosan alakított ki. Laky Teri volt a legliberálisabb ember, akit valaha ismertem. S anélkül volt liberális, hogy ezt a fogalmat magára vonatkoztatva valaha is kimondta volna. De nem volt parttalanul liberális. Meghallgatta a másik véleményét, s ha nem értett vele egyet, kíméletlenül vitatkozott. Ha nem tudta partnerét meggyőzni, nem azt érezte, hogy vereséget szenvedett, csak egyszerűen visszavonult.

Számomra túl megengedő, túl elnéző volt, de ma, amikor már én is túl vagyok a hatvanon, tudom, ez a magatartás bölcsességet takart. Nem akart embereket életepizódokból megítélni. Mindig a teljes embert nézte, s a hibákat igyekezett elfeledni, a jó tulajdonságokat pedig felerősíteni. Ha valaki megalkuvó vagy gyáva volt, s mi, harciasabb ifjak fölhorgadtunk, háborogtunk, morálisan ítéltünk, Teri csillapított bennünket, s történelmi tapasztalatait – soha nem hivatkozván! – példaként állítva, megbocsátásra biztatott. Ma már tudom: mindig igaza volt.

FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA ÉS SZOCIÁLPOLITIKA VISZONYA – AMIT MÁR NEM BESZÉLTÜNK MEG¹

A magyarországi foglalkoztatási helyzet összetevőinek szisztematikus követésével Laky Teri az 1990-es évek közepétől tükröt tartott a munkatudományok és a foglalkoztatáspolitikai alakítói elé. Mit nem tudunk, mit nem tudunk pontosan, hol vannak ismereteinkben a feltérképezendő fémér foltok? Milyen eszközökkel, milyen intézményekkel, milyen meghozott, gyakran módosított és/vagy megkésett intézkedésekkel milyen munkaerőpiacot hoztunk létre? Az általa évről évre felmutatott tükrök egyre pontosabbá váltak, és a munkaerőpiac összefüggéseinek egyre nagyobb területre fogtak be látókörünkbe. Nekem 2005-re azt is megerősítette, hogy a foglalkoztatáspolitikai eszköz- és intézményrendszere nem illeszkedik egy összehangolt gazdaság- és társadalompolitikai koncepcióba, a foglalkoztatáspolitikai szűk, a szociálpolitikától elszigetelt felfogása (és fordítva, a szociálpolitikának a munkaerő-piaci válságot kezelő, ám a foglalkoztatási viszonyok proaktív alakítására nem törekvő felfogása) nem tudja segíteni saját és uniós versenyképességi és társadalmi integrációs céljainak megvalósítását.

A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA FELFOGÁSA

Az európai foglalkoztatási stratégia felfogásában – ahogy erre Teri ebben és más írásaiban is felhívta a figyelmet – a foglalkoztatáspolitikai *társadalompolitika*, amelynek elsődleges célja a társadalom emberi erőforrásainak gazdagítása és kiaknázása a nemzeti (és európai) célok érdekében. A foglalkoztatáspolitikai ugyanakkor *gazdaságpolitika*, amelynek célja, hogy a gazdálkodóknál és a különböző társadalmi intézményekben létrejövő munkahelyeken az emberi erőforrások hatékony alkalmazása valósuljon meg.

¹ 2005 júniusában kaptam „első nyers vázlatként” kaptam meg kollégáitól e-mailen Teri kérésére, majd a kivizsgálás utáni megbeszélésre „A Nemzeti Foglalkoztatáspolitikai viszonyok az EFS-hez és a Wim Kok-jelentéshez – 1999–2004” című munkanyagát.

Egyetértettünk abban is, hogy a foglalkoztatáspolitikai természetesen egyúttal *jóléti politika* is, amelynek eszközeivel a társadalom peremére szorultakat is foglalkoztathatóvá lehet tenni, és amely számukra is tiszteességes jövedelmet biztosító munkalehetőségek kialakítására törekszik. De jóléti politika annyiban is, hogy a munkafeltételek javításával, az úgynevezett „jobb munkahelyek” elterjesztésére irányuló erőfeszítésekkel is szolgálja az életminőség javítását, a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentését.

A foglalkoztatáspolitikai a társadalmi partnerek – a munkaadók és a munkavállalók – párbeszédére alapozva segíti elő, hogy a felgyorsult gazdasági változásokhoz az alkalmazkodás – mind a munkaerőpiacon, mind a munkavégzés szervezeteiben – rugalmas legyen, de ne rendítse meg, sőt elősegítse a társadalmi biztonságot.

A változó feladatok ellátására képes, képzett, felelősséget vállaló, munkájában elkötelezett dolgozók tartós foglalkoztatása a gazdálkodók, a munkát végző szervezetek alkalmazkodásának belső erőforrásait jelentik. Ehhez a belső rugalmassághoz a foglalkoztatáspolitikai a felnőttképzés, az egész életen át tartó tanulás eszközeivel és ösztönzőivel éppúgy hozzá tud járulni, mint ahhoz a munkapiaci – külső – rugalmassághoz, ami a gazdálkodók – piaci stratégiáktól és konjunkturális helyzetektől függően – változó igényeinek kielégítéséhez szükséges. Nem egyes munkahelyeket véd, hanem úgy nyújt a rugalmas foglalkoztatáshoz biztonságos hátteret, hogy a munka világában való bent maradásra, a munkahelyhez jutásra, a mobilitáshoz teremtsen sokféle foglalkoztatási formát, lehetőséget, „rásegítő eszközt”.

A gazdaság változó igényeit követni képes rugalmas foglalkoztatási rendszer érdekében a hagyományostól eltérő szabályozásra van szükség – az uniformizált megoldások helyett sokszínűekre, amelyek a heterogén ágazati és szervezeti struktúrákban történő foglalkoztatáshoz teremtenek jogi kereteket, amelyek a hagyományos munkavállaló és a hagyományos vállalkozó közé ékelődött munkavégzési formákat le tudják fedni.

Terinek ez a sajnos vele már ki nem beszélt, 2005-ös írása azokat a ma körvonalazódó szakmapolitikai elgondolásokat alapozta meg, amelyek szerint a rugalmas alkalmazkodást segítő különböző foglalkoztatáspolitikai és szociálpolitikai eszközöknek egymással összehangoltan úgy kell a megélhetés minimális társadalmi biztonságát nyújtaniuk, hogy *egyúttal*

esélyt teremtsenek és ösztönzést a munka világába való visszajutásra mindazoknak, akik a gazdasági változásokhoz való alkalmazkodás során elvesztik munkájukat.

A foglalkoztatáspolitikai tehát a munkahelyteremtést, a foglalkoztathatóságot erősítő emberi erőforrás fejlesztését, a munka világának szabályozását, a foglalkoztatás intézményrendszerét szolgáló eszközeit a versenyképességre alapozott növekedés és a társadalmi kohézió egymással összefüggő céljainak szolgálatába állítja. Ennek érdekében fel kell térképeznie azokat a gazdasági, társadalmi feltételeket és lehetőségeket, amelyek mind a munkaadók, mind a munkavállalók, valamint a munkaerőpiacról kiszorultak sikeres alkalmazkodásához szükségesek, s ezek alapján kell értékelnie és alakítania eszközeit. Ágazati, regionális, kistérségi gazdasági, társadalmi, kulturális adottságok, lehetőségek és törekvések ismeretében kell tudnia terveznie és mozgósítania a rendelkezésre álló emberi, intézményi és pénzügyi erőforrásokat.

Mindennek alapján Teri segített megláttatni azt, hogy a foglalkoztatáspolitikai több, egymással összefüggő kormányzati feladat komplex integrációját kell, hogy megvalósítsa. Az így értelmezett foglalkoztatáspolitikai kormányzatnak intenzív, szerves és folyamatos együttműködést kell szerveznie és biztosítani különböző területeken:

- együttműködést a gazdaságpolitika alakításában, a gazdaságfejlesztésben, a regionális fejlesztésben,
- együttműködést a gazdaság szereplőivel, a munkaadókat és munkavállalókat képviselő szervezetekkel,
- együttműködést a társadalmi biztonságot és esélyeket előmozdító szociálpolitika alakításában,
- együttműködést az oktatás és képzéspolitikai tervezésében és irányításában.

A foglalkoztatáspolitikának ez a komplex megközelítése jelenik meg az EU lisszaboni stratégiájában, és ezen a koncepción alakul a 2004-ben elfogadott Nemzeti Foglalkoztatási Akcióterv is. Az első nemzeti fejlesztési terv (NFT I.) uniós támogatásokon nyugvó, 2004-ben indított Humán-erőforrás-fejlesztési operatív programjában, majd az NFT II. [Új Magyarország fejlesztési terv – ÚMFT] idén induló Társadalmi megújulás operatív programjában már érvényesül is (hiszen számon is kéri) ez a fel-

fogás, de mind a tervezés, mind a végrehajtás tárcaközi koordinálásának nehézségei jelzik, hogy a komplex megközelítés integráltabb, az együttműködés szervezésére, folyamatos fenntartására is eszközökkel rendelkező kormányzati politikát kíván meg.

KÉRDŐJELEK

Teri legutóbbi anyagaiból már mai foglalkoztatáspolitikai-szociálpolitikai vitáink megelőlegezése is kiolvasható volt. Ott vannak a foglalkoztatáspolitikai eszközrendszerével kapcsolatos kérdések, amelyek a bevezetésükhöz képest megváltozott társadalmi és gazdasági helyzetben merültek fel, és ott van a jóléti politika és a foglalkoztatáspolitikai közötti koordinált eszközrendszer kialakításának, együttműködő kormányzati intézményrendszerének igénye. Mindez az Európai Foglalkoztatáspolitikai Stratégia hangsúlyainak átalakulásával összefüggő elemzés keretében, amely a sajátos magyar munkaerőpiac működése mögött *a modern gazdaságok átalakulásának tartós európai trendjeit* mutatta.

Mai vitáink a szociális segélyezetteknek a munkába való visszavezetéséről – bármennyire egyedi és visszás (mai törvényeinkbe ütköző) módon, a kistelepülési társadalmi problémák, az egyenlőtlenségek kezelésére, egy összehangolt szociális és foglalkoztatási eszközrendszer működtetésére irányuló kezdeményezések képében jelentkeznek is – általános európai viták sodrába illeszkednek, amiket Teri is segített feltérképezni.

A 1990-es évek közepe óta a nemzetközi szociálpolitikai és foglalkoztatáspolitikai szakirodalomban több olyan új fogalom és kifejezés kezdett el meghonosodni, amelyek a jóléti rendszerek és a munkaügyi politikák eszközeit egymással való összehatásukban értékelték és javasolták fejleszteni. Ezek az angol kifejezések, amelyek hamar teret nyertek a magyar szociálpolitikai és foglalkoztatáspolitikai szakmákban is, igen képletesen fejezték ki a kutatásokban tapasztalt ellentmondásokat és a kiútkeresés irányait. Az *employment friendly welfare*, „a foglalkoztatásbarát jóléti rendszer” kifejezés egyértelműen utalt arra, hogy a jóléti rendszerek nem lehetnek ellenőztönzők a foglalkoztatás terén. Ez a kíváncsi jóval leegyszerűsítettebb módon fejeződött ki a *welfare*, a „jóléti rendszer” helyébe a *workfare*, a „munkához kötődő ellátásokra épülő rendszer” megfogalmazása során, ami éppen a két fogalom *hamis szembeállításának* durván sematikus

volta miatt sok kritikát is kapott, és nem is vált mérvadó szakirodalmi körökben elfogadottá.

Ugyanakkor viszont a jóléti ellátások bizonyos munkaerő-piaci ellenőrző hatása kapcsán a *making work pay*, a „legyen a munka kifizető” elv megfogalmazása teret nyert, hiszen ez nem a munka híján a jóléti ellátásokból való kizárást, a munkához kötődő támogatások és ellátások kizárólagosságát fogalmazta meg (mint a *welfare* helyébe *workfare*-t javasló), hanem a jóléti ellátásokra alapozott megélhetéshez képest a munkából való jobb megélhetés perspektívájának igényét. A „legyen a munka kifizető” elv egyúttal azt is jelezte, hogy ez a szociálpolitika, az adó- és jövedelempolitika valamint a foglalkoztatáspolitikai együttes feladata, ahogy erre Teri is figyelmeztetett. Hiszen ezek együttes eszközrendszerei teremthetnek ösztönzést a segélyekre és támogatásokra alapozott létfenntartásból a munkaerőpiacra való belépés irányába. Ezt a célzottságot, nem pedig a vagylagosságot fejezi ki az utóbbi évek brit *welfare to work* – „jóléti rendszer révén a munkába” (esetleg: „támogatás, hogy dolgozz”) szakmapolitikai célkitűzése is.

Az elmúlt néhány évben a leggyakrabban az *activation* – „aktivizálás” kifejezések lettek a leggyakrabban használatosak a jóléti rendszer átalakítását célzó törekvések és a foglalkoztatáspolitikai megújítását illetően. Ennek az aktivizáló politikának az irányelveként szokták említeni a magyar szakzsargonban „a segély helyett munkát” elvet. Már itt meg kell jegyezni, hogy míg a munka, a munkahely, a foglalkoztatás mint a segélyezettség alternatívája viszonylag pontosan definálható tagja ennek a kifejezésnek, addig a „segély” és a „segélyen élés” igen bizonytalanul használt és értelmezett. A kifejezésben a „segély” leggyakrabban a munkanélkülieknek járó ellátásnak vagy a munkajövedelem hiányában (munkanélküli vagy inaktív) rászorulóknak nyújtott szociális segélynek felel meg. A munkaerőpiactól való távol tartó funkciója miatt azonban számos elemzés a különböző társadalombiztosítási jövedelmeket (például korai nyugdíj, rokkantnyugdíjak) vagy a családtámogatási juttatásokat is beleérti a „segélyen élésbe”, bár szakszerűbben „jóléti ellátásokként” (esetenként „túlságosan bőkezű jóléti ellátásokként”), „szociális transzferként” emlegetik ezeket.

Biztosan élénken vitattuk volna meg Terivel azokat az egyre szaporodó nemzetközi áttekintő és összehasonlító publikációkat, amelyek az EU tagállamaiban bevezetett munkaerő-piaci és jóléti reformok eredményeit

és veszélyeit egyaránt bemutatják, és egyúttal felhívják a figyelmet a segélyezés és a foglalkoztatás drasztikus szembeállítás helyett az „integrált”, „holisztikus” megközelítés fontosságára. Ilyen megközelítésben fogant immár az Európai Unió legutóbbi, 2007-es állásfoglalása [Com (2007) 620].²

UNIÓS TÖREKVÉSEK ÉS GYAKORLATOK AZ AKTÍV INTEGRÁCIÓ ELŐMOZDÍTÁSÁRA

A EU Bizottsága 2007 őszén hozta nyilvánosságra közleményét a munkaerőpiacról leginkább kiszorultak aktív integrációjának elősegítésére. Ebben szerteágazó konzultációk, kutatási tapasztalatokat feldolgozó konferenciák alapján részben értékeli a „segély helyett munkát” elv – szóhasználatában „aktív integráció” – megvalósítására az elmúlt években a tagországokban meghirdetett reformok tapasztalatait, részben pedig előrejelzi e téren a tervezett uniós lépéseket.

A közlemény leszögezi, hogy a társadalmi integráció és a munkaerő-piaci részvétel nem válik el egymástól. Ennek érdekében a hátrányos helyzetűeknek először megfelelő forrásokat, személyre szóló foglalkoztatási és szociális szolgáltatásokat nyújtó támogatásra van szükségük társadalmi részvételük és foglalkoztathatóságuk erősítésére. A jövedelemszerző képesség erősítésére, az ellátásokra való ráutaltság csökkentésére irányuló erőfeszítések mellett ugyanakkor javasolja figyelemmel kísérni azt, hogy az úgynevezett „feltételeességi szabályok” hogyan hatnak a leginkább sérülékenyekre, „különösen azért, mert a szociális támogatás minimális szintje a legtöbb tagállamban már azt a szintet sem éri el, amely kiküszöbölne az elszegényedés kockázatát” (uo., 4. o.) E tekintetben megfogalmazza a *minimáljövédelmi rendszerek* megfelelőségét „az összes uniós polgár teljes körű társadalmi integrációjának elősegítéséhez”, és rámutat arra, hogy „a többszörösen hátrányos helyzet viszont összetett és integrált megoldást kíván, beleértve az integrációt lehetővé tevő munkaerőpiacot és szociális támogatást” (uo., 5. o.).

A közlemény tehát *tartózkodik a „segély” és a „munka” alternatívaként*

² Com (2007) 620, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Modernising social protection for greater justice and economic cohesion: taking forward the active inclusion of people furthest from the labour market.

való szembeállításától, elismeri a megfelelő forrásokhoz és szociális támogatáshoz való jogot, viszont *a jogok és kötelességek összhangja* jegyében fogalmazza meg a munkára ösztönzést, a munkába állást, a foglalkoztatást előmozdító eszközök, szolgáltatások (így az adórendszerek, ellátási rendszerek, szociális és munkaerő-piaci szolgáltatások) felülvizsgálatának, kialakításának szükségességét (uo., 7. o.).

A szociális és munkaügyi reformokat elindítók – a munkanélküli-ellátások és a szociális támogatások közötti viszony kialakítása, az ellátások feltételekhez kötésének (az úgynevezett kondicionalitásnak) a szabályozása, az ellenőrzés és a munkára ösztönzés hatásainak gondos és folyamatosan monitorozott összehangolása mellett – azonban a szervezeti és intézményi működés területén is jelentős erőfeszítéseket tesznek.³ Teri szervezetszociológiai tudása munkaügyi, foglalkoztatáspolitikai ismereteivel ötvözve óriási kincsesbánya lenne számunkra az intézmények és a politikák együttes alakítása terén folyó reformokban! És már bizonyára gyűjtötte a különböző uniós tagállami törekvések tapasztalatait.

Németországban az elmúlt pár évben zajló munkapiaci reformok részeként egy konzorciumi rendszert hoztak létre. A pénzbeli ellátásokhoz való hozzájutás feltételeinek kialakítása és szabályozása mellett ugyanis a munkapiaci intézményrendszer határait kitágították. A munkanélkülieket regisztráló, őket különböző szolgáltatásokkal ellátó munkaügyi hivatalok hagyományos tevékenységük mellett az önkormányzatokkal és a helyi civil szervezetekkel konzorciumokban foglalkoznak azokkal, akiknek munkába állása, megélhetése, társadalmi integrációja többirányú erőfeszítéssel oldható csak meg. Az egészségi, rehabilitációs, lakhatási, képzési, átképzési, mobilitási, gyermekellátási problémák kezelése ugyanis meghaladja az állami munkaügyi intézményrendszer feladatait és eszközeit. Ennek a sokféle funkciónak és különböző szakmai, emberi, pénzügyi erőforrásnak az integrálására hívták életre Németországban a mintegy 350 helyi konzorcium – térségenként az adott önkormányzati és civil szervezeti háttér alapján eltérő – rendszerét, amelynek általános értékelésére már végeztek elemzéseket, melyek a közeljövőben látnak napvilágot.

A német rendszert kiegészíti egy egységes egyéni „életszámla”, amely regisztrálja az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokat, kifizetéseket. A német

3 *Social and Employment Activation*. A briefing paper by the European Social Network, Brighton, 2006.

tapasztalatok nemcsak az ellátások feltételekhez kötéséről szólnak, hanem arról is, hogy megértették: nem eredményesek az ellátások célzott szociális, képzési, lakhatási, gyermeknevelési stb. szolgáltatások nélkül. Ehhez viszont a hagyományos munkaügyi hivatali funkciókat ki kellett egészíteni az önkormányzati és civil szervezeti konzorciumok funkcióival. Ezzel az aktiválás szankcionáló és ösztönző (*sticks and carrots*) jobb egyensúlyi rendszerét hozták létre, amelyben a jövedelemtámogatás helyi szinteken jól áttekinthető és a konzorciumok által biztosítható feltételekhez kötött. Ezek elutasítása az ügyfél részéről viszont szankcionálható.

A német munkapiaci reformok után felálló rendszer keretében a szociális juttatások és a foglalkoztatási támogatások elosztásában is átrendeződés ment végbe. Kizárólag szociális juttatásban csak az részesül, aki orvosilag igazolhatóan napi 3 órát sem tud dolgozni, viszont a juttatások igénybevételéhez szükséges feltételek, szociális szolgáltatások finanszírozására a rendszer a korábbinál több forrást csoportosít.

Hollandiában 2004 óta a központi költségvetés forrásaiból a helyi önkormányzatok és a munkaügyi hivatalok egymással együttműködve támogatott munkahelyek, rehabilitációs szolgáltatások, felnőttképzés, emigránsoknak szóló integrációs programok, munkaközvetítés révén térségi viszonyok szerint alakítják aktiválási politikájukat. Ez az úgynevezett integrált rendszer több feladatot ad, és egyúttal több forrást biztosít a helyi, önkormányzati szociális szolgáltatásoknak. A helyi önkormányzatok ebből a „reintegrációs” költségvetésből vagy saját erőből, vagy más (magán, civil) ellátóktól „reintegrációs utakat” vesznek meg ügyfeleik számára. Az ügyfelek kötelesek a képzettségük, képességeik, készségeik felmérésén alapuló tájékozódás alapján felajánlott munkát elfogadni (kivéve a kisgyermeket egyedül nevelő szülőket).

A helyi hatóságok az oktatási, gazdaságfejlesztési, foglalkoztatási és jövedelmi szolgáltatásokkal foglalkozó részlegek integrált munkájával kell, hogy előmozdítsák aktiválási politikájukat. Ez az integrált aktiválási politika rövid távon „reaktív”, hosszabb távon pedig „proaktív” kell, hogy legyen. A holland rendszernek része az is, hogy a helyi kormányzatok önállóan alakítják ki a családok elleni fellépés eszközeit, módszereit vagy a támogatásokhoz való hozzájutás feltételeként a közmunkákra kötelezés módjait.

Finnországban a munkaügyi szervezetek mellett az önkormányzatok megbízásából aktiváló és integráló tevékenységet nonprofit szervezetek

is végeznek. Gyakorlatukban alapos (foglalkoztathatóságra, korábbi munkatapasztalatra, képzettségekre, készségekre, életvitelre, szellemi erőforrásokra kiterjedő) állapotfelmérés alapján egyedi esetmenedzsmenttel zajlik az aktiválás. Bizonyos minimumellátás biztosítása mellett a lakhatási problémák megoldásával, a képzésekkel és átképzésekkel, valamint munkahelykereséssel, a munkáltatókkal való megállapodások révén érik el a rájuk bízott (sokféle társadalmi hátránnyal küzdő) ügyfelek foglalkoztatását és társadalmi helyzetük stabilizálását. A finn álláspont szerint nem az egyes „beavatkozások” (képzés, lakhatási megoldások) eredményességét, hanem a munkába történő tartós integrálásra irányuló teljes folyamat hatékonyságát kell mérni és ösztönözni.

Az átlagosan alacsony munkanélküliségi rátájú Norvégiában a nők és az időskorúak, köztük a rehabilitásra szoruló alacsony foglalkoztatási szintje miatt magas (700 ezerre tehető) a munkavállalási korú szociális segélyben részesülők száma. Korábban jövedelemtámogatásért és munkáért három különböző intézményhez: a helyi szociális szolgáltatásokhoz és két kormányzati szervezethez, a társadalombiztosításhoz valamint a munkaügyi adminisztrációhoz lehetett fordulni. A norvég parlament 2006-ban fogadta el az „Új foglalkoztatási és jóléti adminisztráció” törvényét, amelynek három célja volt: több embert munkába állítani és kevesebbet segélyezni, ügyfélbarát rendszert biztosítani, valamint koordinált és hatékony munkaügyi és jóléti adminisztrációt működtetni.

A törvény alapján összevonták a két (biztosítási és munkaügyi) szervezet egy, a norvég szociális és munkaügyi minisztérium irányítása alá rendelt foglalkoztatási és jóléti ügynökségbe. Az ügynökség egységes képviselete most van kiépülőben területi szinten, és ezek a munkaügyi és szociális ellátások és szolgáltatások integrált belépési „kapuját” képzik. Ezzel megszüntetik a munkakeresés és a támogatások igénylésének eddig egymástól elválasztott adminisztrációját. Ezek a „foglalkoztatási és jóléti hivatalok” látják el a szociális szolgáltatásnyújtás kötelezettségét minden állampolgár felé, ők jelentik a kapcsolatot minden közszolgáltatás és támogatás igénybevételehez, információkat és támogatást nyújtanak a munkába álláshoz és a képzésekhez. Munkatársaikat képzik mindezekre az integrált feladatokra, az egyéni ügyfélértékelések és az aktiváló akciótervek kidolgozására. Ügyfeleik munkanélküliek, tartósan betegek, „leszázálekolt”, rehabilitációra szoruló aktív korúak, családi támogatást igénylők és nyugdíjasok.

A francia aktiváló és integráló kezdeményezések is az úgynevezett hollisztikus megközelítés alapján közelítik egymáshoz nemcsak magukat az ellátásokat, hanem a problémával foglalkozó intézményeket is. A „személyes szolgáltatások” bővítésére kialakított francia eszköz- és intézményrendszer, amely a gyermekmegőrzés, az otthoni gondozás, a mobilitási szolgáltatások, az idős és fogyatékos személyeknek nyújtott különböző szolgáltatásokat a foglalkoztatók és a jóléti adminisztráció által kibocsátott utalványok révén teszi elérhetővé, az ügyfelek foglalkoztathatóságát hivatott növelni, munkába állásuk akadályait pedig csökkenteni.

Egy másik francia kezdeményezés a „foglalkoztatás háza” (*maison d'emploi*) országosan kiterjesztendő rendszere az állami munkaügyi szolgáltatásokat, a felnőttképzési ügynökséget, a fiatalok társadalmi és foglalkoztatási aktiválásával foglalkozó helyi szervezeteket, a helyi fejlesztési ügynökségeket más, a munkaerőpiacon és a szociális szolgáltatásokban jelen levő területeként változó szereplőkkel hozza egy fedél alá. A mintegy 300 ilyen létesítmény életre hívását tervező rendszer a helyi szereplők szándékai és lehetőségei szerint különböző szervezeti formákat ölthet konzorciumoktól lazább együttműködési alakulatokig. A korábbi munkaügyi és szociális szolgáltatásokat nem helyettesítő, hanem együttműködésüknek mozgásformát adó „foglalkoztatás házána” három funkciója: (1) a helyi munkapiac elemzése és ennek alapján szolgáltatásfejlesztés; (2) a helyi szereplők hálózatának előmozdítása és erősítése, ami az egyéni akciótervek kialakításához széles körű alapokat tud biztosítani; (3) a helyi munkáltatókkal való együttműködés a foglalkoztatás bővítésére és a kisvállalkozások életre hívására.

*

Gyűlnek a friss ismeretek, gazdagodunk nemzetközi tapasztalatokban, de szegényebbek lettünk a Terivel együtt gondolkodó beszélgetésekkel.

A MEGTESTESÜLT „MISS MARPLE”

Tanár-diák kapcsolatként indult későbbi barátságunk, bár a „Közgázon” töltött éveim alatt, a hetvenes évek végén, sajnos nem találkozhattunk. Korosztályunk számára az éppen csak formálódó szociológiai oktatást ugyanis – néhány szűk körű elit szerveződés mellett –, alapvetően az akkor induló szerzőpárosok egyetemi jegyzete vagy ajánlott irodalomként előírt cikke jelentette csupán. A gazdaságszociológia műveléséhez, a gazdaság valóságának megismerési igényétől hajtva, sokan a saját egyéni önképzési útjainkon jutottunk el. Szerencsésebb esetekben meghatározó személyiségeknek vagy egyszerűen a véletlen szerencsének köszönhetően. Az egyetemen kezdett „kérdőívezések” inspirációin túl számomra meghatározó impulzust jelentettek a gazdaságpolitikai szemináriumvezetőmnek – később Terivel közös barátunknak – az aktuális reformfolyamatokkal, avagy inkább azok megrekedésével, kapcsolatos fejtegetései. Ezek akarva-akaratlanul, a közgazdasági összefüggések helyett, az érdekviszonyok döntő szerepére irányították a figyelmemet. Revelációként fedeztem fel az akkortájt elszaporodó szacikkekben vagy a szamizdatként kézről kézre járó kéziratokban a gazdasági mechanizmus érdek- és hatalmi viszonyainak empirikus elemzéseit, melyek minden korábbi, az egyetemen hallott magyarázattal szemben először festettek számomra életszerű, logikus, elfogadható képet a magyar gazdaság lehetséges működéséről.

Első önálló szociológiai munkám során egy mamuttröszt számítógép-alkalmazásának a szervezeti hatásait kíséreltem kibogozni. Ekkor találkoztam Terivel először, a Szociológiai Intézetben, egy munkahelyi vitán. Azonnal és teljesen lenyűgözött. Maga volt a megtestesült „Miss Marple” a szememben, ahogy nagyon kedvesen, udvariasan, választékosan fogalmazva – a lányokat tegezve, a fiúkat magázva –, szinte csevegve adta elő kérlelhetetlenül találó, pengeéles szakmai észrevételeit. Az első benyomásaimat az empirikus munkáim kapcsán hamarosan kibontakozó személyes kapcsolatunk, tapintatos, s egyben igen gyakorlatias szakmai teregetései, útmutatásai is folyamatosan visszaigazolták. Konkrét témától, tereptől függetlenül mindig rendkívül stílusosan, elegánsan, precízen, éles logikával

nyomozta ki a szervezeti állapotok, történések, viszonyok igazi mozgatórugóit, érdekösszetevőit. Némi blaszfémiával mondhatom úgy is, hogy a szervezeti érdekviszonyokban mozogva – Agatha Christie saját hősnőjének jellemzése szerint – Teri „mindenről és mindenkiről a lehető legrosszabbat feltételezte, és rendszerint igaza volt”.

Tőle tanultam, többek között, az empirikus szociológia művelésének alapelveit és legfontosabb technikai fogásait. Első találkozásunkat követően azonnal kölcsönadta a hasonló témában, illetve terepen végzett, jóval nagyobb volumenű empirikus felmérésének összegző tanulmánya mellett a kutatás releváns alapanyagait is, közte az általa készített, jegyzetelt, gépelt mélyinterjúkat. Interjúzási, dokumentálási technikáját igyekeztem ellesni, átvenni, és mint a bizonyítottan leghatékonyabbat, kutatóként követni is. Az interjúszituáció személyességét fő értéknek tartotta, ezért ellene volt az azt megzavaró technikai eszközök, mindenekelőtt a magneton használatának. (S valóban, az akkor hozzáférhető modellek ormóttan mérete önmagában is riasztóan hathatott; emlékszem, volt, aki kényszerűségből fél asztal nagyságú rádiósmagnót használt.) Megmutatta, s elmagyarázta, hogy A4-es lapokra jegyzetel, majd még lehetőleg aznap gépeli, hogy a szöveget azon frissiben kipótolja, kikerekítse. A gépelést egy tiszta papírlapon kezdte, de a második laptól a jegyzetek hátoldalán folytatta – így a későbbi feldolgozáshoz a teljes, könnyen olvasható szöveg mellett emlékeztetőül, avagy bizonyítékként, az eredeti jegyzet is állandóan kéznél volt. Emlékszem, hümmögve hallgattam, túlságosan pepecselőnek, manu-fakturálisnak éreztem ezt az eljárást. Később be kellett látnom, hogy Terinek ebben is igaza volt. Az egyik első nyugati utam legnagyobb beruházásaként beszerzett, az akkori viszonyok között irigylésre méltóan kicsi riporter-magnót egy ideig hordoztam magammal az interjúkra, de az adott helyzetben zavarónak érezve, lényegében sosem használtam. Maradtam a jegyzeteléses, gépeléses hagyományos módszernél.

Az 1980-as évektől a Munkaügyi Kutatóintézetben kollégák lettünk, majd közel költözve hozzá, lényegében szomszédok, s mindenekelőtt – úgy gondolom – valóban barátokká váltunk. Hosszú időn, közel tíz éven keresztül, míg kollégák voltunk, szinte állandó szereplője volt a mindennapjainknak. Intézeti napokon sokszor ebédeltünk együtt, buszoztunk, autóztunk hazafelé, avagy különböző szakmai rendezvényekre. Cserebe-reltük egymással az akkor még nehezen beszerezhető, mindkettőnk által

kedvelt angol krimiket. Látogattuk egymást otthon is, találkoztunk baráti társaságokban. Közvetlen munkakapcsolatban nem igazán voltunk, de ez a kapcsolat mégis nagyon intenzív volt, ha kissé féloldalas is. Én gyakran kértem a tanácsát, s minden kéziratom előbb-utóbb az ő asztalán landolt, hogy aztán a rám szánt idejétől, energiájától megilletődve, nem egyszer elszörnyedve, lelkiismeret-furdalással hallgassam, olvassam minden részletre kiterjedő észrevételeit. Régen rossz volt, ha nem volt Terinek megjegyzése a neki adott írásműhöz, miként egyszer ez is előfordult. Azzal adta vissza az első oldalak után kommentálatlanul hagyott anyagot, hogy túl közel kerültem a szervezethez, az egészet át kellene írni. Bevallom, nem tettem meg, bár éreztem, hogy volt igazság abban, amit mondott.

A rendszerváltást követően valamelyest megváltozott a kapcsolatunk. Én néhány intézeti kollégával együtt az államigazgatásra váltottam át, ahol az új típusú nemzetközi munkaügyi feladatokkal foglalkoztam, nevezetesen a nemzetközi szervezetekben (ET, OECD, EU társulási szerződés stb.) kivívott friss tagsággal együtt járó kötelezettségekből adódó tevékenységekkel. A Munkaügyi Minisztériumban dolgozva találkozásaink gyakorisága ugyan csökkent – a mindkettőnk által végigült heti szakmai-vezetői értekezletek speciális atmoszférája ezt messze nem kompenzálhatta –, de kapcsolatunk személyessége mit sem változott. Mi több, szakmai oldalról fokozatosan új elemekkel is bővült. Az új nemzetközi együttműködések révén érkező friss szakmai információk „kutatói” értékét látva lelkesen osztottam meg azokat a volt kollégáimmal, mindenekelőtt Terivel, aki „információs mindenevő” lévén – gondoljunk csak a legendás kivágásgyűjteményére –, örömmel fogadta a küldeményeimet. Az információ egyre bővülő része vonatkozott az Európai Unióra, illetőleg esetünkben annak munkaügyi, szociális dimenziójára, melynek tanulmányozása az EU-tagságra való felkészülés során mindkettőnket magával ragadott, s egyben munkakapcsolatunk palettájára is új, egyre dominánsabb színeket hozott.

Későbbi-jelenlegi szakmai tevékenységem, az EU-tagság kérdésköre kapcsán Teri mérhetetlen vitalitása, az új iránti fogékonysága és elképesztő munkabírása ismételten lenyűgözött. Ez az időszak azért is izgalmas volt, mert mind a ketten – persze sokadmagunkkal együtt – újként tanultuk ezt a műfajt, s igyekeztünk átmenteni, alkalmazni benne korábbi szakmai előéletünk fő elemeit. Én az államigazgatási feladatok menetrendje miatt már korábban, s meglehetősen kötött logika szerint kezdtem megis-

merkedni az EU-s ügyekkel, de ezzel együtt is igen meglepő, újszerű élmény volt számomra az a szakértői szerepkör, amelybe Teri minden szabadkozásom ellenére belehelyezett, olykor szinte belekényszerített. Érdekes módon ez a szerepmegosztás ahelyett, hogy imponált volna, jobbra inkább elbizonytalanított. Hiányzott Teri megszokott, kritikai tónusa. Emiatt az „EU-s” irományaimat mindig sokkal értéktelenebbnek éreztem, holott inkább mások voltak. Nem is lett volna fair azokat az empirikus kutatásokkal azonos szempontok szerint értékelni. Szerencsére azonban a terület annyira tágnak, az eltérő megközelítéseket is befogadónak bizonyult, hogy – miközben Teri azzal foglalkozott, ami őt az uniós csatlakozáshoz kapcsolódó kérdésekből érdekelte, én meg azzal, amivel a kormányzati logika szerint éppen kellett – mindketten nem csupán békésen elfértünk rajta, de új és újabb kapcsolódási pontokat is találhattunk.

Bevallom, sose tudtam Teriről, hogy hány éves, s igazából nem is akartam tudni. Megnyugtatóbb, s önző módon kényelmesebb volt őt időtlennek, örökkévalónak gondolni. Később, mikor a kora előrehaladását már nagyfokú önáltatás mellett sem lehetett nem észrevenni, sokszor gondoltam szorongva arra, hogy mennyire nagyon fog hiányozni nekem. Nem tévedtem, így van. Közel három év elteltével is iszonyúan hiányzik. A jellegzetes mély, élénk hangja a telefonban, ahogy azt mondta, hogy „pompás!”, amikor megegyeztünk abban, amiért éppen kerestük egymást. Az e-mail-jei – az utolsókat, a jelenlegi munkahelyem kezdetéről érdeklődőket máig őrzöm. Fellépései a szakmai fórumokon – a hihetetlenül felkészült, pontosan fogalmazó, ám érthetetlenül, számomra megható módon lámpalázis előadásai. Avagy a szokásos, elsőként jelentkező józan, udvarias, mindig őszinte érdeklődésről tanúskodó észrevételei. Hiányzik, groteszk módon, a nyaralásaimból is, melyek első napjait az utóbbi időkben mindig a kizárólag a kedvéért elvállalt, az éves *Munkaerőpiaci folyamatokhoz* írandó uniós foglalkoztatáspolitikai fejezettel, és a számomra mindig szűk határidővel folytatott rituális gyötrődésem tette tönkre. S persze hiányzik a karácsonyokból – nagyon. Hiánya további számtalan jele mellett egy akaratlanul átvett apró gesztusa az, amelyről, profán módon, szinte naponta eszembe villan. Nevezetesen az, ahogy intézeti szobánkba betoppanva, aktuális szakmai fejtegetései közben, oda sem figyelve lecsipegette a szobanövények elszáradt leveleit – amit egy idő óta, helytől, időtől függetlenül, magam is szinte mániákusan teszek.

„EGYSZERRE VOLT NAGYON TOLERÁNS ÉS NAGYON KRITIKUS” – BESZÉLGETÉS KUCZI TIBORRAL ÉS JUHÁSZ PÁLLAL

Ön 1985-ben került a Munkaügyi Kutatóintézetbe, és akkor már Laky Teréz ott dolgozott...

KUCZI TIBOR: Igen, 1985-ben mentem át oda. Akkor ott már pár éve működött Laky Teréz vezetésével egy kisvállalkozásokat kutató osztály, ahol elég izgalmas dolgokat vizsgáltak. Mint ismeretes, 1982-ben megváltozott a kisvállalkozásokkal kapcsolatos politika, aminek következtében lassan átrendeződött az önállók rétege; új csoportok képződtek, a korábban működők helye, szerepe ezáltal jelentősen módosult; a régi vágású kisiparosok mellett megjelent egy dinamikus, nagyüzemi tapasztalatokkal és kapcsolatokkal is rendelkező réteg. Még nem lehetett tudni, hogy hová futnak ki a változások, de volt bennük valami olyan ígéret, ami meghaladta azt, amit az önállók ténylegesen létszámából, gazdasági súlyából következett volna, így meglehetősen izgalmas kutatási témának számított. Teri az osztályát ennek a formálódó, alakuló kisvállalkozói szférának a feltérképezésére szervezte. 1985-ben én egy már kész kutatócsoportba kerültem, ahol mindenkinek voltak kutatási tapasztalatai.

És kik dolgoztak ott?

KUCZI TIBOR: Neumann László – ő később szorosabb kapcsolatba került Terivel – a vgmk-k iránt érdeklődött, a többiek pedig a kisvállalkozás általuk választott szeptétét vizsgálták: ott dolgozott Bakcsi Ildikó, Kovács Géza, Boda Dorottya. (Később voltak még intézetben belüli mozgások, illetve kívülről is jöttek: Betlen Anna és Kovácsy Tamás is csatlakozott rövid időre az osztályhoz.) Amikor odakerültem, nem voltak megszabott, mindenkire kötelező, kinek-kinek kiosztott kutatási témák. Teri nem tekintette magát adminisztratív értelemben a kutatói csoport vezetőjének, úgy értem: nem jelölte ki, hogy ki milyen témán dolgozzon. Mindenki azt vizsgálhatta, ami iránt érdeklődött. Csupán egy olyan esetre emlékszem, amikor volt kötelező házi feladat. A kormány 10 százalékos különadóval akarta

sújtani a vállalkozókat; ez 1987 körül lehetett. Nekünk az volt a dolgunk, hogy dokumentáljuk, milyen nemkívánatos következményei lesznek ennek az adónak, illetve segítsük a vele szembeni érvelést. Erre az egy, Teri által kezdeményezett és lényegében kötelezővé tett munkára emlékszem csupán. (Voltak persze a felettes hatóság – az ÁBMH [Állami Bér és Munkaügyi Hivatal] – által megfogalmazott feladatok, de ezek megoldására mindig akadt érdeklődő kolléga, így ha valaki nem ambicionálta az ilyen típusú – egyébként nem érdektelen – munkákat, kimaradhatott belőlük.)

A szakosodás nem volt igazán jellemző a csoportban, mert még a valóságfeltárás volt napirenden; interjúkkal, esettanulmányok készítésével voltunk elfoglalva. (Neumann Laci kivételnek számított. Ő a vgmk-kat kutatva hamar rátalált a témájára, a vállalatok érdekviszonyaira, belső konfliktusaira, hatalmi játékaira, amelyek jól megragadhatók voltak a vállalati gazdasági munkaközösségek vizsgálatával.) Igyekezünk lehetőleg minél több empiriát összegyűjteni az átalakulásban lévő kisvállalkozói szféráról. Fontos volt, hogy készüljenek tipikusnak számító helyzetekről, sorsokról interjúk, amelyek segítségével megpróbálhattunk eligazodni. Emlékszem, Terinek voltak kedvenc, a kisvállalkozásokat típusosan jellemző, mondhatnám: „aha, hát erre felé mennek a dolgok” interjúi (sajnos nem én készítettem ezeket), amelyekre a beszélgetések során gyakran hivatkozott. A „kedvencek” új típusú, a piaci és a technikai megoldásokat tekintve is leleményes vállalkozók voltak; a reform reménységei. Tegyük hozzá: Teri nagyon rövid idő alatt leszámolt azzal az illúziójával, hogy a kisvállalkozók lennének azok a szereplők, akik képesek megoldani a gazdaság bajait. A rátermett, ötletes vállalkozókról szóló esettanulmányokat, interjúkat továbbra is szerette, de egy idő után már nem tulajdonított nekik a tényleges szerepüknél nagyobb jelentőséget.

Milyen főnök volt?

KUCZI TIBOR: Ő volt talán a legjobb főnököm, mert a szárnyai alá vett: egyrészt figyelte, segítette, amit csináltam, másrészt maximális szabadságot biztosított, miközben a Munkaügyi Kutatóintézet fennmaradása is kérdésessé vált. Azt a védelmet és támogatást, amit Teritől kaptam, leginkább egy példával tudnám illusztrálni. Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek legelején írtam Becskeházi Attilával a magyar szociológiáról szóló

könyvem¹, olyan helyzetben, amikor az intézetet már nagyon fenyegette a felszámolás, vagy legalábbis egy erőteljes létszámleépítés. Ez utóbbi be is következett. És én ebben az időszakban felhőtlenül és gondtalanul dolgozhattam olyasmin, ami még köszönőviszonyban sem volt azzal, amivel az intézetben a kollégák általában foglalkoztak, amivel az ottlétemet igazolhattam volna. Gondoljuk meg: 1990–91-ben megjelent, majd kezdett jelentőssé válni a munkanélküliség, ami helyzetbe hozta a Munkaügyi Kutatóintézetet; sürgősen tájékozódni kellett, hogy legyen valamilyen kép arról, máshol miként birkóznak meg a problémákkal, ajánlásokat kellett megfogalmazni a kibontakozó foglalkoztatási válságra. Ezeket a leckéket egy olyan intézetben kellett megoldani, amelyet létszámleépítés vagy egyenesen megszűnés fenyegetett. Engem viszont kutatóként nem nagyon érdekelt a transzformációs válság nyomán kirajzolódó munkanélküliség (ma már bánom, hogy nem figyeltem oda eléggé), mivel az éppen kibontakozó nyilvánosság ragadott meg, arra próbáltam választ keresni, hogyan volt képes olyan gyorsan megszerveződni. Teri persze tisztában volt azzal, hogy egy másik bolygón tartózkodom, mégis bátorított, támogatott, és mikor eljutottam valameddig, el is olvasta a szövegeimet. Úgy tett, mintha teljesen természetes lenne, hogy egy foglalkoztatási problémák vizsgálatára szakosodott, feladatait tekintve alkalmazott kutatásokat végző intézetben az ember olyasmin töri a fejét, tölti az idejét, hogy a magyar szociológia miként látta el a nyilvánosság funkcióját az 1970-es években.

A történethez tartozik még, hogy az említett könyvet benyújtottam kandidátusi disszertációnak, s Teri eljött a munkahelyi vitára, noha akkor már pár éve elkerültem a Munkaügyi Kutatóintézetből, s ha eljött, szokása szerint föl is szólalt, és nagyon pozitívan értékelte a munkát.

Teri nyitottságára mondanék még egy példát, ami egyben a kapcsolatunkat is jellemzi. Az 1980-as években írtam egy tanulmányt, valami olyasmi volt a címe, hogy a második gazdaság terei.² A tereken értelmezési tereket értettem. Arra voltam kíváncsi, hogy hogyan gondolkodnak a második gazdaságról az abban közreműködők (például a háztájiók), hogyan látják, értelmezik saját világukat, szerepüket, és hogyan látja-láttatja ugyanezt a politika, illetve hogyan modellezzik mindezt a közgazdászok.

¹ Kuczi Tibor: Szociológia, ideológia, közbeszéd. In Kuczi Tibor–Beckshezái Attila: *Valóság '70*. Scientia Humana, Budapest, 1992. 9–111. o.

² Kuczi Tibor: A második gazdaság politikai, ökonómiai és kistermelői terei. *Valóság*, 1987. 6. sz. 24–33. o.

Az önállókkal kapcsolatos problémák ilyesféle elgondolása eltért attól, amire Teri figyelt a maga kutatásai során. Ő nagyon komolyan vette, hogy a valóságot empirikusan megragadja, leírja, én pedig az említett cikkben arról értekeztem: az őáltala, azaz a közgazdaságtan fogalmaival megragadott valóság éppúgy konstrukció, mint a politika által elgondolt és láttatott világ. Annak ellenére, hogy a megközelítéseink nyilvánvalóan eltértek egymástól, értékelte ezt az írásomat. Dacára annak, hogy pimaszkodtam az ő elkötelezett empirista látásmódjával, relativizáltam az általa leírt valóságot, sőt ontológiai státuszát tekintve egy sorba helyeztem a politikai ideológia valóságkonstrukciójával, elolvastatta hallgatóival a cikkemet, amikor a Közgázon tanított. Ez a megértő nagyvonalúság, amelyben a szeretete is benne volt, jellemezte kapcsolatunkat.

Hogyan fogadta, értékelte mások írásait?

KUCZI TIBOR: Érdekes mód mindenki nagyon félt odaadni a szövegeit elolvasásra, mert iszonyú kritikus volt, miközben mindenkinek fontos volt, hogy megszerezze Teri „jóváhagyását”. A kritikája akkor volt a legélesebb, ha mellébeszélő vagy hanyag szövegek kerültek a kezébe. Egyszerre volt nagyon toleráns és nagyon kritikus. Az ember lehetett merész, sőt még a kiérleletlenség is megbocsátható bűnnek számított, Teri becsülte a produktumokban megcsillanó fantáziát. Persze az ilyen szövegekkel szemben is kritikus volt, de nem semmisítette meg a szerzőt, ellenkezőleg: kifejezetten támogató volt. Ha elolvasott egy szöveget, és hosszasan sorolta a hibáit, majd a beszélgetés végén visszaadta a sűrű megjegyzéssel tarkított kéziratot, valahogy mégis elégedett lehetett; komolyan vett. Én magam is azonnal érzékeltem, hogy pontosan megértette a szándékaimat, belehelyezkedett a szövegembe. A bírálata arra irányult, ha a szándékok nem voltak kellő világossággal megfogalmazva, vagy az állítások alátámasztatlanoknak bizonyultak. Ha volt világos célkitűzésed, jól kivehető elképzelésed, akkor elfogadta a dolgaid, bármennyire is különbözött az ő felfogásától. Viszont ha valaki megtanult valamilyen éppen divatos tudományos halandzsát, ami mögött közhelyeknél nem volt egyéb, nos ezekre Teri nagyon mérges tudott lenni. Kifejezetten félték tőle mint kritikustól, mert olyan írás mindig bőven terem, ami csak látszatra valóságleíró, valójában viszont csak föl van ékesítve a valóságleírás divatos fogalmi és módszertani kellé-

keivel, de az égvilágon semmiről nem szól. Ezek a szövegek értékeiket tekintve többnyire szerzőiket is megtévesztették a naprakész nyelvhasználat miatt, de Terit nem: ő pillanatok alatt átlátott rajtuk, s a véleményét nem rejtette véka alá.

Nem csak a fiatalabb, a fogalmakat, tényeket pontatlanul kezelő szociológusokkal szemben volt éles, hanem a jó nevű, már befutott kollégákkal szemben is, főleg azokkal, akik tájékozódva a külföldi szakirodalomban, könnyű kézzel átvették az ottani fogalmakat, és azonmód rápróbálták a magyar valóságra, mintegy játszadoztak ezekkel. Ez a fajta tudományos gyakorlat Terit nagyon fel tudta dühíteni. Mivel mindenkinek szigorú kritikusa volt, függetlenül attól, hogy hol helyezkedett el a tudományos mezőben, így minden kolléga számára komoly vizsgahelyzet volt, ha Teri kezébe került az írása. Ellenben, ha nem volt komolyabb kritikája egy tanulmánnyal szemben, akkor nyugodtan lehetett publikálni, a szerkesztőségek már nem jelentettek igazán küszöböt. Teri ebben az értelemben is a szakma fontos intézménye volt. A presztízse többek között abból is származott, hogy bátran, az esetleges sértődésekre tekintet nélkül mert kritizálni. Nagyon széles kapcsolatrendszere volt. A fontos kutatóhelyekről, a Várból (a Szociológiai Intézetből), a Társadalomtudományi Intézetből is hozták hozzá az írásokat, mert mindenkinek szüksége volt valamiféle bizonyosságra, hogy jól végezte-e a dolgát.

Egyébként azért is tartottak tőle, köztük én is, mert a ténykezelésben hihetetlenül pontos volt. Az, hogy az ő cikkei is lényegében az empirikusan megragadható világ horizontján belül mozogtak, ebből a ténytiszteletből adódott; amit nem tudott teljes mértékben igazolni, azt nem is kezelte tényként. Nem ejtette kísértésbe, hogy a nyilvánosság elé álljon egy érdekes vagy váratlanul felbukkanó összefüggéssel, ha nem találta empirikusan kellően igazoltnak. Többet tudott a világról, mint amennyit kimondhatónak tartott belőle.

Őn ismerte már a Munkaügyi Kutatóintézetbe kerülése előtt is?

KUCZI TIBOR: Nem. Megjelent egy-két cikkem a *Valóságban*, amiket olvasott. Mindig követte, hogy hol tart a szakma, így a pályájuk elején állók nevét is hamar megjegyezte. Nagyon jó érzés volt, hogy mindenkire odafigyelt. Hozzá kell tenni: a nyolcvanas években mások voltak az olvasási

szokások, az ember nem csak a szűkebb szakterületén tájékozódott. Visszatérve a kérdésre, nem találkoztunk, viszont Teri már ismerte a cikkeimet, amikor – baráti közvetítéssel – állást kerestem a Munkaügyi Kutatóintézetben, s lényegében ezek alapján fölvettem, noha csupán annyit tudott rólam, amennyit a dolgozataimból kiolvashatott. Akkor még nem tudtam, hogy milyen kritikus, igényes az írásokkal, így nem értékelhettem kellően ezt a döntését.

És Önök hogyan ismerkedtek meg?

JUHÁSZ PÁL: Mi érintkező területen dolgoztunk, és az 1970-es évek végén találkoztunk először, addig másik sarkában éltünk a világnak. A munkán kívül nem igazán volt kapcsolatunk. Ő a kisvállalkozási felméréseket majd a munkaerő-piaci áttekintéseket készítette, én pedig a mezőgazdaságból kiindulva a vállalati intézményrendszer kényszerpályáival foglalkoztam. Ami közös volt bennünk, hogy ő is örök elégedetlen volt, és én is. Folyamatos bírálók voltunk, és rengeteg szakmai fórumon összefutottunk. Mindig csak szakmai vitákon találkoztunk, ahol ráadásul többnyire egy oldalon helyezkedtünk el, így összeveszni sem tudtunk.

Ezek milyen szakmai fórumok voltak?

JUHÁSZ PÁL: Az 1980-as évek legelején Kolosi Tamás vitte be a Párt és a Tervhivatal által közösen támogatott kutatásba, ami a második gazdasággal foglalkozott. A Tervhivatalra volt bízva, hogy a második gazdasággal kapcsolatos bizottságot összehívja. Kettős rendszert használtak: voltak, akik rajta voltak a jelenléti íveken, s voltak, akik nem, de szintén elhívták őket. Én azok között voltam, akik nem voltak rajta, de mindig meghívtak. Igazából Laky Terivel azokon a megbeszéléseken, fórumokon találkoztam először, amiket a Tervhivatal rendezett a Párt utasítására. Ezek voltak az első szervezett találkozások.

És akkor Ön hol dolgozott?

JUHÁSZ PÁL: A Szövetkezeti Kutatóintézetben. Én az átrétegződésről – arról, hogy a foglalkozási csoportok hogyan kötődnek más társadalmi

csoportokhoz – és ennek folyamatáról írtam. Ilyen értelemben kapcsolódott a munkánk Teri kutatási területéhez is, mert mindkettő a társadalmi struktúra kutatás része volt.

A kilencvenes évek közepétől a munkaerőpiaccal, a gazdasági szerkezetváltozással és a munkaerő-piaci eszközökkel foglalkozó kutatások vitáin találkoztunk rendszeresen. Az hozott bennünket össze, hogy mind a ketten ironikus természetűek vagyunk. Csúfoltuk szegény többieket, csak ő sokkal keményebben, mint én. És persze ismertem a rettegett hírért: ha valaki mellébeszél, akkor nyírta, de akkor is nyírta, ha módszertanilag látványos, csak értelmezhetetlen dolgot csinált.

Emlékszem, egyszer azt akarták ellenőrizni, hogy a különböző méretű és tulajdonú vállalatok milyen szerepet játszanak a gazdaságban, mitől függ egy vállalat külkereskedelmi érzékenysége. A vizsgálatot már a rendszer-váltás utáni adatbázisokkal végezték. Az elemzők, akik közül az egyik matematikus, a másik közgazdász volt, nagyon szépen tíz klaszterbe osztották a cégeket, amelyek eredetileg aszerint voltak jellemezve, hogy melyiknek mekkora a tőkeereje, a mérete, magán vagy állami, külföldi tulajdonú vagy sem, mennyit exportál stb. A tíz klaszter pedig nem illeszkedett egyetlen korábbi hipotézishez sem. A kiinduló hipotézisben kialakított csoportokhoz képest teljesen vegyes klaszterek jöttek létre. Ezzel az elemző páros nem tudott mit kezdeni, ami abból következett – és itt jött Teri iróniája –, hogy rögeszmés rendszerek szerint akarták elemezni az adatokat. Teri véleménye az volt, hogy nem a rögzült kategóriák (külföldi-magyar, kicsi-nagy) szerint vannak az érdemi különbségek, hanem más tényezőknek van jelentősége. Próbáltam mentetetni őket, hogy itt mégis kiderült valami, hiszen önmaguk bebizonyították, hogy nem jók ezek a fogalmak, ne bántsák őket. Persze az elemzők nem jöttek rá arra, hogy az eredmény az, hogy a kiinduló fogalmaik nem relevánsak, vagy nem ezek az igazán relevánsak.

Milyen vizsgálatok folytak a Munkaügyi Kutatóintézetben?

KUCZI TIBOR: Arról tudok beszélni, amiben magam is érintett voltam. Az 1980-as évek végén zajlott egy adatfelvétel a kisvállalkozókról, ennek 1988-ban lett vége.

JUHÁSZ PÁL: Többnyire nem önálló kutatások folytak, hanem a különböző munkaügyi forrásokat használták, azokat értelmezték.

KUCZI TIBOR: Árnynálám, amit Pali mondott. Az intézetben nem volt egészen világossá téve a szereposztás. Aki akarta, formálhatott magának világos szerepet, specializálódhatott munkaügyi kérdésekre, egy-egy téma specialistájává válhatott, ily módon értelemszerűen használta a munkaügyi forrásokat, és értelmezhetette azokat. De nem volt egyértelműen kimondva, hogy ez az elvárás. Az ÁBMH-nak voltunk a kutatóintézete, azaz lényegét tekintve a hivatali döntések előkészítését megalapozó-segítő intézmény. Héthy Lajosnak, az intézet igazgatójának voltak emberei, volt egy szakértői stábja (bár akkoriban még nem volt használatos a szakértő kifejezés), akikre támaszkodott, ha az ÁBMH valamilyen feladat megoldását kérte, a többieket viszont békén hagyta. A szakértők a rendszerváltás utáni években különböző államigazgatási posztokra, például a Munkaügyi Minisztériumba vagy bankokhoz kerültek, tanácsadó céget alapítottak. Ugyanakkor, jellemzően a szocializmus pongyolaságára, lehetett ott akár elvont elméleti kérdésekkel, magunk számára kitalált és érdekesnek tűnő feladatokkal is foglalkozni, akárcsak az akadémiai intézetekben. Amennyire meg tudom ítélni, kutatóként nem voltunk előnytelenebb helyzetben, mint mondjuk a Szociológiai Intézetben dolgozó kollégák; tömérdek időnk volt olvasni, tájékozódni. Szerepfelfogását tekintve a kisvállalkozásokat kutató osztály is lényegében az Akadémia kihelyezett részlegének tekintette magát. Persze a nyolcvanas évek legvégén változott a helyzet: kétségesse vált az intézet léte. Ekkortól már erős igazodási kényszer jellemezte az intézetet, s az ott dolgozó kollégákat is. Teri ezeket a hatásokat tompította, kivédte, így az osztályán továbbra is a kutatásokhoz szükséges nyugalom honolt. Ő maga egyébként szívesen vett részt az ÁBMH által kínált feladatok megoldásában, mivel erős gazdaságpolitikai érdeklődése volt; nem tisztán kutatni, hanem alakítani is akarta a világot. Ugyanakkor ezt a magatartást nem várta el a csoportjába tartozó kutatóktól.

Az egyetlen nagy közös vizsgálat az 1988-as vállalkozói adatfelvétel volt, a TS3 [Társadalmi Struktúra 3] finanszírozásával, ami valamelyest az OTKA-hoz hasonlítható. A vizsgálat jelentősnek mondható abban az értelemben, hogy ez volt nálunk az első átfogó adatfelvétel az önállóról,

amely révén megtudhattunk valamit a vállalkozók társadalmi összetételéről, iskolai végzettségéről, az önállósodáshoz vezető jellegzetes karrierutakról, a csoport belső tagozódásáról. A vizsgálat kapcsán derült ki például, amit egyébként az interjúk alapján lehetett sejteni, hogy a társas vállalkozások vezetőinek iskolai végzettsége nagyban eltért az egyéni vállalkozókétól, például a kisiparosokétól, e csoport közel fele főiskolát vagy egyetemet végzett. A vizsgálat kimutatta, hogy az 1980-as évek elejétől kezdődően alapvetően átrendeződött a kisvállalkozói szféra, elsősorban annak köszönhetően, hogy olyanok is önállósodtak, akik az állami vállalatoknál már befutottak valamilyen karriert; szakmunkásokról, mérnökökről van szó, akik mellesleg a nyolcvanas éveket megelőző időkből a világról sem adták volna föl a pozíciójukat azért, hogy saját műhelyük, aprócska üzemük legyen. Aki nyolcvan előtt egyetemet vagy főiskolát végzett, a jövőjét valamelyik nagyvállalatnál képzelte el, nem pedig egy maga teremtette kócerájában. A társas vállalkozások alapításának engedélyezése viszont elmozdította az önállóság felé ennek a társaságnak egy részét.

A kutatást Teri koordinálta, vezette, ő adott neki fazont, de rész vettek benne az osztályon dolgozók is. A kérdőív összeállítása, a mintaválasztás kollektív munka volt. Teri figyelte minden fázisát; ötleteket adott, korrigált, kapcsolatokat közvetített az önálló szakmai szervezeteihez, hogy megfelelő címlistánk legyen. Végül ő maga nem vett részt az összegzésben, csak egy előszót írt a záró tanulmányhoz, amit persze alaposan átolvasott, széljegyzetelt. Úgy alakult végül, hogy az összegzést Vajda Ágival készítettük el.³ Nem könnyű okát adni, miért húzódott a háttérbe egy általa kezdeményezett és vezetett kutatás végén. Úgy sejtem, el akarta kerülni még a látszatát is annak, hogy főnöki hatalma révén szerepel a neve a publikációkon. Később, amikor úgy ítélte meg, hogy a beosztottjai már kinőttek a szárnyai alól, már jelentetett meg közösen készített munkákat, leginkább Neumann Lacival.

Az 1980-as években hogyan vélekedett Laky Teréz a kisvállalkozások gazdasági szerepéről, mennyire látott lehetőséget ebben a társadalmi csoportban?

³ Kuczi Tibor – Vajda Ágnes: A kisvállalkozók társadalmi összetétele. *Közgazdasági Szemle*, 1991. 1. sz., 83–97. o.

KUCZI TIBOR: 1987-ben jelent meg az „Eloszlott mítoszok – tétova szándékok”⁴ című írása, melynek már a címe is izgalmas és többértű. Az „eloszlott mítoszok” a kisvállalkozókkal kapcsolatos – leginkább értelmiségi – remények szertefoszlására utal. Az volt a remény, hogy a társas vállalkozások alapításának 1982-es engedélyezésével a redisztributív szféra mellett jelentős, terjedelmes piacgazdaság szerveződik. Az írás leszámol ezekkel az ábrándokkal, amelyek – erre utal az egyébként önironikus cím (ti. Teri is osztotta ezeket a reményeket) – eleve irreálisak voltak, nem a valósághoz, hanem a reform-értelmiség mitológiájához tartoztak. A dolgozatból kiderül, hogy a vállalkozók még azt a játszóteret sem foglalták el, amit számukra a politika biztosított. Például az akkor legnépszerűbb forma, a gmk átlagos létszáma mélyen alatta volt a törvények szabta határnak. Az értelmiségi mítoszok részét képezte az a feltételezés, hogy a vállalkozók természetük szerint takarékosagra, felhalmozásra, expanzióra törekednek, ha szabadon működhetnek. Ezzel szemben, mutatott rá a dolgozat, a valóságban olyan önállók tevékenykednek, akik például félállásban, jövedelemkiegészítés céljából gémekáznak, vagy olyanok, akik jobb életszínvonalon akarnak élni, vagy egyszerűen elégedettek azzal, hogy önállóan dolgozhatnak, nincs főnökük, de eszük ágában sincs bővíteni, nyakukba venni az alkalmazottakkal járó nyugókat. Akik mégis növekednének, tétovák a szándékaikban, nem biztosak abban, hogy a politika hosszabb távon barátságos marad velük. A már említett 10 százalékos különadó például kifejezetten barátságtalan, elbizonytalanító gesztus volt.

Teri tíz évvel később az atipikus foglalkozásokról írt tanulmányában⁵ újra érinti a kivállalkozók növekedni nem akaró, a vállalkozást pusztán megélhetésnek tekintők problémáját. Uniós adatokkal alátámasztva kifejti, hogy az önfoglalkoztatók, egyéni vállalkozók a gazdaság korszerűtlen szegmenséhez sorolhatók, akik a modern gazdasághoz nehezen vagy alig illeszthetők, s éppen ott jelentősebb a számuk, ahol elmaradottabb a gazdaság.

JUHÁSZ PÁL: A 2001-ben hasonló témában megjelent könyvének⁶ a háttérében is ott van ez a kutatási téma.

⁴ Laky Teréz: Eloszlott mítoszok – tétova szándékok. *Valóság*, 1987. 7. sz., 34–49. o. Lásd kötetünk 137–161. oldalán.

⁵ Laky Teréz: Atipikus munkák Magyarországon. In uő (szerk.): *Az atipikus foglalkozási formák*. ISM, Budapest, 1997. 7–14. o. /Műhelytanulmányok./

⁶ Laky Teréz: *Az atipikus foglalkozások*. Struktúra – Munkaügy Kiadó, Budapest, 2001. /Foglalkoztatás, munkanélküliség. Munkatudományi tanulmányok./

KUCZI TIBOR: Teri 1987-ben nem gondolhatta, hogy rendszerváltás lesz, de határozott véleménye volt a rendszer megreformálhatatlanságáról. Leszámolt azokkal az illúziókkal, melyek szerint a kisvállalkozások jelentős szerepet játszhatnak a gazdaság rugalmasabbá tételében.

Írása pontosan előre jelezte a rendszerváltás utáni történéseket. Mint ma már ismert, az új közép- és nagyvállalkozói réteg nem a nyolcvanas években kialakult önálló szférából nőtt ki, mivel a növekedéssel kapcsolatos tévováság a kisvállalkozók rendszertől független sajátja. Ezért is furcsa, hogy a rendszerváltozás utáni irodalomban még sokáig tartotta magát az az elképzelés, hogy a kisvállalkozások belülről lassan szétfeszítették a rendszert. Persze erodálták a berendezkedést, ugyanakkor – mivel még a számukra felkínált teret sem töltötték ki – túlzás lenne azt állítani: szétfeszítették volna a kereteket, hogy valahogy túlnőttek volna a rendszeren.

El tudnák őt helyezni a szociológián belül?

KUCZI TIBOR: Alapvetően közgazdász volt, nagyon jó szociológiai hallással megáldva. A publikációinak egy része a gazdaságsszociológiába sorolható, e diszciplína honi megteremtéséhez, például az imént említett „Eloszlott mítoszok...” írásával jelentősen hozzá is járult. A munkaerő-piaci elemzései viszont munkagazdasági művek, amelyeket mindazonáltal szociológusok is forgatnak. Mivel a közgazdaságtannak a szociológiával is érintkező területén mozgott, jól ismerte, respektálta a mi szakmánk is. Sőt rész vett a kandidátusi, akadémiai doktori szociológiai bizottságok vagy a Szociológiai Társaság munkájában is. Ugyanakkor a szakmánkban vállalt közéleti feladatok, konferenciaszereplések ellenére önmagát sohasem szociológusként határozta meg, legalábbis én egyszer sem hallottam tőle ilyesféle önmeghatározást. Az igazsághoz tartozik, annak sem adta tanújelét, hogy közgazdászként tekintene magára. Mondhatni: ő egy Laky Teréz nevű egyyszemélyes intézmény volt, aki az egyes szakmák képviselőire hagyta, hogy besorolják, ha éppen skatulyázni van kedvük.

Az említetteken túl pedig gazdaságpolitikus volt. Tevékenyen részt vett a változásokban. A kisvállalkozó osztályt azért hozta létre, mert az 1980-as évek elején még úgy gondolta, hogy a kisvállalkozások fontos elemei lehetnek a gazdasági reformnak. Kereste azokat a lehetőségeket és határokat,

ameddig el lehetett jutni a hatalommal szemben. A kilencvenes években is elvállalt egy sor, a gyakorlatot befolyásolni kívánó feladatot; kurátora volt a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványnak, kuratóriumi elnöke volt a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítványnak, hogy csak a vállalkozásokkal kapcsolatos közéleti aktivitását említsem.

Nem tudom megítélni, de azoknak az értekezleteknek, megbeszéléseknek a tapasztalatai alapján, amelyeken részt vettem, úgy sejtem, hogy jól végezte a gazdaságpolitikai küldetését. Értette a bürokrácia nyelvét, tudta, hogy a kisvállalkozásokkal vagy a foglalkoztatással kapcsolatos problémák hogyan merülhetnek föl, fogalmazódhatnak meg az apparátus közegében, miközben nem tévesztette szem elől a saját tudományos belátásait. Jól le tudta fordítani az egyik szféra problémáit a másikéra.

Volt olyan, akivel vitázott az általa kutatott területek valamelyikén?

JUHÁSZ PÁL: Nem voltak nagy viták. Talán egy, Gábor R. Istvánnal, aminek a háttérében az állt, hogy a Gábor R. István készítette osztályozásról Teri úgy gondolta: nem lehet olyan egyszerűen besorolni mindenkit egy-egy skatulyába. Például kérdéses lehet, hogy az a tőke, amit valaki a cégtől függetlenül használ, az nyilvánvalóan a másodig gazdaságba tartozik-e, és másképpen működik-e, mint a nem másodig gazdaságbeli tőke. Ez számára nem volt egyértelmű. Úgy vélte, hogy a legtöbb hasonló eset besorolása a nézőponttól függ, ezért nem lehet egy egyszerű osztályozást végezni. Ugyanazt a dolgot itt is és ott is meg lehet figyelni.

Gábor Pista nagyon jól viselte ez a kritikát, egyáltalán nem ragaszkodott ahhoz, hogy úgy legyen igaz, ahogyan ő megfogalmazta.

KUCZI TIBOR: A rendszerváltás előtt a szociológiában amúgy sem voltak nagy viták. Illetlenség lett volna egymással vitatkozni, hiszen az volt a közfelfogás, hogy a nézetkülönbségek a szociológia pozícióját veszélyeztetnék. Összesen egy vitáról tudok, amiben ismerem is Teri álláspontját. A vita lényege: a közgazdászok azt képviselték, hogy először meg kell teremteni egy jól működő gazdaság feltételeit, s csak ezt követően láthat el az állam jóléti funkciókat. Az volt az érv: ha javul a gazdaság teljesítménye, akkor előbb-utóbb mindenki helyzete javul. Ezzel szemben Ferge Zsuzsa a szolidaritás elvét képviselte. Amellett érvelt, hogy a szolidaritást még átmeneti

időre sem lehet a gazdasági hatékonyság nevében negligálni. Teri ebben a vitában a közgazdászok álláspontján állt.

JUHÁSZ PÁL: Ez valójában majd 1993-ban vált tényleges konfliktussá.

Voltak Laky Teréznek a rendszerváltás előtt konfliktusai abból eredően, hogy fölmutatta a kemény tényeket az ideológia, politika állításaival szemben?

KUCZI TIBOR: A valóság tényyszerű leírása az 1980-as évek második felétől már nem volt provokatív, legalábbis azokon a területeken, ahol Teri kutatott. Ha egyszer lehetővé vált a társas vállalkozások alapítása, akkor írni is lehetett róluk. Ő mindig tényekkel szigorúan dokumentálható világot tárt fel, írásaiban soha nem lépett ki a faktumok világából. Valószínűleg nem csak azért nem fogalmazott olyan élesen, azért nem nyelvelt a hatalommal, mint ahogy ezt mások megtették, mert félt volna a következményektől. Neki is elég sarkos véleménye volt a dolgokról, de nem jutott eszébe megírni, mivel ezt az általa nem egészen kedvelt, nem tényekkel, hanem véleményekkel dolgozó publicisztikának tekintette volna. Ennél még nagyobb volt az ellenszenve a tudományként előadott spekulációkkal szemben. Tudományos puritanizmusa miatt mindig azon a horizonton belül maradt, aminek a tények jelölték ki a határait. Lehet, hogy ez a *Szabad Népnél* töltött évek ellenhatása? A véleményét éppen csak sejtette, ahogyan ezt az „Eloszlott mítoszok – tétova szándékok” című írásában is tette. Nem azért, mintha 1987-ben nem merete volna kimondani, amit sejtészerűen tudott, csak éppen az volt az álláspontja: azt állíthatjuk, ami tényekkel lefedhető.

JUHÁSZ PÁL: Inkább szemérmes volt. A líráját nem mondta ki; azt, aki akarta, észrevehette, aki nem akarta, nem vette észre.

KUCZI TIBOR: Jellemző, hogy a rendszerváltás után egyáltalán nem változott az írásmódja, nem lett bátrabb, szókimondóbb, a cikkeiben oda-mondogatóbb. Sőt, az akkor tapasztalható új, bátor handabandázás miatt még inkább visszahúzódott; a munkaerő-piaci elemzései, persze műfaji okokból is, még visszafogottabbakká váltak.

KUCZI TIBOR: Igen, azt hiszem, minden írásomat látta. Azért adtam oda őket, mert ha Teri jóváhagyta, akkor biztos lehettem a dolgomban. Másrészt nem csupán lelkiismeretesen teljesítette „lektori” feladatait, hanem érezni lehetett, valóban kíváncsian, valamiféle várakozással veszi kézbe a dolgozatokat. Akkor is szívesen vette, ha a véleményét kértem, amikor tőle távol álló témákról írtam, vagy kísérletezgettem. Ráadásul megvolt az a jó szokása, hogy nem várakoztatott, a hozzá került írásokat pár napon belül végigolvasta.

JUHÁSZ PÁL: Volt két nagyasszony: Lányi Kamilla és Laky Teri. A két nagyasszony támogatása vagy elutasítása minősítette az ifjúságot. Akit valamelyikük elfogad, az számít, akit elutasítottak, az nem számított. Vannak a háttérben nagyasszonyok, ezt látni kell.

És milyen volt mint „nagyasszony”, mint nő?

KUCZI TIBOR: A nőiességet talán kevésbé vállalta, ami nem a megjelenésére vagy a hajviseletére értendő. A nőiességet a munkába szublimálta. Nem igen ismerek hozzá hasonló szorgalmas embert, aki annyi kéziratot, doktori vagy kandidátusi értekezést, minisztériumi előterjesztést, munkanyagot, kutatási pályázatot, kutatási beszámolót, konferenciaanyagot elolvasott volna. Kemény, önmagára kevés időt hagyó tempóban dolgozott. Ha föl hívtam este vagy hétvégén, mindig szóba hozta, hogy éppen mit olvas, milyen határidős feladat megoldásán dolgozik. Rengeteg dolgot magára vállalt: hivatali vagy ilyen-olyan bizottsági munkából adódó feladatot, miközben a tájékozottságából nem engedett; elolvasta a napilapokat, hetilapokat, tudományos folyóiratokat, az éppen megjelent könyveket.

Mennyire volt a munkájában, a ténykezelésében érezhető, hogy korábban a KSH-ban dolgozott?

JUHÁSZ PÁL: Az iskolázottsága... az nyilvánvalóan KSH-s volt, amiben az adatbányászat és a ténytiszteltet ennyire hozzákapszolódt a gazdasági elemzéshez.

KUCZI TIBOR: Szerintem a szobája igazán jól jellemzi őt. Egy csöpp kis irodája volt a Mozsár utcában, ami tele volt újságkivágásokkal, kéziratokkal. Szenvedélyesen gyűjtötte a *Figyelő*ből, a *HVG*-ből, napilapokból kivágott cikkeket, mindent, ami a közvetlen érdeklődéséhez közel állt. A kivágatokat kartotékokba rakta. A szobája olyan volt, mint egy levéltár. Ha szóba hoztam egy ötletemet, amin dolgozni akartam, a szekrényéhez lépett, s kivett a dossziéiból pár, a témához használható cikket. Az asztalán is halmozódtak a papírok, köztük azok a dolgozatok, amelyeket a kollégák „vizsgadolgozatként” odaadtak neki olvasásra. A szobája igazi munkacella volt, kifejezte az értékrendjét, a munka szerepét az életében. Amikor a Munkaügyi Kutatóintézet igazgatója lett, akkor is megtartotta ezt a csöpp szobáját, nem költözött át például az elődje legalább ötször akkora irodájába. Ez az identitását is jelezte, nem akart főnök lenni továbbra sem. Az irodája az új pozíciójában is megmaradt a kutatói énjét kifejező szobának.

JUHÁSZ PÁL: Az én emlékem, hogy kávészünetben vagy a gyülekezetre várva szidja (bírálja) valakinek a dolgozatát, írását, és én próbálom lebeszélni: „Igazad van, de ne mondd ilyen gorombán!”

Talán ma sem ártana, ha a szakmai vélemények és nézeteltérések jobban megjelennének...

KUCZI TIBOR: A maga idejében Terin kívül nem nagyon akadt más, aki ezt olyan küldetéstudattal, a jobbítás szándékával vállalta volna. Régebben leginkább udvarias érdeklődés jellemezte a szociológusokat, persze ma már ez sincs meg, legfeljebb az udvariasság maradt. Az 1980-as években még figyeltünk egymás dolgaira, kicsi volt a szakma, kevés volt a folyóirat, így könnyű volt figyelemmel kísérni, hogy ki mit csinál. Viták azonban nem voltak. Nemcsak a nyilvánosság előtt nem, aminek még lehetett volna kockázata, hiszen a szociológia új terület volt, és talán indokolt lehetett attól félni, hogy a politika fogást talál rajta, de belül, magunk között sem volt vita. Sok érdekes előadásra, vagy kéziratok megbeszélésére szervezett összejövetelre emlékszem, de nem tudok felidézni olyan esetet, hogy néze-

tek csaptak volna össze. Teri kemény, kritikus hangja kivétel volt. Érdekes, hogy a kritikája sohasem politikai jellegű volt, hanem a tudományos érvelés keretein belül maradt. A politikailag elfogult, silány írások bírálatával nem fárasztotta magát, ezek számára kívül voltak a megvitathatóság határán.

JUHÁSZ PÁL: Azért volt nagyon jó bíráló, mert kritikus volt részben a blöff, részben az önáltatással szemben is. Vannak, akik nagyon szeretnek megoldásokat találni a problémákra, amiből sok kétes értékű munka származik. Ilyen értelemben egyáltalán nem árt a keménység, hogy az önáltatásba ne loaljuk bele magunkat.

JUHÁSZ PÁL: Szerettem, mert tárgyszerű volt, mert éles volt a nyelve, és különben is furcsa volt, hogy nekem kell valakit visszafognom a kritikától, és nem pedig bátorítani.

Az interjút Szabari Vera készítette

„A KÉTELYEIT PEDIG MINDIG ÉRVEKKEL TÁMASZTOTTA ALÁ” – BESZÉLGETÉS KEMÉNY ISTVÁNNAL

Őn említette, hogy egy baráti összejövetelen találkozott először Laky Terézzel. Mesélne erről?

Úgy emlékszem, 1956 szilveszterén találkoztunk először, de ebben egyáltalán nem vagyok biztos, lehet, hogy egy későbbi időpontban történt. Ez az időszak siralomházi vagy furcsa időszak volt, amikor a magyar értelmiségiek általában egyetértettek, és szemben álltak az akkor éppen kiépülő Kádár-rendszerrel. Lehet, hogy az összeismerkedésünk nem '56 szilveszterén, hanem 1959-ben volt, amikor kiszabadultam. 1957. május 6. és 1959. május 7. között börtönben voltam, s az utána következő hónapokban, valamilyen esti találkozón ismerkedtünk meg. Akkor már egészen megváltoztak az emberek. Az értelmiség nagy része már nem állt szemben a Kádár-rendszerrel, hanem kereste a megélhetés módjait. De akkor még valamennyi megmaradt ebből az 1956-os furcsa hangulatból. A Kádár-rendszerrel való kibékülés az 1960-as évek első felére esett.

Hogyan jellemezné Laky Terézt?

Nagyon vonzó, nagyon rokonszenves, nagyon megnyerő egyéniség volt. Nagyon jó lehetett vele beszélgetni. Nem emlékszem jól, hogy mikor kezdett el közgazdasági tárgyú cikkeket publikálni. Az 1956 előtti évekről, amikor a *Szabad Népnél* volt, nem sokat tudok. Később, amikor a *Válóságban* kezdett publikálni, leginkább a második gazdasággal kapcsolatban tett közzé cikkeket. Nem ő volt az első, aki a második gazdaságról írt, de bizonyos tekintetben úttörő volt, és azok közé tartozott, akik elsőként írtak erről.

Fanyar viszonya volt a második gazdasághoz, sohasem hitte azt, ami később egy tudományos áramlatnak lett a hitvallása, hogy a második gazdaságból kinőhet a magyar kapitalizmus. Nagyon szkeptikusan viszonyult ehhez. Nem gondolta, hogy a második gazdaság olyan méretű lenne, vagy olyan nagyok lennének itt a nyereségek, hogy az emberek – tekintettel

a jellemző magatartásukra – egy nem szocialista, hanem kapitalista jellegű társadalomban boldoguljanak. Ő kételkedő volt ezekben a dolgokban. A kételyeit pedig mindig érvekkel támasztotta alá.

Őn sem hitt ebben?

Korábban gondoltam arra, hogy a második gazdaságból kinőhet egy magyar kapitalizmus, de nem úgy, hogy megmarad a régi politikai rendszer, és megmaradnak az állami vállalatok. Azt gondoltam, hogy ha Magyarországon felszabadul, akkor lehet, hogy a második gazdaság művelőiből lesznek a kapitalisták, de ez nem következett be, mert a második gazdaság túlságosan gyenge volt. Nem abból lett a kapitalizmus. Sok vita volt erről. A magyar kapitalizmusnak a tőkehiány nagyon nagy gyengéje volt, és ma is gyengéje. Jobb lett volna, ha Magyarországon az elmúlt 17 év úgy zajlott volna, hogy a magyar vállalkozók által félretett pénzekből lehet kapitalizmust csinálni, de kiderült, hogy amit félre tudtak tenni, az nagyon kevés, és kiderült, hogy ennek a rétegnek sem a szakértelme, sem a mentalitása nem volt megfelelő, ezt Magyarországon nem lehetett megszerezni.

Milyen volt az a baráti társaság, ahol Önök találkoztak?

Különböző baráti társaságokban találkoztunk. Emlékszem Nagy Tamás közgazdászra és a feleségére. Teri velük és nagyon sokakkal jóban volt.

A KSH-ban Önök dolgoztak együtt?

Munkakapcsolatunk nem volt. Én a KSH-ban csak annyiban dolgoztam, hogy ott vezettem a szegénységvizsgálatot. A KSH-nak társintézete volt, de attól nagyban függetlenül működött a Gazdaságkutató Intézet, és ott vezettem egy vezetői vizsgálatot *A gazdasági vezetők magatartása* címmel. De ezt nem is tekintem KSH-vizsgálatnak.

Egy nagyon erős baráti kapcsolat volt kettőnk között, de munkakapcsolat nem volt.

Őn az 1940–1950-es években anarchistának vallotta magát, Laky Teréz pedig baloldali volt. Hasonlóan gondolkodtak, hasonlóan értékelték a változásokat?

Nála ez egészen más élettörténettel kapcsolódott össze, mint a legtöbbeknél, akik a *Szabad Népnél* voltak. A *Szabad Népnél* általában polgárgyerkek voltak. Azért mondom, hogy gyerekek, mert amikor indult a *Szabad Nép*, 1945-től 1956-ig, majdnem végig gyerekek voltak, akik ott dolgoztak, és a legtöbben polgári származásúak voltak, és az, hogy csatlakoztak a kommunizmushoz, különböző okokra vezethető vissza. Laky Teri pedig munkáslány volt, már származása miatt is érthető volt, hogy hitt abban, hogy ez a világ jobb lesz.

1982-ben már a Munkaügyi Kutatóintézetben volt, és még ebben az időszakban is sok mindent megőrzött a baloldali és szocialista gondolatokból. 1972-ben írtam egy könyvet a magyar munkásokról, ami kéziratban maradt abban az időben. Odaadtam neki, és ő el volt ragadtatva tőle, nagyon tetszett neki. Pedig ez a könyv az akkori időkből nézve, de ma is, egy kapitalistabarát könyv volt a szocialista gazdasággal szemben. S amely könyv nemcsak szociológiai alapon, hanem közgazdaságtani alapon is bírálta a szocializmust, és az akkori világ lehetetlenségét is kifejezte. Vagyis ha ez akkoriban, az 1970-es években neki nagyon tetszett, amikor szocializmusban éltünk, szocialista társadalomban és gazdaságban, akkor ő is valamilyen kapitalizmusnak volt a híve. De az 1990-es években, amikor a kapitalizmus kezdett megvalósulni, volt egy olyan álma vagy reménysége, hogy lehet a magyar kapitalizmus olyan, hogy abban a munkavállalói tulajdonnak nagyon nagy szerepe van. Írt is egy tanulmányt az úgynevezett Start-hitelről,¹ ami nem volt kötve olyan munkavállalókhoz, akiket munkásokhoz szoktunk kötni, de aminek az volt a törekvése, hogy a magyar kapitalizmusban nagyobb legyen a munkavállalók szerepe, mint amilyen ténylegesen lett. Neki ilyenféle rokonszenvei bizonyosak voltak, de erről már nemigen beszéltünk. Én 1990-ben jöttem haza Franciaországból, és utána már csak nyilvános rendezvényeken, konferenciákon találkoztunk, így a nézeteit nem pontosan ismertem. A munkavállalói tulajdon egy olyan fogalom, amit különbözőképpen lehet értelmezni, és szerintem ő ehhez bizonyos romantikus felfogásból vonzódott.

Később, 2000-től a fő művei a munkaerőpiacról szóló munkái voltak,

¹ *Vállalkozások a Start-hitel segítségével*. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, 1994. /Kutatási füzetek 1./

melyek nagyon sok érdekes és okos gondolatot tartalmaztak. Ezeket ő megküldte nekem, mindig elolvastam, és nagyon sok olyan dolgot lehetett bennük megtalálni, amit az akkori közgazdasági irodalomban mások nem vettek észre.

Mielőtt Ön emigrált, a viszonyuk más jellegű volt?

Már akkor baráti jellegű volt, és ez a barátság megmaradt az utolsó pillanatokig. Ha találkoztunk, úgy üdvözöltük egymást, mint barátok, csak ritkábban találkoztunk.

És voltak vitáik?

Ebben az időben inkább egyetértettünk majdnem mindenben.

Miután hazatért, figyelemmel kísérte Laky Teréz munkáit?

Volt Laky Teréznek egy tanulmánya, aminek az volt a címe, hogy „Változó fogalmak a munka változó világában”, ezt a tanulmányt a *Közgazdasági Szemlé*ben közölte 1998 februárjában.² Ez egy nagyon szép tanulmány. A címben benne van, hogy mi a probléma, hogy azokat a fogalmakat, melyeket megszokottan alkalmazott a szociológia és általában a társadalomtudományok az 1970-es évekig, azokat ő 1998-ban már nem találja alkalmazhatónak. Nem arról van szó, ami például az 1960-as években a rétegződésvizsgálat kapcsán felmerült, hogy a rétegfogalmak már nem alkalmazkodtak a sztálini modellhez, vagyis nem arról van szó, hogy a marxi kategóriák elavultak, mert ez természetes volt, hanem hogy azok a fogalmak avultak el, melyeket nem a marxista, hanem az egyetemes társadalomtudományok alkalmaztak korábban. Megváltoztak a munkaviszonyok. Laky Teri először is megállapítja, hogy megváltozott például a munkavállalási korú népesség alapkategóriája. Korábban mindenütt azt használtuk, hogy munkaképes korú népesség, aztán átálltunk arra, hogy munkavállalási korú népesség, de nem csak ez a változás. Korábban ma-

² Laky Teréz: Változó fogalmak a munka változó világában. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. február, 123–136. o. Lásd kötetünk 162–181. oldalán.

gától értetődőnek tartottuk, hogy 15–60 év között mérjük a munkaképes korúakat, de nyugaton már jóval korábban áttértek arra, hogy a 15–64 év közöttieket vegyék, ami a mai magyar publikációkban is uralkodó kategória lett. De már e cikk írásakor előtérbe került, hogy az Európai Unió országaiban a 15–74 éves korosztályt kell alapul venni (függetlenül attól, hogy ez jó, vagy sem), vagyis a ma használt kategóriák érvényessége is megkérdőjeleződött.

Ennél sokkal lényegesebb kérdés viszont a foglalkoztatottság, a munkanélküliség, az inaktív fogalmának, valamint az állam munkaerőpiacon betöltött szerepének az újragondolása. A foglalkoztatottság tekintetében azt a kritériumot szoktuk használni, amit a KSH-felvételek is alkalmaznak, hogy foglalkoztatottnak az tekinthető, aki az elmúlt héten legalább egy órát kereső munkát végzett. Ehhez ragaszkodnak a KSH munkaerő-felmérés szakemberei és általában a munkaerő-adminisztrációban dolgozók, mert szerintük ez biztosítja a nemzetközi összehasonlítást, de nyilvánvaló, hogy ez a terminus értelmetlenné teszi a fogalmat. De nemcsak emiatt, hanem más okból is. Ha feltesszük azt a kérdést, hogy mennyi a foglalkoztatottak száma Magyarországon, akkor utána mindig egy kérdőjelet teszünk. Most azt mondjuk, hogy 3 millió 900 ezer, de alapján véve nem tudjuk a pontos számot. Hasonló problémát jelent a munkanélküliek számának meghatározása: mert ki a munkanélküli? Van egy regisztráció, ennek eredményével számolnak a munkaügyi hivatalok, de egy másik számítási mód is létezik, amivel a KSH-ban dolgoznak, ami szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy hogyan definiáljuk a foglalkoztatottságot, milyen kritériumokat adunk meg. A két adat eltér egymástól, akkor melyik az igazi? Természetesen az, aki egy adatot kötelesség szerint használ, hajlamos azt mondani, hogy az az adat a jó, amit ő használ, és minden más adat rossz.

De az igazi probléma nem itt van, hanem ott, amit Laky Teri úgy fejezett ki, hogy atipikus foglalkozások. Ezek, mint tudjuk, a részfoglalkozások, a szerződéses foglalkozások stb. Ha egy kicsit tovább megyünk, mint Laky Teri, akkor azt mondhatjuk, hogy tulajdonképpen az atipikus foglalkozásoké a jövő, mert azok lesznek a tipikus foglalkozások. Az emberek nem fognak bemenni a gyárba vagy az irodába reggel 8-ra, és dél után 4-ig ott dolgozni. A rendszeres havi keresettel rendelkező, heti 40 órát dolgozó munkaerő kezd háttérbe szorulni a munkaerőpiacon. Magyaror-

szágon kevésbé kezd háttérbe szorulni, mint az USA-ban, Svájcban vagy Angliában, ahol sokkal rugalmasabb a munkaerőpiac. Általában a legtöbb európai ország, mi is, konzervatívabb ebben a tekintetben.

Laky Teréz cikkének az a legnagyobb érdeme, hogy tisztán gondolkodik ezekről a változásokról. Az ebben a cikkben végiggondolt dolgokat alkalmazta később azokban az évi jelentésekben, amelyek a munkaerőpiaci helyzetről tudósítottak – nagyon jó jelentések voltak.

Az interjút Szabari Vera készítette



Az útlevél tulajdonosának aláírása:
Подпись владельца паспорта: — Signature du titulaire

Laky Teréz

Az útlevélkiállító hatóság aláírása és pecsétje (redves pecsét):
Орган выдавший паспорт
Signature et timbre (humide) de l'autorité ayant délivré le passeport: *Magyar Népköztársaság*

I. 07429

32 oldal/n. társított.
Hoeft: 32 екземп.
Contient 32 pages.

ÚTLEVÉL
MAGYARORSZÁG
ПАСПОРТ — PASSEPORT
БЕЛІТРА HONGRIE

Az útlevél száma: *17429*
A tulajdonos neve: *Laky Teréz*

A vele utazó feleségének neve: _____
A vele utazó gyermeke: _____
Állampolgársága: magyar.

MAGYAR NÉPKÖZTÁRSASÁG

AZ ÖTVENES ÉVEK RITKA KINCSE A CSEHSZLOVÁKIÁBA
ÉS LENGYELORSZÁGBA ÉRVÉNYES ÚTLEVÉL

No du passeport: *17429*

Nom du titulaire: *Therese Laky*

Accompagné de sa femme: _____

Et de ses enfants: _____

Nationalité: hongroise.

Profession: *szociálist*

Lieu et date de naissance: *1913. máj. 17.*

Domicile: *Budapest*

État de famille: *divorcé*

Taille: *160 cm*

Vierge: *non*

Yeux: *brun*

Cheveux: *brun*

Signes particuliers: _____

MAGYAR NÉPKÖZTÁRSASÁG

- 5 -

Mely államokra érvényes az útlevél?
В каких государствах действителен паспорт:
Pays pour lesquels ce passeport est valable:

Csehszlovákia, Lengyelország, Csehszlovákia, Magyarország, Törökország, Jugoszlávia, Lengyelország, Pologna

Az útlevél érvénye lejárt:
Срок паспорта истек: — Ce passeport expire le:

év: *1953* hó: *június* nap: *17* nap: _____
az: _____ mois: _____ jour: _____

kivéve, ha meghosszabbítást nyer.
при отсутствии отметки о продлении.
à moins de renouvellement.

Kiállította: — Заполнил: — Délivré par:
ÁLLAMVEBELNI HATÓSÁG VEZETŐJE
Начальник Государственного паспортного управления
Исполнитель
Чел. де l'Autorité de Sur. de l'Etat

Kelt: _____
Hely: _____
Date: _____

MAGYAR NÉPKÖZTÁRSASÁG



HAJÓZÁS A THEMZÉN

MÁTRAHÁZÁN VÁNDOR VERÁVAL ÉS KORNAI JÁNOSSEL – 1951





KIRÁNDULÁSON KORNAI JÁNOSSEL – 1953

SÉTA – CSATÓ ÉVA, LAKY TERI ÉS ILA, CSATÓ ISTVÁN,
ELŐL A KIS CSATÓ ZSUZSA ÉS A KOCSIBAN KORNAI GÁBOR





KOLLÉGÁKKAL A BALATONNÁL – 1959

BARÁTAIVAL – 1955. A FELSŐ SORBAN: CSATÓ ÉVA, BETLEN JÁNOS,
A KÖZÉPSŐ SORBAN: KENDE PÉTER, BETLEN OSZKÁR, KENDE EMMI,
AZ ALSÓ SORBAN: LAKY TERI, CSATÓ ISTVÁN





VALÓ NEKEM A SÍELÉS?

A BALATON-PARTON – 1950-ES ÉVEK





BARÁTNŐJÉVEL, BÁN ÁGIVAL



RÉGI BARÁTJÁVAL, LÖCSEI PÁLLAL



HÚSVÉTI TÚRÁN A BÖRZSÖNYBEN – 1999

„VOLT BENNE MERÉSZSÉG” – BESZÉLGETÉS BÁCSKAI VERÁVAL

Hogyan ismerkedett meg Laky Terézzel?

A nevét már ismertem, amikor a *Szabad Népnél* volt, de igazából a hatvanas évek elején kerültünk kapcsolatba, amikor kisdéd gyermekeinket egy nagyobb társasággal közösen kirándulni vittük. Akkor nagyon laza barátság volt közöttünk, és tulajdonképpen a hetvenes években, a Hegedűs B. András által vezetett húsvéti túrákon kerültünk közelebb egymáshoz, és akkor tényleg jó beszélgetéseink voltak.

Bár nagyon szerettük egymást, igazából ezek az évi két-három napos együttlétek jellemezték a viszonyunkat. Mindkettőnknek más társasága, más tudományos érdeklődési köre volt, és talán ezért nem lett szorosabb a kapcsolatunk, amit azért is nagyon sajnállok, mert Terikét nagyon szerettem. Nagyon nyílt, egyenes embernek ismertem meg, és nagyon okosnak tartottam. És ezek mellett volt benne egy stramm bátorság, amit én nagyon élveztem. Valahogy mégis úgy adódott, hogy csak ezeken a kirándulásokon találkoztunk.

Kikből állt az a baráti kör, akikkel a kirándulni jártak?

A hatvanas évek elején, amikor kisdédekkel mentünk, ebbe a baráti társaságba tartozott a Kornai házaspár, Hanákék, Bíró Yvette, Litván György felesége és én. Ez egy kisebb társaság volt, és akkor még a gyerekek is kicsik voltak, így kisebb kirándulásokat tettünk. Amikor Litván György hazajött, akkor nem lehetett ilyen laza túrákat csinálni, akkor komoly teljesítményeket kellett tenni. Ez a hatvanas években volt. Litván Gyuri amúgy szenvedélyes túrázó volt. A férjem még ment vele, de én leálltam, amikor a lányom már nagy volt, akkor már nem mentem velük. Mire én utolértem őket, addigra ők kipihenték magukat, és már mentünk tovább...

Az úgynevezett húsvéti túra¹ lelke Hegedűs B. András volt. A törzstársasághoz – ami aztán mindig szélesedett – tartozott Tardos Marci, Ehrlich Éva, néhányszor eljött Antal Laci is, később pedig a Halmos házaspár, Győri Péter és Szabó Miklós is voltak párszor.

A húsvéti túrák ötlete először az ötvenes évek végén, a hatvanas évek elején merült fel, és tulajdonképpen Tardos Marci és Hegedűs B. András meghívására jöttek össze az emberek. Tardos Márton szerencsére nagyon toleráns és türelmes túravezető volt.

A húsvéti kirándulásokba tulajdonképpen a hetvenes években kapcsolódunk be, amikor a férjem [Tánczos Gábor] még élt. A férjem halála [1979] után akkor vettük fel újra a fonalat, amikor az unokák már járóképesek lettek. 1984-ben mentünk velük ismét, a Börzsönybe; akkor az egyik unokám négy-, a másik hároméves volt, s a kicsi nagyon büszke volt rá, hogy a Hideghegyig felment, és csak az utolsó kaptatón kellett az apjának a vállára vennie.

Mennyire volt homogén a társaság?

Ezek az emberek lényegében a társadalomtudomány területéről jöttek össze, közülük majdnem mindenkit már korábbról ismertem, és a barátságok megmaradtak. Például Hegedűs B. Andrást egész kicsi gyermekkoromban, Kornai Jancsit, Hanák Pétert gimnazista koromban ismertem meg. Valóban eléggé zárt kör volt. Nem azt mondom, hogy mindenről ugyanazt gondoltuk, voltak viták is köztünk, de az alapvető dolgokban egyetértettünk.

A húsvéti kirándulások idején a Teri már elvált, különélt. A hatvanas évek elején a kisgyerekekkel együtt kirándultunk: Kornaiék, Bíró Yvették, Mihályi Gáborék. Aztán mi Litván György vezényletével nagy-nagy túrákat és teljesítménytúrákat tettünk, és ebben a korábbi társaság nem vett részt.

¹ A tulajdonképpeni húsvéti túrák – a HHHTT = *Hagyományos Határ menti Húsvéti Túra Társaság*, amiből a „határ menti” jelző az 1963-as első, a szocialista határőrizeti szervekkel való emlékezetes összeütközéssel kísért eresztvényi túra kapcsán ragadt rá – négy alapító házaspár: Hegedűsek, Tardosék, Kosályék és Szabó Miklósek nevéhez fűződik. A társaság már néhány évvel később a törzstagok baráti körével kezdett bővülni. Nem tudni pontosan, ki mikor csatlakozott és mikor maradt el – átmenetileg (betegségek, szülések) vagy végleg –, ki volt „párszor” és ki járt rendszeresen; nem biztos, hogy érdemes ezeket a részleteket történeti pontossággal rekonstruálni, jóllehet a túráknak kétségtelenül volt markáns történeti-politikatörténeti hátterük, attitűdjük. Tény, hogy a létszám az évek során 40–50-re bővült.

A legkülönbözőbb helyekre. Voltunk Baranyában, Tolnában, Zemplénben, Eger környékén, az Őrségben vagy a Pilisben, tehát az ország különböző pontjain. Mindig volt egy vagy két felelős, akik kitűzték, hogy hova megyünk, lefoglalták a szállásokat. Ezek a kirándulások húsvétiként indultak, de később eltolódtak május elseje felé. Volt olyan húsvéti túra, akkor éppen Zircen tanyáztunk, hogy egy szál blúzban lehetett kint reggelizni, de nem mindig volt ilyen szép idő, volt, amikor esett, és semmit nem lehetett tenni.

És ilyenkor közös főzések is voltak?

Nem, főzések nem voltak. Általában a menedékházban vagy a falu kocsmájában rendeltünk vacsorát, és ezen kívül pedig mindig vitte mindenki az ennivalóját, természetesen a húsvéti sonkát, tojásokat és sütitket, ezeket mindenki körbekóstolta. A reggeli és a kirándulás közbeni ebéd hátizsák-ból ment, és este volt meleg vacsora, amit aztán jó fáradtan elköltöttünk.

Mennyire tartoztak hozzá a hatvanas-hetvenes évek hangulatához ezek a kirándulások?

Ez volt az a tipikus baráti kapcsolat, ami szerintem az igazi, mert ha egy évig nem találkozunk, akkor is ugyanott folytatódik, ahol abbamaradt, nem érdekes, hogy hetente vagy havonta látjuk egymást, nem változik semmi.

A húsvéti túráknál mindig megszervezték, hogy akiknek nincs kocsija, azok is el tudjanak menni. Összeírták, hogy kinél van még hely, ki kit visz és hoz haza. Akkor kezdett el lazulni a dolog, amikor egyeseknek autójuk lett, és másoknak nem, akkor kicsit szétvált a társaság. Ezek a háromnapos túrák azért voltak jók, mert be volt osztva, elmentünk, hazajöttünk, és közben nem kellett a kocsit. Míg a rövidebb túráknál meghatározó volt, hogy ki hol hagyta a kocsit, oda kellett visszamenniük, míg mások másfele mentek volna. Még a hatvanas évek közepén is élénk volt ez a társadalmi élet. Például Angliából jött hozzánk két-három hónapra egy leányzó, akit mindenhová magunkkal vittünk. Amikor például meghívtak bennünket Kardos Lászlóhoz, természetesen őt is vittük. A lány teljesen meg

volt lepve, mert ez akkor Angliában már nem működött, egyrészt egy ilyen nagy társaság, másrészt hogy nem kellett előre bejelenteni, hogy valaki visz még egy ismeretlen embert, és ráadásul ennek mindenki nagyon örül.

Lehet, hogy ez csak az én elméletem, de nekem úgy tűnt, hogy részben a motorizáció is közbejárt, hogy ezek a nagy társaságok széttöredezték, mert egyre inkább azok mentek együtt, akiknek volt autójuk és azok, akik továbbra is HÉV-vel vagy vonattal utaztak. Természetesen a baráti kapcsolatok nem bomlottak fel, csak éppen kirándulni nem együtt mentünk.²

A kirándulásokon kívül tartották a kapcsolatot Laky Terézzel?

Nem. Egyszer, a férjem halála után voltam a Terinél egy szilveszterkor, ahová Hegedűs B. Andris cipelt el, hogy ne legyek otthon egyedül.

És a kirándulásokon szó esett egymás munkájáról, politikáról?

Természetesen, és főként a hetvenes, nyolcvanas években, amikor már senki sem tett lakatot a szájára, főként egy ilyen zárt baráti körben...

Amikor megjelent egy-egy ismerősünk munkája, akkor – akár értetünk hozzá, akár nem – megnéztük, elolvastuk és megpróbáltuk felfogni. A kirándulásokon nemcsak receptekről vagy a gyereknevelésről, hanem főként könyvekről, újságcikkekről, hírekről és politikáról volt szó. Az én generációm már nem nő ki abból, hogy politizáljon.

Mennyire folytak bele egymás munkájába? Hogyan látta például a szociológia helyzetét?

A szociológusokkal általában jó kapcsolata volt a történészeknek, főként, akik egy kicsit történeti perspektívából vizsgálták a társadalmat, de azokkal is, akik a jelenkorral foglalkoztak. Például volt, hogy Márkus Istvánt meghívták a levéltárba, vagy amikor a strukturalista történelemszemlélet uralkodott, akkor kifejezetten figyeltünk arra, hogy a szociológia milyen

² Ez nem vonatkozik a HHHTT-re: mára fájdalmasan megfogyatkozott a társaság (hiányzik Tánczos Gábor, Ember Mária, HBA [Hegedűs B. András], Szabó Miki, Tardos Marci és most már Laky Teri is), ám a törzstagok gyerekeivel-unokáival és azok barátaival bővült csapat azóta is, immár több mint 45 éve minden évben, nagyjából azonos létszámban összejön.

módszereit adaptálhatnánk a történelemtudományba, hogy abszolút tudományosak legyünk.

Volt személyes kapcsolat is, például Lengyel Györggyel, akivel a levéltárban is együtt dolgoztunk, vagy Hegedűs Józseffel. Amikor a Hajnal István Kör megalakult, a szociológusok is nagyon aktívan részt vettek benne, mert ez volt az első szabad, nem hivatalosan, felülről létrehozott egyesület. Mindig élveztem, amikor egy-egy szemináriumomon volt szociológushallgató is.

Mennyiben érintette Önöket, amikor a hatvanas években teret nyert a szociológia Magyarországon?

Azt elsősorban a férjemen keresztül érzékelttem, aki szabadulása után esti gimnáziumban tanított, majd nevelésszociológiával foglalkozott, és ő hozta az első szociológiai könyveket, és cikkeket olvastatott el velem. Kezdetben elborzadtam, nem azért, mert azt mondták nekünk, hogy a szociológia burzsoá áltudomány, hanem azért, mert egyszerűen nem magyar nyelven volt megírva. Emlékszem, egyszer Pléh Csaba egy tanulmányát olvastam, és csak a köztiszteletet értettem. A másik problémám az volt, amikor adaptálás nélkül vettek át amerikai módszereket. A hatvanas években örült az ember, ha ült a levéltárban és kutathatott, a szociológiai irodalomra nem nagyon figyeltünk.

El tudná helyezni Laky Terézt a szociológián belül? Kell ez?

Nem, ehhez igazán nem ástam bele magam Laky Teréz és a magyar szociológia viszonyába. Amikor Laky Terézzel erről beszélünk, vagy olvastam tőle, akkor én nem próbáltam őt elhelyezni, valószínűleg azért, mert engem a szociológián belül a történeti szociológia érintett, abban mozogtam otthonosabban. Teri helyzetén nem igazán töprengtem. Nekem úgy tűnt, hogy Hegedűs [B.] Andriissal szorosabb munkakapcsolatban volt, mert Teri kutatási területe a közgazdaságtanhoz erősen kapcsolódott. Én Terit csak a baráti, túrázó körön belül láttam.

Minthogy mindketten az 1950-es években kezdték tudományos pályájukat, beszélne arról, hogy az 1950-es évek elején, majd 1956 után milyen helyzete volt egy nőnek a tudományos területen?

Nekem az volt a szerencsém, hogy megszakadt a pályafutásom. Leningrádban végeztem [1953], és egy szovjet ösztöndíjas, aki Leningrádban végzett, az mindent tud..., gondolták rólam, és ha ezt sokáig mondták volna, akkor valószínűleg én is elhiszem... Szerencsére vagy szerencsétlenségre a közbejött események okán ez nem következett be.

Míg a lányom nem született meg, egyáltalán nem éreztem, hogy mint nő rosszabb helyzetben vagyok. Gyerekekkel már más... bármennyire is segít valakinek a férje, az már más. Egy példa erre: amikor a lányom 14 éves volt, kaptam egy UNESCO-ösztöndíjat, és Angliában voltam, de ha ott meghallottam a mentőt, ugyanúgy ideges lettem, mint Pesten. Ezt talán még a legodaadóbb atyák sem élik át. Természetesen egy gyerek mellett az embernek több teendője is van, de akkor sem azt éreztem, hogy engem a társadalom lök valahova, hanem azt, hogy itt meg kell mutatni, hogy ilyen handicappal is meg tudom csinálni azt, amit a férfiak.

Terivel ugyanazt csináltuk végig a Pártban... Aztán a Pártból való kiábrándulás... Egyszer beszélünk erről. Én középkorászként vagy kora újkorászként kezdtem, és akkor a Fővárosi Levéltárba kerültem, ahol egy darab céhkönyv volt a középkorból, vagyis előbb vagy utóbb át kellett mennem az újkorra, főleg amikor a pesti levéltárat megörököltem. Az egy vagy két kutatónapon nem lehet a forrásokat nézni, az irodalmat követni, és közben nap mint nap dolgozni egy kincsesbányával. Mivel Leningrádban magyar történelmet minimálisan tanultam, ezért autodidaktaként kellett megtanulnom a 18–19. századot. És amikor beszélünk erről Terivel, és mondtam, hogy most kezdek egy kicsit biztosabb lábakon állni, akkor azt mondta, hogy „ez semmi, én mekkorát váltottam azzal, hogy szociológiára mentem...” De hogy pontosan hogyan került át a *Szabad Néptől*, azt nem követtem nyomon.

És 1956 után?

Minket 1956-ban elvittek Snagovba a Nagy Imre-csoporttal,³ és két évig ott ültünk, és fogalmunk nem volt arról, hogy mi lesz, amikor hazajövünk,

³ Bácskai Vera 1956. november 4-én férjével csatlakozott a budapesti jugoszláv követségen menedékkérelt kérésre, ahonnan a romániai Snagovba hurcolták őket. Férjét 1957. március 17-én Snagovban letartóztatták, és 1958. augusztus 18-án, a Nagy Imre-per mellékperében 15 évi börtönrre ítélték, 1962 tavaszán kegyelemmel szabadult.

és számoltunk azzal is, hogy nem folytathatjuk a tudományos pályánkat. Mikor hazajöttünk, akkor mindenki a szaktudásának megfelelő, de nem olyan szintű állást kapott, mint előtte. Én a Történettudományi Intézetben voltam aspiráns, és a Fővárosi Levéltárba kerültem, ami azért mégis azt jelentette, hogy a szakmámban maradhattam. Akkor nagyon meg kellett küzdeni, a férjem börtönben volt. Egyedül voltam a lányommal. Nyolcórás munkaidőben dolgoztam egy kutatónappal, és egyedüli keresőként fordításokat vállaltam mellette, hogy meg tudjunk élni. A kandidátusi dolgozatomat tulajdonképpen így írtam meg, éjszakánként, mert a kutatónapomon ültem az Országos Levéltárban, és kutattam, éjszaka pedig írtam. Egyszer kaptam három hét szabadságot, hogy megírjam a disszertációm, de a lányom, aki egyébként nagyon ritkán kapott betegséget, a mumpszot épp akkor kapta meg, így mondanom sem kell, hogy nem abban a három hétben írtam meg. Ilyen szempontból tényleg küzdelmes volt, de egyébként sohasem éreztem azt, hogy mint nő háttérbe lennék szorítva, egyáltalán nem éreztem. Azt éreztem, hogy nehezebb a helyzetem, mint ahogyan mindenki másnak is, de engem ez arra ösztönzött, hogy megmutassam, hogy ennek ellenére is meg tudom csinálni.

Hogyan jellemezné Laky Terézt? Mi az, ami eszébe jut Laky Terézről?

Nyitottság. Elsősorban az emberek iránti nyitottság és kérdések. Ő nem olyan volt, aki magáról beszélt, hanem az érdekelte nagyon, amit mondtak neki. Nagyon jó humora volt. És volt benne merészség, amit nehéz megfogalmazni... Az élet dolgaival, a kirándulás dolgaival és minden egyébbel olyan biztosan állt a lábán. Nekem ez volt a benyomásom. Nem tudom, hogy tudományos területen milyen volt, de az élet területén én nagy biztonságot éreztem benne. És bár kritikus volt a barátaival is, de annak sohasem volt bántó éle. A kritikáját leginkább az jellemezte, főként, amikor baráti körben volt, hogy saját meggyőződésből vagy kíváncsiságtól hajtva tette fel a kérdéseket, és nem azért, hogy „cikizzen” valakit.

Az interjút Szabari Vera készítette

„TISZTA SZIGORÚSÁG. EZ VOLT LAKY TERI” – BESZÉLGETÉS SOLTÉSZ ANIKÓVAL

Mi az, ami először eszébe jut Laky Teréről?

Történetileg jutnak eszembe a dolgok. 1974. szeptember 1-jén léptem be a KISZ KB Ifjúság- és Közvélemény-kutató Csoportjába, ahol akkor egy váltás volt, Rudas János helyett Schiffer Péter vette át a csoport vezetését. Itt hamar szembesültem azzal, hogy mennyire jellemző erre a helyre is, ami az MSZMP KB Társadalomtudomány Intézetére is jellemző volt, hogy itt jó néhány olyan ember dolgozott és élte ki kutatói ambícióját, akinek vagy a személye, vagy a témája a legális szociológiai kutatóhelyeken akkor – mondjuk úgy – nem volt kurrens. Életem nagy élménye volt, hogy kutatási asszisztensként részt vehettem az ’56-os elitelt, Józsa Péter első értékutatásában, a 14–29 év közötti fiatalok értékrendjének felmérésében, melyben még olyan kérdések verték ki a biztosítékot, hogy hozzá menne-e cigányhoz, négerhez, zsidóhoz stb. Ilyen objektív értékvizsgálatra csak jóval később, Hankiss Elemér vezetésével került sor. Kapott is a Józsa hideget, meleget, de egy ilyen ember mellett kutatási segéderőnek lenni... az felért egy szabadiskolával. Józsa Péter mellett főállásban ott dolgozott például Törzsök Erika, aki az építőiparban dolgozó fiatalokat kutatta. Ehhez a vizsgálathoz kapcsolódott Laky Teri szakértőként, aki akkor már az érdekviszonyokat kutatta. A hetvenes években vagyunk, Ferge akkor jön a munkajelleg-csoportokkal, Hegedüs András és Márkus Mária a társadalmi rétegződéskutatással, és az érdekviszonyokat sem lehetett nagyon máshol kutatni, mint olyan helyeken, ahol ezt két munkásosztályról és dolgozó parasztságról szóló bekezdés között, cizelláltabban valamiféle indoklással el lehetett sütni. Így ismerten meg először Terit, mint építőipari és mezőgazdasági kutatásban dolgozó szakértőt.

Milyen volt ez a közeg?

Nem voltam érintetlen. Első generációs értelmiségiként alapvetően marxista szocializáció volt, fogékony voltam az olyanokra, mint hogy „az elmélet behatol a tömegekbe, és anyagi erővé válik”, de Gramscit is olvastam,

nagyon hittem a szerves fejlődésben – ekkor 1972 volt, és ekkor volt 1968 visszavétele. Az, hogy a szerves fejlődésben hittem, nagyon jól leír engem és az ezzel kapcsolatos összes naivitásomat.

Laky Teri mellett olyan emberek is hatottak a gondolkodásunkra, mint Kemény István, aki akkor tiltott listán volt, de kutathatott a Budamobilban, jelenlegi nevén az Andor utca 60. inkubátorházban, ahol szintén azt lehetett nézni, hogy mi folyik az úgynevezett szocialista tulajdonviszonyok címszó alatt, illetve a tulajdonviszonyok mögött milyen érdekösztönzési és egyéb viszonyok vannak.

A látszatát is el szeretném kerülni annak, hogy az említett nevek alapján a KISZ KB kutatócsoportját most, retrospektív módon egy ellenzéki műhelynek minősítsem, de tény, hogy az ideológiai felmérések és a mindennapi munkánk mellett nagyon érdekes kutatások folytak. Például Rácz József, a mára híres drogkutató egyetemista korában ott öltözött be a papája ruhájába, és épült be a különböző drogos csoportokba. Ez volt tehát az a közeg, ahol Teri először megjelent az életemben, és megismertem mint alkotót, éles eszű és éles szemű kritikust. Itt találkoztam vele először mint szerkesztővel, és ez végigvonult a további kapcsolatunkon. Láta a kérdőíveimet, látta a tanulmányaimat, és később látta az alapítványi beszámolókat. Hihetetlen igényességgel viszonyult minden írásműhöz, utálta a szószátyárságot, a sehova nem vezető dumákat. Minket a jogi karon úgy tanítottak érveléstechnikailag, hogy minden következő gondolat mondjon többet, mint amennyit az előző mondott. Ez Teri gondolkodására messzemenően jellemző volt.

Hogyan alakult a kapcsolatuk?

Folytonos kapcsolat nem volt köztünk, néha találkoztunk. Én 1974-től 1987-ig dolgoztam az Ifjúságkutatóban, és aztán, ahogyan a bértollnok jellegű kutatások, tehát a közvetlen munkánk mellett megjelentek a programozottabb, az OTKA vagy az MTA tárcaszintű főirány által kidolgozott kutatások, úgy váltak a mi kutatásaink is igényesebbekké és megalapozottabbakká... ez volt az a műhely, amelyik az ifjúság szocializációját általában, a politikai szocializációt pedig megkülönböztetett figyelemmel vizsgálta.

De sok tekintetben még mindig képes beszéd zajlott. A demokratikus centralizmus érvényesülése a KISZ belső életében című szervezetszocio-

lógiai vizsgálatomat Papp Zsolt és Gombár Csaba is az évtized fontos párt- és szervezetszociológiai vizsgálatának tartotta, mégis páncélszekrényben lakott, és szamizdatként terjedt. Semmi érdekes nem volt benne, csak le volt írva, hogy a Párt irányítja a KISZ-t, és annak egy makulányi önállósága sincs. A csoport utolsó szép munkáját 1987-ben Tardos Márton rendelte meg a vállalati tanácsokról, ami a tulajdon feletti rendelkezés szempontjából egy öszvér típusú képződmény, egy hamvába holt kísérlet volt.

Az említett kutatások kapcsán találkozások, viták voltak. Ahogy ezek légkörére emlékszem, egy akkori fiatal költőcsoport antológiájának címevel¹ tudom Terit jellemezni: Tiszta szigorúság. Ez volt Laky Teri. Kezdetől és mindvégig. Tiszta, tisztességes.

1987-től megszűnt a mi csoportunk, és engem átvett a „Társtud.” szerződésesként, amíg be nem fejeződött ez az ifjúságpolitika tudományos megalapozását szolgáló MTA tárcaszintű kutatás. Utána egy évig az Ifjúsági Szolgáltató Irodában voltam, helyileg ugyanott, ahol korábban, és ahol úgy volt, hogy ifjúságot fogunk kutatni, de ezek inkább piackutatási ujjgyakorlatok voltak. Ekkoriban, a rendszerváltás időszakában mindenféle vitákon találkozunk a Közgazdaságtudományi Intézetben. 1990-től a közgazdasági egyetem kisvállalkozás-kutató csoportjába kerültem, ahol az ottani főnökömtől és barátomtól, Szirmai Pétertől tudtam meg, hogy 1990-ben Tibor Ágnes vezetésével megalakult a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány. Tibor Ági, az alapítvány első vezetője 1992 márciusában bejelentette, hogy az alapítványtól átmegy az Arthur Andersenhez. Engem akkor keresett meg Teri. Ült a ma már emlékszobaként berendezett szobájában, a legendás foteljében, és meghívott Ági OTKA-kutatásának a folytatására. Három hét múlva már azzal keresett meg, hogy nem lenne-e kedvem elvállalni az alapítvány ügyvezetését. Nagy vívódás után elvállaltam, ez életem legjobb döntése volt. Ebben a 15 évben, ami embert boldoggá tehet: az odafordulás, a szolgáltatás és felkarolás, sorsok kézbevétele, egyengetése, tanító kudarcok, itt mindent megtapasztalhattunk a kollégáimmal. Ide csöppentem, és elkezdtünk együtt dolgozni Terivel, immár mint a kuratórium elnökeivel.

1 *Tiszta szigorúság*. Szerk. Illés Lajos. Magvető, Budapest, 1964.

A SEED minisztériumok, főhatóságok, vállalkozói érdekképviselések és mások közreműködésével, közel 22 millió forinttal jött létre. Robert Hisrich és a helyettese, Ránki Zsuzsa, a Nemzetközi Menedzserközpont vezetői aktív részvételével alakult ki a profil és egy jelentős, külföldi támogatói kör. Segítségükkel jött a támogatás a működés első öt évében. Az alapítvány kuratóriuma kezdettől fogva az alapítók képviselőiből állt, ami teljesen szabálytalan. Egy kies délutánon, akkor talán már úgy három-négy éve működtünk, megjelent itt az ügyészség az általános törvényességi felügyelet keretében, és rögtön kifogásolta, hogy ez tarthatatlan. Teri azt válaszolta, hogy mi nagyon jól érezzük így magunkat, itt mindenki az alapítványért dolgozik, és nem volt hajlandó az ügyészi szempontok figyelembevételére. Az, hogy voltak 5 milliós és 50 vagy 100 ezer forintos alapítók? Teri és Szirmai Péter világossá tették, hogy nem az „aki fizet, az petyegtet” elv érvényesül, hanem mindenkinek tényleg egy szavazata van. Ezzel csak azt szeretném mondani, hogy Terinek nem kellett elmagyarázni a demokrácia mibenlétét vagy azt, hogy mit jelent civilnek lenni, tudta magától. Nem tisztelte a tekintélyeket és a minisztériumokat csak azért, mert hivatalok, pedig ide úgy küldtek kötött mandátummal embe-
reket, hogy megmondták nekik, hogyan kell szavazni. Terinek erről más volt a véleménye, és ehhez mindig tudott kellő támogatást szerezni, kizárólag meggyőző erővel, és bár ízig-vérig nő volt, hiú, mindig rendezett frizurájú, ápolt, tüchtig, kosztümös, soha nem láttam érzelmekkel hatni, hanem mindig érvelt, mondta egyik érvet a másik után. Volt, amikor bosszús volt, és volt, amikor felcsattant, de abból nem adott, hogy az igazát érveléssel próbálja érvényesíteni.

Amit az ügyészséggel szemben eljátszott, az civil kurázi volt a javából, és ez végigvonult az alapítvány életén, s a közös munkánkon. Szükség is volt rá: az alapítvány 22 milliós szervezetként indult, amikor én ide kerültem, akkor 44 milliós volt a vagyona, ami jelenleg 330 milliós, és a jogszabályok eléggé megnehezítik az életünket.

A Teri vezette kuratórium irányításával a SEED elérte, hogy aki ismer minket, az tudja rólunk, hogy tanuló, újító szervezet vagyunk. Témák és célcsoportok választásában megelőztük a társsszervezeteket. A vállalkozásfejlesztésen belül vállalkozó nőkre, családi vállalkozásokra, vállalkozó fiatalokra, romákra fókuszáltunk, kutatásokat végeztünk. A SEED-nek ma felnőttképzési akkreditációja, megújított ISO-ja van, és jó reputációja

a magyar és külföldi konzorciumi partnerek között. Természetesen hibáink is vannak. Picik vagyunk, méretgazdaságossági problémáink vannak, és mindig a szemünkre hányták a kurátorok, hogy túl sokat dolgozunk, de Teri ebben maximálisan partner volt. Jólesett neki azt mondani, hogy ne dolgozzatok ennyit, de nagyon-nagyon kikaptam volna, ha nem ilyen vagyok, mert ez azért imponált neki.

Az alapítványi célok mennyiben kapcsolódnak a Laky Teréz által képviselt értékekhez? Mennyiben van benne az ő személyisége?

Benne van mindenképpen. Teri hitt abban, hogy nem politikai divatokat, sokszor közérdekként feltüntetett részérdekeket kell képviselni, hanem valóságos szükségleteket kell kielégíteni. Az, hogy az alapítványt a mai napig úgy mutatom be, hogy valahol a szociálpolitika, a foglalkoztatáspolitikai és a vállalkozáspolitikai határán helyezkedik el, az Laky Teréz érdeme. Mi a mai napig ott kezdjük, hogy munkanélküliség, önfoglalkoztatóvá válás, és azzal folytatjuk, hogy vállalkozás – ez gyakran kritika tárgya.

Ez miért kritika tárgya?

Mert fizetőképes célcsoportok híján nehéz egy civil szervezetnek fenntartható fejlődési pályára állni. Teri halála után, amikor szóba került a SEED jövője, Vecsenyi János, az új elnök joggal tette fel a kérdést: maradjunk-e kicsi, markáns szervezet, vagy induljunk el egy növekedési pályán. Én nem hagytam kétséget felőle, hogy velem csak kicsi és markáns szervezet maradunk. Én a közhasznúságot úgy értelmezem, hogy a munkanélküliségből indulunk, aki akar, aki tud, aki képes rá, az próbálja meg az önfoglalkoztatóvá válást. Minden nemzeti fejlesztési tervvel vagy operatív programmal kapcsolatos kritikámban el szoktam mondani, hogy 17 év alatt nem alakult ki egy olyan felkaroló mechanizmus, amely az egyszemélyesekből mikrókat, a mikrókból pedig kicsiket csinálna. Minden kormány a versenyképességbe szeretne invesztálni, így a kicsiket és a közép-vállalkozásokat támogatja, és azzal nem foglalkozik, hogy az a tisztviselő, aki elvesztette a munkáját, az hogyan lesz versenyképes – én ezt nem tartom fairnek. Teri partner volt abban, hogy figyeljünk a munkanélküliekre, hogy ők mindig szem előtt legyenek. Szerintem volt köze ahhoz a

máig létező támogatási formához, amit önfoglalkoztatói kamatmentes támogatásnak hívnak: a munkaügyi központok adják a munkaerő-piaci alapból, kétmillió forintot, azaz a munkahelyteremtés becsült költségének valamivel több, mint a felét. Gazdaságfejlesztési programok ilyenekre nem adnak pénzt.

Mennyiben köthető ez a tevékenység Laky Teréz korábbi szakmai munkásságához?

Teri a munka világából jött, úgy, hogy a vállalkozók világát is ismerte, hiszen átjárás van a két terület között. Az út két oldala: munka világa, elveszted, önfoglalkoztatóvá válsz, fejlesztenek. Pontosan tudta, hogy a két világ között hogyan lehet hidakat képezni, és ehhez milyen attitűd és milyen szolgáltató tevékenységek kellenek. Nem hitt a divatokban. Ez nagyon jól érvényesült az egyik, együttműködésünkön konzekvensen végigvonuló vitában. A SEED importálta az úgynevezett üzleti inkubátorházak eszméjét Amerikából, de Teri ebben sohasem hitt. Kétségtelen: arra, hogy kivédje a piaci nehézségeket, és megvédje a kezdőket az első három évben szinte kötelezően bekövetkező bukástól, arra jó egy inkubátorház, de hogy rögtön fölvegyen alkalmazottakat – tehát munkahelyteremtésre –, arra nem. Én ettől függetlenül nagyon szeretem ezeket a házakat, mert látom, hogy a vállalkozói lét személyiséget legjobban romboló problémája az izoláció. Üzleti inkubátor-ügyben mi mindig vitatkoztunk, de ez nem jelentette, hogy ne hagyott volna ezen a területen dolgozni minket.

Milyen vitapartner volt?

Jó volt vele vitatkozni, mert soha nem csinált presztízskérdést abból, hogy ő volt a kuratórium elnöke.

Hogyan alakult át a kapcsolatuk a hetvenmes évektől a kilencvenes évek végéig?

Nem tudok mást mondani, mint hogy az imádott főnökasszonyom volt, és nála jobb főnököt nem tudok kívánni. A kapcsolatunk egyrészt abból állt, hogy bejött a kuratóriumi ülésekre, aláírt, ilyenkor itt maradt, beszélgettünk, politizáltunk.

Ha dicsért, azt a szót használta, hogy pompás. És annál rémesebbet, ahogy azt mondta, hogy butaság... – az ember az ő igényességéhez felnőve igyekezett ezt elkerülni. A személyes kapcsolatunk csodái azok voltak, amikor én vittem hozzá aláírnivalót a Pusztaszeri út 72.-be, és mindig dolgozott valamin. Benne volt például a vállalkozói évkönyv szerkesztőbizottságában, és amikor mentem, akkor magától értetődőnek tartotta, hogy megossza velem a gondolatait. Vagy éppen egy disszertációt értékelt, vagy én vittem el a mi kutatásainkat vagy a kutatás koncepcióját. Mindig nagy élményt jelentettek az empirikus szociológiai eszmecseréink, sokszor ő hozott fel témákat, felhívta a figyelmemet anyagokra. Szellemi kapcsolat volt közöttünk, amennyire ezt az ő borzasztó leterheltsége engedte, én pedig a haszonélvezője voltam ennek. Megmutatta az írásait, de ez sohasem volt a hiúság vására. Bizonyos embereket pedig együtt szidtunk... például, amikor amerikai vállalkozáskutatók szégyenletes, öreg adatokkal jöttek ide.

Amit még szintén együtt éltünk át: mindketten benne voltunk a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumában, ami egy meglehetősen átpolitizált intézmény volt, van, lesz. Itt ismerhettem meg a szenvedélyesen, férfiasan érvelő Terit, aki majdnem az asztalcsapkodásig elment.

Hogyan lehetne elhelyezni Laky Teréz munkásságát a hazai szociológián belül?

Én nem vagyok ebben szakértő, és sohasem gondoltam át alaposan... Azok a kutatók, akik a KSH-ban kezdtek, „a tények makacs dolgok” fichte-i megfontolás alapján gondolkodtak és írtak. Így például Ferge Zsuzsa és Laky Teréz között ez a kapcsolat – mindketten az adatok és tények megszállottjai és hiteles képviselői.

Mennyiben volt a kapcsolatuk személyes jellegű?

Mindent tudott és mindent tudhatott rólam. Tiszteltem benne a kuratórium elnökét, ő pedig tisztelte bennem azt a güzüt, aki vagyok. Szerette, hogy olyan munkatársa van, akitől gyakorlatilag bármit kérhetett, de ő ezzel sohasem élt vissza. A viszonyaim érdekelték, ismerte a férjemet, jártunk egyszer-kétszer együtt színházba, hangversenyre. Ismertem az ízlését.

Mindketten a virágok szerelmesei voltunk, amikor tudtam, virágot vittem neki. Itt, az alapítványnál mindig megünnepeltük a Teréz napot, tortát ettünk, beszélgettünk. Mindig nagyon élveztük az ilyen alkalmakat. Nagyra értékelte a gesztusokat. Ha meglátogattam, mindig elmondta, hogy ez a te hibiszkuszod, ez a te krotonod. Nem tudom, hogy mit csinált a virágokkal, a kertje és az erkélye maga volt a csoda. A végén már nagyon közel álltuk egymáshoz. Tudhattam a gyengeségeiről, a betegségről. Amikor már kórházban volt, nagyon örült nekem, amikor meglátogattam. Nem vagyok biztos benne, de szerintem a nevemen soha nem szólított. Öregem, ez volt a dicsérő megszólítás. Kemény volt, bátor.

Az élet tette bátorrá és keménnyé?

Nem beszélt róla sokat. Volt még egy nagyon fontos periódusa az életének, amiről nem lehet nem beszélni, és amiért nagyon tiszteltem: az, ahogyan a mamáját ápolta. Az hihetetlen volt. Ez egyfajta sorsközösség volt közöttünk. Talán ettől is kerültünk közel egymáshoz. És talán azért, mert mindketten első generációs értelmiségiek voltunk, mindketten – bár az ország más részéről –, de vidékről jöttünk. Erről is nagyon hasonló volt a véleményünk, hogy a vidékiség egy gátlássor, aminek bizonyos vonatkozásait – most már koromnál fogva elmondhatom – az életben nem lehet levetkezni. Másfelől viszont egy dac és egy építkezés, hogy csak azért is megmutatni. Mindkettőnk szülei kisemberek voltak, akik azért más-más módon, de nagyon adtak arra, hogy a gyerekük több legyen, mint ők voltak. A nagy különbség ellenére volt tehát egy eredetközösség közöttünk. Lehet, hogy ebből adódott a puritánsága is. Például több kísérlet ellenére itt sohasem volt fizetett kuratóriumi tagság, pedig nem volt könnyű ellenállni, de mindig visszaverte a próbálkozásokat.

Mi az, amit Ön Laky Teréztől tanult?

Például azt, hogy ebben a szektorban, ahol túl sok a politika, túl sok az érzelem és a makrokörnyezetben való bűnbakkeresés, ott az egyenes kommunikáció elengedhetetlen. Mindig úgy gondoltam, hogy abból van nagyobb baj, amit elhallgat az ember, és nem abból, amit kimond. Ebben ő hallatlanul megerősített. Abban, hogy érzelmek helyett az érvek fontosak.

Abban, hogy a szociológiával nem szabad visszaélni, abban is nagyon egyetértettünk. Hogy az elvekhez meddig kell ragaszkodni, hogyan kell okos kompromisszumokat kötni, vagy hogy a szeretetet nem feltétlenül ömlengéssel vagy hagyományos gesztusokkal lehet kifejezni, és hogy gyászolni úgy is lehet, ahogyan ő gyászolta Vajda Ágit. Nem tudok mást mondani, tisztességet és emberi támogatást és tartást kaptam tőle, mint a szüleimtől. Terivel 13 évet töltöttem együtt, egy nagyon kreatív korszakot. Sok mindent csináltunk együtt, nagyon sok ötlethez kaptam biztatást, más-hoz meg engedélyt. Tudta, hogy megbízhat bennem. Nagyon szerettem őt.

Az interjút Szabari Vera készítette

A TUDOMÁNYOK
KANDIDÁTUSÁNAK OKLEVELE

Sorszám:

7664.

KANDIDÁTUSI OKLEVELE – 1978

A TUDOMÁNYOS MINŐSÍTŐ BIZOTTSÁG

90

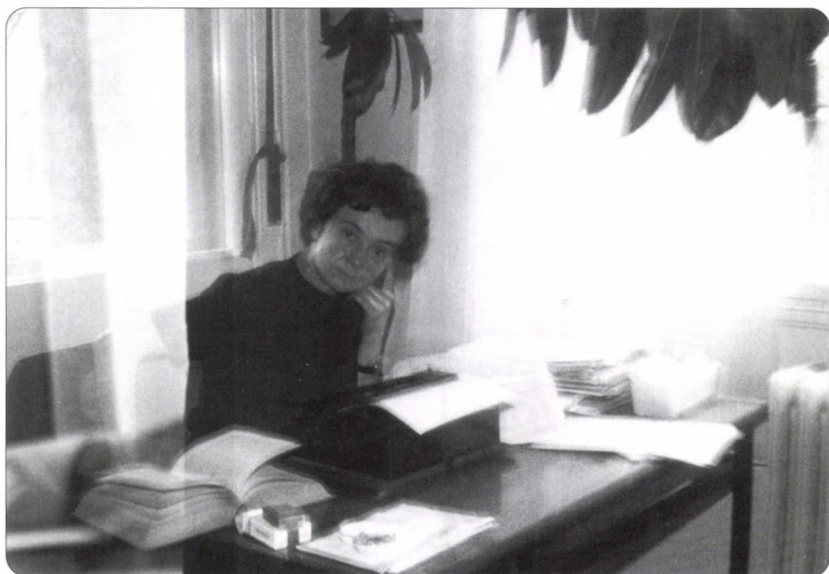
*Laky Ferenc*aki *1926.* évben *Pécsen* született,anyja neve: *Krancs Ferenc**a szociológiai tudományok*

KANDIDÁTUSÁVÁ NYILVÁNÍTOTTA

19*78. október* hó*23.* nap.

ELNÖK

TITKÁR



OTTHONÁBAN, MUNKA KÖZBEN – 1970 KÖRÜL

MOZSÁR UTCAI SZOBÁJÁBAN A MUNKAÜGYI KUTATÓINTÉZETBEN





A SEED ALAPÍTVÁNY KURATÓRIUMÁNAK ELNÖKASSZONYA – 2000
MUNKAÜGYI SZAKEMBEREK KÖRÉBEN – SZÉKESFEHÉRVÁR, 1995





CSALÁDI EBÉDEN – 1998 NYARÁN
GÁBOR ÉS CSALÁDJA: TÜNDE, JULCSI ÉS TOMI,
ANDRÁS ÉS FIA, MISKA (JOBBRA)



FIÁVAL, ANDRÁSSAL, ÁGIVAL ÉS UNOKÁIVAL
(DANI, MISKA, NÓRI)





RÓZSAKERTJÉBEN PUSZTASZERI ÚTI ERKÉLYÉN



A NAGYMAMA, AKIT UNOKÁI IS TERINEK HÍVTAK,
TOMI SZALAGAVATÓJÁN – 2003

VI-1/82/1996.
E. H.



A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG ELNÖKE

DR. LAKY TERÉZNEK,

A MUNKAÜGYI MINISZTERIUM
MUNKAÜGYI KUTATÓINTÉZETE
TUDOMÁNYOS FŐOSZTÁLYVEZETŐJÉNEK

A GAZDASÁGSZOCIOLÓGIA ÉS MUNKAÜGYI POLITIKA
TUDOMÁNYOS MEGALAPOZÁSA ÉRDEKÉBEN
KIFEJTETT MUNKÁSSÁGA ELISMERÉSEKÉNT

**A MAGYAR KÖZTÁRSASÁGI ÉRDEMREND
TISZTIKERESZTJE**

KITŰNYTÉST ADOMÁNYOZOM.

KELT BUDAPESTEN, 1996. ÉVI AUGUSZTUS HÓ 20. NAPJÁN.

Gyula Ágárd

A MAGYAR KÖZTÁRSASÁGI ÉRDEMREND TISZTIKERESZTJE – 1996

„AZ IDŐ ÖT IGAZOLJA...” – BESZÉLGETÉS HÉTHY LAJOSSAL

Ön 1980-tól 1999-ig annak a Munkaügyi Kutatóintézetnek az igazgatója volt, ahol Laky Teréz 1982-től tudományos főmunkatársként, majd a kisvállalkozókat kutató osztály vezetőjeként dolgozott. Hogyan emlékszik vissza erre az időszakra, a szakmai közhangulatra, valamint Laky Teréz „érkezésére”?

1980-ban lettem a Munkaügyi Kutatóintézet igazgatója, ami egy elég sajtós helyzet volt, mert az intézetet öt évvel korábban, 1975-ben hozták létre az akkori Munkaügyi Minisztérium mellé, de az nem volt világos, hogy a minisztérium mit akar ettől az intézettől. Az intézetet nagyon jól kistafirozták, egy nagyon nagy és jól eleresztett intézet volt, 100 fő feletti létszámmal. A stáb viszont szakmai és tudományos szempontból gyenge volt. Én azzal a bevallott ambícióval jöttem ide, hogy ebből az intézetből egy valódi kutatóintézetet csináljak, amely munkájával segíti és alátámasztja a munkaügyi politikát. Ez azt jelentette, hogy az intézet tevékenységét három fő témára állítottuk rá: foglalkoztatás, bérek, munkafeltételek. A cél pedig az volt, hogy egy akadémiai intézetnek megfelelő stábot szedjünk össze. Magyarul: olyan kutatókat, akik értenek ahhoz, amit csinálnak, nevük van a szakmában, tudományos fokozattal rendelkeznek, rendszeresen publikálnak, beszélnek nyelveket, és vannak tudományos kapcsolataik itthon és külföldön. Ez egy elég kemény követelményrendszer volt, sokkal keményebb, mint a mai.

Teri idecsábítása is ennek a hadműveletnek a része volt. Ebben az időszakban az intézetben dolgozott, illetve került ide jó néhány ember, akinek ma is tudományos neve, rangja van, például Simonyi Ágnes, Ladó Mária, Nagy Katalin, Berki Erzsébet, Tóth Ferenc, Szegő Szilva, Szeben Éva, Hárs Ágnes, Neumann László és a sort még lehetne folytatni.

Az imént említett kutatói gárdával a nyolcvanas években sikerült létrehozni egy színvonalas kutatóintézetet, ami ráadásul a nemzetközi szinten is jól szerepelt. Ez akkoriban Kelet-Európában meglehetősen egyedülálló volt. Az intézet kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezett. A nyolcvanas években olyan témákban, mint a technika, munkaszervezet, ipari munka, bérezési rendszerek, munkafeltételek stb. többször rendez-

tünk nemzetközi konferenciákat. Emellett szorosan együttműködtünk nyugat-európai egyetemekkel, kutatóintézetekkel, a Nemzetközi Munkaügyi Hivatallal (ILO) és a Bécsi Társadalomtudományi Központtal. Mindezekből természetesen publikációk is születtek. Teri lényegében ebbe az intézetbe érkezett.

Ön már az MTA Szociológiai Kutatócsoportjában is munka- és szervezetszociológiai kutatásokat végzett, például Makó Csabával az 1970-es években készült ipar-, szervezetszociológiai kutatásaik máig sokat idézett munkák. Mennyiben volt más jellegű a Munkaügyi Kutatóintézet az akadémiai kutatóintézethez képest?

Nehéz válaszolni. A nyolcvanas évekre az itt folyó munka és az itt dolgozók felkészültsége megfelelt az akadémiai intézet színvonalának. Talán annyiban tért el, hogy a témaválasztás kevésbé volt szabad. Amíg egy akadémiai intézetben rendkívül változatos és elvont témákkal is lehetett foglalkozni, addig ez az intézet kötődött a Munkaügyi Minisztérium vagy később az ÁBMH [Állami Bér és Munkaügyi Hivatal] profiljához.

Mennyiben voltak az itt végzett kutatások vagy elemzések valóban döntéselőkészítő vizsgálatok? A döntések meghozatalában figyelembe vették a társadalomtudományi vizsgálatok eredményeit, az Önök javaslatait?

Ez egy szerencsés időszak volt olyan szempontból, hogy a nyolcvanas években már elkezdődtek a későbbi politikai és gazdasági változások előkészületei, s az akkori kormány próbálkozott mindenféle problémával megküzdeni. Például egy hozzám közel eső témában, a nyolcvanas években kezdett egyre nyilvánvalóbbá válni, hogy a központilag irányított állami bérszabályozás tulajdonképpen működésképtelen, illetve olyan hátrányokkal jár együtt, amelyek egy hatékonyan működő gazdaságban nehezen viselhetők el. Amikor az állami bérszabályozás eltörlésének előkészületei folytak – az egész műveletet akkoriban bérreformnak nevezték –, a bérreform-munkálatok egyik fő színtere a Munkaügyi Kutatóintézet volt. Mi gyártottuk az erre vonatkozó koncepciókat. Ebben Teri kevésbé vett részt, mert őt a kisvállalkozások, majd a foglalkoztatás ügyeivel kötötték le. A bérreformmal kapcsolatos elemzésekből nőtt ki a mai konstrukció is. Az, hogy a központi

bérszabályozás helyét egy megállapodásos bérpolitika vette át. Ez a vállalkozási szférában azt jelenti, hogy az Országos Érdekegyeztető Tanács évente megállapodik egy garantált minimálberről, illetve fogad el évente ajánlásokat a vállalkozási szféra bruttó bérnövekedéséről. Ennek az egész modellnek a meghatározásában lényeges szerepe volt a Munkaügyi Kutatóintézetnek, de ugyanígy a munkaerő-piaci intézményrendszer kiépítésében is, ami szintén a nyolcvanas évek közepén kezdődött, amikor ugyan még nem volt munkanélküliség, de már látni lehetett, hogy egy-két dologra készülni kell.

Ez az itteni munkát bizonyos fokig izgalmasabbá is tette, mint egy akadémiai kutatóintézetbeli létet. Ebben természetesen voltak feszültségek és konfliktusok is. A főhatóságunk, ahogyan ez teljesen normális, nem mindig örült azoknak az anyagoknak és elemzéseknek, melyeket az intézet letett az asztalra. Ilyen értelemben sohasem voltunk egy klasszikus kutatóintézet, nem elvont témákat kutattunk, gyakorlati következmények nélkül. Épp ellenkezőleg, olyan problémák megoldására tettünk javaslatokat, amelyek nagyon is gyakorlatiak voltak.

Mint kollégára, hogyan emlékszik vissza Laky Terézre?

Terivel sok szempontból közös gyökereink voltak. Egyébként valószínű, hogy az idecsábítása is így merülhetett fel.

1956 után Magyarországon indult egy szociológus generáció, akik közül néhányan a kezdetekkor leginkább Hegedüs Andráshoz kötődtek, s akik nagyon tehetségesek voltak, később pedig nagynevű kutatók lettek, például Ferge Zsuzsa, Losonczi Ágnes, Cseh-Szombathy László. Ebbe a generációba tartozott Laky Teréz is. Ez a „nagy 28-as generáció”, még akkor is, ha közülük vannak, akik nem pontosan 1928-ban születtek. Ez a generáció, amely már átélte 1956-ot, voltak, akik politikai szerepet is játszottak, s az 1960-as években mint új területet a szociológiát kezdték el művelni.

Makó Csabával mi ennek a társaságnak egy ifjabb generációja vagyunk, de lényegében majdnem ugyanakkor kezdtünk el ezen a területen dolgozni, ahogyan Teri is, aki az 1960-as években kezdett el dolgozni a KSH-ban, az Infelornál.¹

¹ Az Információfeldolgozási Laboratóriumot (Inferol) 1965-ben a KSH keretein belül hozták létre, elsősorban a számítástechnikai alkalmazások fejlesztésére és terjesztésére, Rabár Ferenc vezetésével.

Kezdetben a témáink nagyon közel estek egymáshoz. Teri a vállalati érdekvizonyokat kutatta, publikált belőle könyvet is, először az 1970-es években még az üzemi demokráciával kapcsolatban, majd a nyolcvanas évek elején kifejezetten a vállalati döntések mögötti érdekvizonyokról.² Mi, Makó Csabával ebben az időben szintén érdekvizonyokkal foglalkoztunk. Kezdetben munkásmagatartásokat kutattunk, olyan ügyeket, mint munkalassítás, sztrájk, amelyekről bebizonyítottuk, hogy objektív eredetűk van, tehát a létező szocializmus keretei között sem devianciaként fordulnak elő, hanem az érdekvizonyokból, konfliktusokból adódnak.

Mennyiben volt újszerű gondolat az 1970-es években, a szocialista viszonyok között vállalati vagy egyéni érdekekről beszélni?

Eretnek dolognak számított. A hivatalos ideológia úgy szólt, némi leegyszerűsítéssel, hogy a hatalmat a munkásosztály gyakorolja, következésképpen a munkásosztálynak az az érdeke, hogy itt minél eredményesebb termelés folyjon, hogy minél jobb eredmények szülessenek, következésképpen, ha adódik olyan munkás, aki arra vetemedik, hogy munkát lassít vagy sztrájkol, az vagy tudatosan szabotál és a szocializmus ellensége, vagy olyan elmaradott a tudata, hogy nem ismeri fel a saját érdekét. Ehhez képest a győri vagongyári vizsgálataink alapján kimutattuk, hogy a munkalassítás egyszerűen a munkások érdekeiből fakadt. A munkások ugyanis érdekeiktől vezérelve igyekeztek – ami az adott körülmények között nagyon nehéz volt – magasabb kereseteket elérni.

Ugyanakkor az érdekekkel való foglalkozás nem jelentett valamiféle ellenállást a rendszerrel szemben. Az akkori uralkodó párton belül is elkezdtek ilyen jellegű kérdésekkel foglalkozni. S természetesen az ember néha rákényszerült arra, hogy eufemizmusokat leírjon, például az olyan szavakat, mint konfliktus, alkudozás stb. – amelyek teljesen természetes és bevett fogalmak egyébként, de a hivatalos ideológia nem szerette –, különböző kifejezésekkel helyettesítettük, s így született például az érdekegyeztetés kifejezés is.

² Laký Teréz: *Az üzemi szakszervezeti és KISZ vezetők részvétele a vállalati döntési gyakorlatban: Az üzemi demokrácia érdekszempéletű (szociológiai) felfogása*. Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete, Budapest, 1978;

Laký Teréz: *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben*. KJK, Budapest, 1982.

Említette, hogy a kezdetekkor hasonló témákon dolgoztak Laky Terézzel. Mennyiben figyeltek egymás eredményeire? Voltak esetleg vitáik?

Arról nem tudok, hogy például az érdekviszonyok tekintetében Terivel vitáink lettek volna. A frontok nem így húzódtak. Aki érdekviszonyokkal foglalkozott, az azt vette a fejébe, ami egyébként az akkori társadalomtudomány fontos funkciója volt, és Teri nagyon komolyan vette, hogy tisztességesen feltárja, hogy mi van a valóságban. Sőt a politikai vezetés egy része is igyekezett figyelembe venni a döntéshozatalában a várható következményeket. Ez akkor a társadalomtudományt egy elég sajátos pozícióba is hozta, ezért is volt elképzelhető, hogy egy ilyen kutatóintézeti munkának is hatása legyen.

Az 1980-as évek elején, az 1982-es kisvállalkozásokat érintő változások után Laky Teréz elsősorban ezen a területen végzett kutatásokat. Mennyire követte nyomon a kisvállalkozásokkal foglalkozó kutatásait?

A különböző vállalkozási formákra, amelyekkel Teri is foglalkozott, úgy tekintettem, ahogyan Teri is tekintett, mint egy az adott rendszerhez képest idegen formára, amelynek viszont olyan küldetése van, hogy lehetőség szerint korrigálja, ellensúlyozza a rendszer működésének hiányosságait. Ha már kisvállalkozásokról, vgmk-ról beszélünk, akkor meg kell említeni például, hogy a vgmk-nak az alapvető funkciója az volt, hogy azokat az ösztönzési hiányosságokat pótolja, főként anyagi ösztönzéseket, amelyeket a vállalati bérszabályozás keretei között a központi bérszabályozás miatt egyszerűen nem tudtak megteremteni. Ennek azért volt több hátulütője, de azt hiszem, hogy összességében egy elég működésképtelen rendszert segített működőképessé tenni.

A legvidámabb barakk azért lehetett a legvidámabb, mert egy sor olyan elem beépült a rendszerbe, amiktől működött, és az egész élhetőbbé vált. Ilyen volt a vgmk, vagy a mezőgazdaságban a háztáji, ilyen az egészségügyi rendszer, gyakorlatában a hálapénzzel.

Az úgynevezett második gazdaság intézményei...

Az 1970-es években a második gazdaságon nem azt értettük, amit ma feketegazdaság alatt értünk. Már vita tárgya volt akkor is, hogy ami feketegazdaság – akkor is volt –, az besorolandó-e a második gazdaságba, vagy sem.

Természetesen, és használtam is. Például a munkaerő-piaci helyzetről szóló, évente megjelenő sorozata valóban az a jellegű munka volt, hogy ha az ember tudni akarta, hogy Magyarországon mi a helyzet a foglalkoztatásban, akkor ezeket lapozta fel. Ezt adtam például azoknak a külföldi kollégáknak a kezébe is, akik e terület aktuális paraméterei iránt érdeklődtek. Természetesen én leginkább az érdekegyeztetéssel kapcsolatos dolgokra koncentráltam.

És hogyan jellemezné a kapcsolatukat?

Nagyon szerettem Terit, kellemes és kedves ember volt. Higgadt és kiszámítható, még ha konfliktusos ügyek voltak is, nyugodtan meg lehetett vele beszélni mindent. Szakmailag is nagyon sok dologról beszéltünk, érdeklődtünk egymás munkája iránt. Az elmúlt 10-15 évben leginkább foglalkoztatással foglalkozott. Ehhez kapcsolódóan az utóbbi időben meglehetősen sokat beszélgettünk, mindenről, munkaügyi politikáról, politikáról. Az ezredforduló tájékán az ENSZ-adminisztráció munkaügyi és szociális irányítójaként négy évet töltöttem Koszovóban. Ott többek között egy munkaerő-piaci intézményrendszert kellett felépítenünk, és ezért, amikor itthon voltam, sokszor beszéltünk a foglalkoztatáspolitikáról.

Amit nagyon becsültem benne, hogy fantasztikusan őszinte, egyenes ember és igényes kutató volt. Nem szerette a megalapozatlanságokat és a marhaságokat. Kritikus volt, és nem is volt óvatos. Az már legendaszámba ment, és ezt a minisztériumban is tudták, hogy ha Laky Teréz ott van és elmondja a véleményét, akkor azon nem szabad megsértődni, mert úgyis el fogja mondani. A tanácskozásokon az volt a szokása, hogy elsőnek mondta el a véleményét. Amikor itt intézeti tanácskozások voltak, és lementek a bevezetők, akkor például mindig azzal kezdtem, hogy: „Na, Terike, kezdje el...”

És ez okozott konfliktusokat?

Ahol a politika és a tudomány érintkezik, ott mindig vannak feszültségek. A mi intézetünk körül is mindig voltak ilyen feszültségek, de ezek kezelhetőnek bizonyultak, amihez a minisztériumi hivatalnokok és politikusok hozzáállása is szükséges volt.

Teri – amellet, hogy nagyon igényes és jó kutató volt – talán alkatánál fogva is nagyon sokat foglalkozott fiatal kollégákkal. Bizonyos értelemben nagyon jó pedagógus volt, és nagy türelemmel segített azoknak, akikben látott valami rátermettséget vagy kitartást. De még olyan fiatal kollégák tanításába is rengeteg energiát tudott befektetni, akiknél nem minden esetben volt egyértelmű a siker, de végül mindig kiderült, hogy megérte. Az intézet egyik nagy teljesítménye, hogy fennmaradt, és hogy ma is fennáll, már több mint harminc éve. Terivel többször vitáztunk a létszámcsökkentések kapcsán, mert volt olyan eset, amikor megvédte azokat a kutatókat, akik kevésbé voltak produktívak, akik nehezen indultak. Az idő őt igazolja, mert mára valóban kiváló kutatók váltak belőlük. Teriben megvolt az a képesség, ami bennem nincs meg, hogy tudatosan foglalkozott fiatal kutatókkal, például az egyetemen is rendszeresen tanított. Ezt nagyon nagyra értékelem, belőlem valahogy hiányzott ez a képesség.

Az interjút Szabari Vera készítette

LAKY TERÉZ (1926–2005) *

Nehéz és megszokhatatlan. Úgy kell írunk, hogy nem tudhatjuk többé szeretetteljes, ám mégis kritikus tekintetét a hátunk mögött, amint fejcsóválva biztat: a jelen kérdéseit nézzük, előre tekintsünk, s ne hátrafelé vizsgálódjunk... Mi értelme a régmúltról, a már megírtakról beszélni... Ő maga keveset beszélt saját múltjáról, korosztálya visszaemlékezéseit sem kedvelte. S mi, fiatalabbak, akiket egyszer talán „tanítványaiként” tartanak majd számon, valóban adósai maradtunk az ünnepléssel, a visszatekintéssel. Hetvenedik, de még hetvenötödik születésnapján sem gondoltuk, hogy már ideje a megállásnak, az ünnephez méltó tiszteletadásnak, szakmai összegzésnek... Laky Teréz, aki számunkra már örökre Laky Teri marad, fiatalos volt, és mindig jelenlévő... A tisztelet bennünk volt, s majd, gondoltuk, talán a nyolcvanadikon, s talán most megérthetjük, miért maradt el a visszatekintés. Pedig tudtuk, hogy szociológusként sok évtizede fontos „nagy öregje” hazai közéletünknek, munkájával, közéleti tevékenységével, jelenlétével a vitákon, a szakmai bizottságokban, a szerkesztőségekben és az egyetemen, ahol több generáció emlékezhethet vissza a szervezetszociológiai, munkaszociológiai kurzusainak óráira.

Pályáját újságíróként kezdte, dolgozott a *Szabad Nép* munkatársaként, ahonnan azután egy viharos pártgyűlés után távolították el. Ez az életszakasz a hatvanas évekkel ért véget, szerződéses újságíróként, a *Tanácsok Lapjánál*. Az újságíróskodásból nemcsak első kutatási témáját hozta magával (a „tanácsi vezető” hierarchiája – ez volt talán a legkorábbi kísérlet a magyar szociológiában egy kérdőíves elitvizsgálatra [Laky, 1971–72]), hanem felülmúlhatatlan munkabírást, ragaszkodását a megfogalmazás pontosságához – és nem utolsósorban a személyes hangvételhez. Kollégái, akik írásainak első olvasói voltak, tudják, hogy mindig hajlandó volt megfogadni a kritikai reakcióknak a tényekre, a gondolatmenete logikájára vonatkozó részeit, de a megfogalmazásaitól, saját hangjától soha nem lehetett eltéríteni.

A hetvenes évek eleje óta szociológusként élt a tudatunkban, 1968-tól a KSH Infelior nevű számítástechnikai vállalatánál, majd 1973-tól a KSH Gazdaságkutató Intézet kutatójaként, 1982-től pedig – mindvégig – a nevét váltogató Munkaügyi Kutatóintézet Mozsár utcai épületében dolgozott. Gazdaságszociológus volt, szociológusnak közgazdász, ám szemléletében közgazdászként mégis szociológus maradt. *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben* című, a nyolcvanas évek elején publikált kötetének bevezetőjében tisztázza – mintegy önmaga számára is – ezt a munkásságát mindvégig kísérő kettősséget: „A szociológia nézőpontjából és eszközeivel végzett vizsgálódás szükségképpen másként közelíti a gazdaság jelenségeit, mint a közgazdaságtan, vagy mint a vállalatok életével, működésével foglalkozó egyéb tudományok...” (Laky, 1982, 7. o.). A hetvenes években írt munkái az érdekvizonyok feltárásával és empirikus leírásával gazdagították a korábban szegényes tudásunkat. Ennek a korszaknak máig megkerülhetetlen tanulmányait olvashattuk a *Gazdaságban*, és a kor legrangosabb hazai társadalomtudományi folyóiratában, a *Valóságban* (Laky, 1979, 1980, 1984, 1987).

Kétségtelenül a hetvenes évek még a magyar szociológia újraindulásának hőskora volt, amikor a közgazdászok és szociológusok táborai még kevésbé váltak szét. Ő azon társadalomkutatók közé tartozott, akik akár-melyik szakmát is művelték, munkáik valamilyen módon a hivatalos ideológia ellenpólusaként jelentek meg, többé-kevésbé nyíltan a reformok végigvitele mellett érvelve, vagy – mint az ő esetében – egyenesen kutatási témaként fogalmazva meg azt, hogy milyen okok vezettek a gazdasági reformok elakadásához. Az „érdekvizonyok” – bármennyire avittnak is hangzik ez a fogalom egy mai szociológus számára – a hetvenes években a reformok nyelvén szólt, mint ahogy akkoriban tulajdonképpen a szociológia egésze is – amint ezt Kuczi Tibor és Becskeházi Attila kifejezték¹ – a reformokról szóló diskurzus nyelvezetként funkcionált. Laky Teri egész szociológusi életműve a reformer elkötelezettség mintapéldája: a rendszerváltás előtt érdeklődése homlokterében a „szocialista gazdasági rendszer” reformjainak lehetősége állt, míg az utóbbi másfél évtizedben a magántulajdonú piacgazdaságra való áttérés, annak kiteljesedése, majd pedig Magyarországnak az Európai Unóba való illeszkedésével járó problémái izgatták.

¹ Kuczi Tibor–Becskeházi Attila: A nyilvánosságról. *Szociológiai Szemle*, 1992. 4. sz., 39–51. o.

Szigorúan és fegyelmezetten kötelezte el magát a tényfeltáró, empirikus vizsgálódás mellett: „A gazdasági jelenségek társadalmi okait kereső sokéves munka tapasztalatai alapján úgy érzem, hogy a szociológia ma elsősorban az érdekviszonyok feltárásával adhat a társadalomról lényeges, új ismereteket. Az érdekviszonyok kutatása azonban viszonylag új területe a hazai szervezetszociológiának. [...] Magam is választás elé kerültem: a vállalatoknál összegyűjtött tények leírása, vagy inkább az elméleti összefüggések, a témához kapcsolódó kulcsfogalmak, az értelmezésük körüli viták áttekintése és értékelése kapjon-e nagyobb hangsúlyt e munkában? Végül is a tények ismertetését és elemzését választottam elsődleges mondanivalóként...” (Laky, 1982, 9. o.). Visszatekintve egységes és szigorú logika alapján összerendezett gondolatok fogalmazódnak meg egy-egy, az ezredfordulót túlélő cikkében. Az érdekviszonyokat leíró tanulmányok a korábbi empirikus vizsgálatokat, a szociológusi pályájának korai munkáit is magukba olvaszthatták (Laky, 1971–72; Laky–Endreffy, 1972).

A nyolcvanas évek szocialista gazdaságában a vállalati formák átalakulása, fellazulása ment végbe, s ez Laky Teri érdeklődését a változatosabb, új szervezeti formák és működésük belső mechanizmusainak leírása felé terelték. Nem nehéz észrevenni, hogy a kor „új kisvállalkozási formáinak” kutatása során is az izgatta elsősorban, hogy a hetvenes évek elején elakadt reformfolyamat új lendületet kap-e a „szervezett gazdaság” résztvevői közé belépő kishétközetektől, gmk-tól, vgmk-tól és a többi – ma már elfeledett – cégjogi forma színre lépésétől. *Eloszlott mítoszok – tétova szándékok* címmel írt, alapos empirikus munkán alapuló cikke (Laky, 1987²) azonban arra mutatott rá, hogy a legnagyobb számban alakult vgmk-k funkciója alig több mint a korábbi korlátozott vagy „fekete” túlóra-lehetőségek kibővítése-legalizálása, és a vállalatvezetés számára sem más, mint tágra nyitott kiskapu az állam központi bérszabályozásának kijátszására.

Valódi vállalkozást – schumpeteri értelemben – a szocialista nagyvállalatoktól jogilag független vállalkozásokban sem igen lelt, de még növekedésorientált magánvállalkozást se nagyon, hiszen a nyolcvanas évekre sokkal jellemzőbb volt az állami cégeknek bedolgozó, jövedelemkiegészítő céllal gründölt, családi méreteknél megrekedt kisüzem, ami aligha jelen-

1 ² Lásd kötetünk 137–161. oldalán.

tett komoly kihívást a szinte még intakt állami-szövetkezeti szektornak (Laky, 1984, 1987; Laky–Neumann, 1990).

A kisvállalkozások kutatása, működésük leírása összeolvadt a nyolcvanas évek végén a rendszerváltás folyamatával, a kisvállalkozások eközben végbement változásaival. Laky Teri érdeklődése egyszerre fordult a kisvállalkozók mint társadalmi réteg felé, és követte azokat a – tág értelemben vett – privatizációs folyamatokat, melyek az állami-szövetkezeti szektor lebomlását kísérték. Az ő inspirációjára jött létre az első komolyabb statisztikai elemzés a kisvállalkozók akkor feltűnt új társadalmi csoportjáról (Laky, 1990). Az „átmenet” gazdasági folyamatainak társadalmi hatását keresve szinte szükségszerűen fordult érdeklődése a foglalkoztatás kérdései felé: akár a „kényszervállalkozások” problémájáról volt szó, akár a foglalkoztatást bővítő kisvállalkozások támogatásáról – melynek kivételesen a gyakorlatába is belekóstolt különböző alapítványok kurátoraként –, akár a privatizáció kezdetén a munkavállalói tulajdon kísérletéről (Laky, 1992, 1993). Akkor is következetesen liberális, mégis a társadalmi hatásokat is mérlegelő álláspontot képviselt, amikor a külföldi tőke megjelenése váltott ki vitákat és politikai viharokat. Ebben a kérdésben privatizációpárti nézeteket vallott: sokak akkori vélekedésével ellentétben nem a korszerűtlen állami vállalatok munkahelyeinek megvédésében látta az állami foglalkoztatáspolitikai feladatát, hanem az új, tőkeerős vállalkozások megjelenését elősegítő politikától remélte – ma már tudjuk, joggal – a régi munkahelyek megmentését és újak teremtését, és végső soron egy stabil piaci és technikai háttérrel rendelkező, magas munkakultúrájú szektor kialakulását (Laky–Neumann–Boda, 1999).

Érdeklődése a Munkaügyi Kutatóintézet főmunkatársaként, majd a kilencvenes évek elején néhány évig igazgatójaként, utóbb tanácsadóként a munkaerő-piaci politika aktuális kérdései felé fordult. 1996-ban kapott állami kitüntetésének indoklása szokatlanul pontosan fogalmazta meg a szakmai életutat: „a gazdaságsszociológia és a munkaügyi politika tudományos megalapozása érdekében kifejtett munkássága elismeréséért”. A kilencvenes években írt munkái az átalakuló munkaerőpiac leírását és megértését és a foglalkoztatáspolitikai elszánt jobbítását célozták.

Ekkor, az 1990-es évek elején talált ki a maga és a szakmai és politikai közönség számára egy új projektet: az angol *Employment Gazette* (később: *Labour Market Trends*) folyóirat elemzéseinek mintájára évente megjelen-

tetett egy-egy „fehér” kötetet a magyarországi munkaerőpiac aktuális kérdéseiről *Munkaerőpiaci folyamatok* címmel, ami szinte egyszemélyes intézménnyé tette őt. Mindig biztos kézzel összeállított keresztmetszetet és elemzést adott az előző év aktuális munkaerő-piaci folyamatairól, magyar, s néhány évvel később angol nyelven is. A kiadvány kézikönyvként szolgált a munkaügyi apparátus, a szélesebb szakmai közvélemény, az oktatás számára, és a külföldi szakértők is fontos forrásként használták. Emellett rendszeresen bevezető tanulmányt írt az előző év munkaerő-piaci folyamatairól az MTA Közgazdaságtudományi Intézet gondozásában évente megjelenő *Munkaerőpiaci tükrök* című tanulmánykötethez is.

A foglalkoztatáspolitikai befolyásolásának, jobbításának reformer szándéka vezette a kilencvenes évek változó munkaerőpiacának megértésében is. Az ebben az időszakban íródott cikkei – a kisvállalkozásokról publikált tanulmányok folytatásaként – az átmenet gazdaságának és szervezeteinek, valamint az Európai Unió munkaerőpiacának megértése igényével íródtak (Laky, 1995, 1996a, 1996b, 1999). Cikkeinek, *Munkaerőpiaci folyamatok* köteteinek – vállaltan – célja volt a szélesebb szakmai közönség felvilágosítása is, a magyar munkaügyi apparátus, a munkáltatói szervezetek és szakszervezetek emberei az ő közvetítésével ismerhették meg azokat az európai problémákat, melyek így, vagy úgy várhatóan bennünket is elérnek. „A munka átalakuló világáról” szóló híradásai egyaránt érintették az atipikus munkaviszonyok terjedését, a migráció jelenségét, a munkaviszonyok változását és meghatározásuk nehézségeit és azokat a problémákat, melyekkel az EU országainak meg kell küzdeniük. Másfelől a külföldi szakmai közönség számára is készített számos áttekintést a hazai folyamatokról, például a női foglalkoztatás problémáiról (Laky, 2004; Laky–Neumann, 2004).

Több éven át vezette a Szociológiai Társaság gazdaságsszociológiai szakosztályát, oktatója maradt – jelképes fizetésért – a ma már Corvinus névre hallgató Közgazdaságtudományi Egyetem szociológiai tanszékének. Elszántan szervezte a munkatudományokra szakosodott fiatal kutatóknak szánt ösztöndíjak odaítélését, és felejtethetlen érdemeket szerzett a hazai szociológia oly sok más területén is... Munkássága megérdemli, hogy a szomorú alkalom szülte, fésületlen megemlékezésünknel alaposabb, elmélyültebb munkával dolgozzuk fel több évtizedes életművét.

- Laky Teréz [1971–72]: *A tanácsstagok kapcsolatai*. Szociológiai vizsgálat Budapest VIII. kerületében. Kézirat. Budapest.
- [1979]: Vállalatok alkupozícióiban. *Gazdaság*, 1. sz., 74–91. o.
 - [1980]: A recentralizáció rejtett mechanizmusai. *Valóság*, 2. sz., 31–41. o.
 - [1982]: *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben*. KJK, Budapest.
 - [1984]: Mítoszok és valóság. *Valóság*, 1. sz., 1–17. o.
 - [1987]: Eloszlott mítoszok – tétova szándékok. *Valóság*, 7. sz., 34–49. o.
 - [1990]: Előszó. In Kuczi Tibor–Vajda Ágnes: *A kisvállalkozók társadalmi összetétele*. Zárótanulmány. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest.
 - [1992]: A privatizáció magyarországi sajátosságai és néhány érzékelhető társadalmi hatása. *Szociológiai Szemle*, 1. sz., 45–61. o.
 - [1993]: A boldogulás elbizonytalanodott lehetőségei. Bevezetés a tanulmányokhoz. In uő (szerk.): *Kényszervállalkozások*. *Replika*, 11–12. sz., 237–277. o.
 - [1995]: A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság. *Közgazdasági Szemle*, 42. évf., 7–8. sz., 685–709. o.
 - [1996a]: A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra 1995-ben. *Közgazdasági Szemle*, 43. évf., 7–8. sz., 629–652. o.
 - [1996b]: A munka Európája. *Európai Tükör*, 2. sz., 34. o.
 - [1997]: *A kisvállalkozások növekedésének korlátai*. Kézirat. Az 1996 szeptemberében Ljubljanában az egyetem 50 éves fennállása alkalmából rendezett konferencián elhangzott előadás szövege.
 - [1991–05]: *A munkaerőpiac keresletét és kínálatát alakító folyamatok. 1991...2005*. Sorozat, évente megjelenő kötetekkel. Munkaügyi Kutatóintézet–Országos Munkaügyi Módszertani Központ–Foglalkoztatási Hivatal–Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
 - [1999]: A foglalkoztatás növelése Nyugat-Európában. *Magyar Tudomány*, február–március.
 - [2000–04]: Munkaerőpiac 2000...2004-ben. In Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerőpiaci tükör 2000...2004*. Sorozat évente megjelenő kötetekkel. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont–Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
 - [2004]: Gender Equality in Employment in Hungary and in Some Other Eastern-European Countries. Prepared for the forthcoming UNRISD volume titled *Beijing Plus Ten*. Kézirat. Geneva.

Laky Teréz–Endreffy Zoltán [1972]: *Elégedettség a munkahellyel*. Kérdőíves vizsgálat. Kézirat. Budapest.

Laky Teréz–Neumann László [1990]: A nyolcvanas évek „kisvállalkozói”.

In Andorka Rudolf–Kolosi Tamás–Vukovich György (szerk.): *Társadalmi Riport 1990*. Táarki, Budapest.

- [2004]: *Policies shaping employment, skills and gender equality in the Hungarian labour market*. WELLKNOW projekt, June: www.bifrost.is/wellknow/Files/Skra_0005520.pdf

Laky Teréz–Neumann László–Boda Dorottya [1999]: *A privatizáció foglalkoztatási hatásai*. „Számadás a talentumról” sorozat. Állami Privatizációs és Vagyongazdálkodási Rt., Budapest.

A VISSZAEMLEKEZŐKRŐL

ANTAL LÁSZLÓ (1943) közgazdász, az MTA doktora. A Magyar Külkereskedelmi Bank főtanácsadója, a BME Gazdaság- és Társadalomtudományi karának habilitált egyetemi tanára, a Debreceni Egyetem Doktori Tanácsának tagja.

BÁCSKAI VERA (1930) történész, professzor emerita, az MTA doktora, az ELTE BTK Gazdaság- és Társadalomtörténeti Tanszékének egyetemi tanára.

HÁRS ÁGNES (1953) közgazdász, kandidátus, 1981–1994-ig a Munkaügyi Kutatóintézet, jelenleg a Kopint–Tárki Konjunktúrakutató Intézet kutatója.

HÉTHY LAJOS (1943) közgazdász, szociológus, munkaügyi szakértő, a szociológia tudomány doktora, 19 évig a Munkaügyi Kutatóintézet igazgatója, volt politikai államtitkár, majd közigazgatási államtitkár, jelenleg a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet Munkaügyi Igazgatóságát vezeti.

JUHÁSZ PÁL (1944) közgazdász, szociológus, volt országgyűlési képviselő, a Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Intézetének tudományos munkatársa.

KEMÉNY ISTVÁN (1925–2008) szociológus, a szociológiai tudományok doktora Franciaországi emigrációjából 1990-ben tért haza. Az MTA Szociológiai Intézetének tudományos tanácsadója, egy éven át az igazgatója volt, 1990-től a budapesti főpolgármester főtanácsadójaként működött.

KOZÁK GYULA (1941) nyugdíjas szociológus.

KUCZI TIBOR (1949) szociológus, az MTA doktora, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia és Szociálpolitikai Intézet.

NAGY KATALIN (1954) közgazdász, szociológus, a Magyar Köztársaság Európai Unió melletti Állandó Képviselte munka- és szociális ügyekért felelős tanácsosa.

272 NEUMANN LÁSZLÓ (1949) villamosmérnök, szociológus, PhD, a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet Munkaügyi Igazgatóságának munkatársa, az MTA Politikai Tudományok Intézete Európai Munkaügyi Tanulmányok Központja tudományos munkatársa.

SIMONYI ÁGNES (1947) közgazdász, szociológus, kandidátus, a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet főigazgatója, az ELTE TáTK címzetes egyetemi tanára, az MTA Szociológiai Kutatóintézet Szervezet- és Munkaszociológia Műhelyének tagja

SOLTÉSZ ANIKÓ (1949) jogász, közgazdász, tanár, európai uniós pályázati tanácsadó, 2008-ig volt a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány igazgatója.

SZABARI VERA (1974) ügyvivő-szakértő, az ELTE Társadalomtudományi Karán dolgozik, az 1945 utáni magyarországi szociológia történetét kutatja, tudmányszociológiai témájú doktori disszertációt nyújtott be 2008-ban.

VÁMOS TIBOR (1926) akadémikus, az MTA Számítástechnikai és Automatizálási Kutató Intézet Intézeti Tanácsának elnöke, kutató professzor.

VOSZKA ÉVA (1953) közgazdász, szociológus, az MTA doktora, a Pénzügykutató Zrt. tudományos tanácsadója, címzetes egyetemi docens.

TARTALOM

LAKY TERÉZ TANULMÁNYAI

- A változás kényszere – Számítógépek a szervezetekben **9**
Vezetői pályák – vezetői magatartások **33**
Vállalatok alkupozícióban **42**
Mítoszok és valóság – Kisvállalkozások Magyarországon **65**
Érdekvizonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában **94**
A recentralizálás rejtett mechanizmusai **118**
Eloszlott mítoszok – tétova szándékok **137**
Változó fogalmak a munka változó világában **162**

VISSZAEMLEKEZÉSEK (EMLÉKEZŐ ÍRÁSOK, INTERJÚK)

- A messze- és mélyrelátás példája – informatika Laky Teri szemével
(*Vámos Tibor*) **185**
Az egyik (ha nem a) legkorábbi szamizdat (*Kozák Gyula*) **187**
Teri körei (*Antal László*) **193**
A reprodukálás rejtett mechanizmusai? (*Voszka Éva*) **198**
Megbocsátásra biztatott (*Kozák Gyula*) **203**
Foglalkoztatáspolitikai és szociálpolitikai viszonya – amit már nem
beszéltünk meg (*Simonyi Ágnes*) **205**
A megtestesült „Miss Marple” (*Nagy Katalin*) **215**
„Egyszerre volt nagyon toleráns és nagyon kritikus” – *beszélgetés*
Kuczi Tiborral és Juhász Pállal **219**
„A kételyeit pedig mindig érvekkel támasztotta alá” – *beszélgetés*
Kemény Istvánnal **235**
„Volt benne merészség...” – *beszélgetés Bácskai Verával* **241**
„Tiszta szigorúság. Ez volt Laky Teri” – *beszélgetés Soltész Anikóval* **248**
„Az idő őt igazolja...” – *beszélgetés Héthy Lajossal* **257**
Laky Teréz (1926–2005) (*Hárs Ágnes–Neumann László*) **264**

ISBN 978-963-06-5663-4

Magyar Szociológiai Társaság
Budapest, 2008

A kiadásért felel Utasi Ágnes elnök
1014 Budapest, Országház u. 30.

Tel.: (36 1) 224 6747; fax: (36 1) 224 6745

E-mail: mszt@socio.mta.hu; honlap: www.szociologia.hu

A kötetet tervezte: Köböl Vera

A kötetet gondozta a Sík Kiadó Kft.



1025 Budapest, Zöldmáli lejtő 12/A

Tel./fax: (36 1) 325 6023; e-mail: sik@sik.t-online.hu

Nyomdai előkészítés: A4 Művészeti Kft.

Nyomta és kötötte: Aduprint Kft., 2008

Felelős vezető: Tóth Béláné

„Maga volt a megtestesült „Miss Marple” a szememben, ahogy nagyon kedvesen, udvariasan, választékosan fogalmazva..., szinte csevegve adta elő kérlelhetetlenül találó, pengeéles szakmai észrevételeit.” *(Nagy Katalin)*

„Érdekes mód mindenki nagyon félt odaadni a szövegeit elolvasásra, mert iszonyú kritikus volt, miközben mindenkinek fontos volt, hogy megszerezze Teri »jóváhagyását«. (...) Teri ebben az értelemben is a szakma fontos intézménye volt.” *(Kuczi Tibor)*

„Amit nagyon becsültem benne, hogy fantasztikusan őszinte, egyenes ember és igényes kutató volt. (...) Az már legendaszámba ment, (...) hogy ha Laky Teréz ott van és elmondja a véleményét, akkor azon nem szabad megsértődni, mert úgylis el fogja mondani.” *(Héthy Lajos)*

„Érzékeny, empatikus keménység, realitás- és javítástörekvés, szakmai szigorúság és humán érdeklődés kísérte végig munkásságát, innen adódtak témaválasztásai és a témák válaszkísérletei. Bizonyította, hogy ez a kettős erény nincs ellentmondásban, legföljebb azoknál, akiknek ehhez nincs szellemi és erkölcsi erejük. Ma, már két évvel az elvesztése után érezzük, mennyire hiányzik mindez és ő.” (*Vámos Tibor*)

„...az ő régi írásai többet jelentenek gazdaság- és társadalomtörténetnél. Nemcsak a világos kifejtés, az eleven, a kor apparátusi szövegeitől és sok publikációjától is üdítően különböző stílus, a gondos anyaggyűjtés és hibátlan szerkesztés példamutató ma is, hanem érdemes újra elővenni a mondanivaló miatt is.” (*Voszka Éva*)

„Terinek volt egy különleges tulajdonsága: vonzotta magához az embereket. (...) ...nagyasszonyi magatartása nyomán otthon érezhettük magunkat nála. (...) Laky Teri volt a legliberálisabb ember, akit valaha ismertem.” (*Kozák Gyula*)

„Fanyar viszonya volt a második gazdasághoz, sohasem hitte azt, ami később egy tudományos áramlatnak lett a hitvallása, hogy a második gazdaságból kinőhet a magyar kapitalizmus. Nagyon szkeptikusan viszonyult ehhez. Nem gondolta, hogy a második gazdaság olyan méretű lenne, vagy olyan nagyok lennének itt a nyereségek, hogy az emberek – tekintettel a jellemző magatartásukra – egy nem szocialista, hanem kapitalista jellegű társadalomban boldoguljanak. Ő kételkedő volt ezekben a dolgokban. A kételeyeit pedig mindig érvekkel támasztotta alá.” (*Kemény István*)