

Czakó Ágnes–Sik Endre: A „megszemélyesült” szervezatközi csereügyletekről – a mezőgazdasági nagyüzemek példáján

(Eredetileg megjelent: Közgazdasági Szemle 1987 12.sz. 1489-1495 old.)

„Hiába megyek oda akármelyik céghez ismeretség nélkül, hogy nekem erre és erre van szükségem, akkor ő csak azt mondja, hogy jó, majd megnézzük a lehetőségét, kérje írásban, majd megkapja. Aztán vagy megkapom, vagy nem – olyasmit lehet csinálni, hogy az ember sorra veszi az ismeretségi körét: tehát van-e jó komám, jó barátom, iskolatársam, ismerősöm, vagy akivel itt az építkezések során korábban jó kapcsolat alakult ki, és tud-e nekünk segíteni. És akkor teljesen másképp megy, mert akkor azt mondhatja, hogy szervusz, hogy vagy, mint vagy, nekünk ez kell, van, nincs? És akkor könnyen el lehet rendezni a dolgokat. Természetesen nem hivatalos dolog ez, de egy láda körte, alma, amit odaadok, az nem kimondottan büntetendő.”

„Általában ahhoz szoktunk menni, akit régebben ismerek. Ez azért is jó, mert ha nem őhöz tartozik, akkor szépen átvezet, bemutatkozom, hogy honnan jöttem, és elmondom az ügyünket. Utána visszamegyek, megköszönöm, igen, megbeszéltük, hát vagy megy, vagy nem.”
(Interjúrészek)

A gazdasági élet mindennapjaiban, mint köztudott, sokszor adódnak olyan helyzetek, amelyek oldásához a vezetőknek személyes kapcsolataikat kell mozgósítaniuk. A vállalatok és az irányítószervek viszonyát vizsgáló kutatások rendszerint ki is térnek e személyes kapcsolatok szerepére, a „vertikális alkudozás”, az érdekkijárási okaira, módozataira és következményeire. A mezőgazdasági vezetők körében végzett kutatásunk következőkben bemutatandó kapcsolat „megszemélyesítése” – a szervezeti érdekből a vezetők által nyújtott személyes szívességek és vizontszívességek gyakorlatának formájában – nemcsak a vertikális, de a horizontális szervezatközi kapcsolatokban: a mezőgazdasági nagyüzemeknek a helyi nem gazdasági szervezetekkel és a felvásárló vállalatokkal fennálló kapcsolataiban is igen nagy jelentőségű.¹

A megszemélyesült szervezatközi csereügyletek sajátosságai

Szemben a piaci elven szerveződő cserekapcsolatokkal, a megszemélyesült szervezatközi kapcsolatok a tradicionális kölcsönösség, viszonzosság elvén alapulnak, s a szervezetek vezetői közötti olyan nem formalizált² csereügyletekben öltenek testet, amelyekben a vezetők – rendelkezési jogaik keretei között – az általuk képviselt szervezet érdekeit mintegy megszemélyesítve járnak el. Az ilyen csereügyletek nem formalizált jellegéből fakadó kockázatot – vagyis hogy nincsenek hivatalosan szentesített szabályok és eljárásmodok, s a kötelezettségek és jogok nem öltenek írásos, szerződészerű formák stb. – a

¹ Kutatásunk első szakaszában Czakó Ágnes egy mezőgazdasági termelészövetkezet vezetőinek körében készített esettanulmányt (1), (2). Ezt követően került sor – néhai Komló László megbízásából – arra a 187 mgtsz és állami gazdaság 501 vezetőjére kiterjedő kérdőíves vizsgálatra, amelynek eredményein ez a tanulmány is alapszik.

A vizsgált jelenség mindennapiságát önmagában az a tény is jelzi, hogy – rációfalva kezdeti borúlátásunkra – senki sem tagadta meg a válaszadást. Igaz, ebben az is közrejátszott, hogy csak az egymást segítő ügyletek után tudakolódtunk, s nem tértünk ki a megszemélyesült kapcsolatok rosszhiszemű felhasználására.

Itt mondunk köszönetet Mózesné Biró Emmának a kutatás tervezésében és megvalósításában nyújtott segítségéért.

² Az *informális gazdasági kapcsolatok* gazdasági jelentőségével foglalkozó munkák közül kiemelkedik (3) („informalizmus”) és (4) („a harmadik gazdaság”).

„betyárbecsületként” jellemezhető vezetői csoporttudat és – az ugyancsak nem formalizált – normarendszer enyhíti. Ezért a gazdálkodási viszonyokból fakadó közös kiszolgáltatottságnak, az egymásrautaltságnak s a kapcsolatok személyességének az alapján a vezetők szocializálódásának termékeként alakulhatnak ki és termelődhetnek újra. Ennek megfelelően a vezetői csereügyletek viszonylag kiterjedt és stabil személyes kapcsolathálózatokat tételeznek fel, amelyekben szükség esetén újra meg újra kezdeményezhetők s kisebb-nagyobb gyakorisággal rendszeresen elő is fordulnak ilyen ügyletek. E kapcsolatok személyességének természetes velejárója a vezetők egyéni érdekének és az általuk képviselt szervezeti érdekeknek az összefonódása a vezetői csereügyletekben.

Aszerint, hogy az efféle csereügyletekben részt vevők egymással formálisan függelmi viszonyban állnak-e vagy sem, vertikális és horizontális vezetői csereügyleteket különböztethetünk meg. Közülük a következőkben csak az utóbbi típusba sorolható ügyletekkel foglalkozunk, mégpedig – némi egyszerűsítéssel – ilyen típusúnak tekintve a mezőgazdasági vállalatoknak nemcsak a partnervállalatokkal (szállító és felvásároló szervezetekkel), de a helyi tanácsi és pártapparátussal, a helyi iskolával, a rendőrséggel és a katonasággal fennálló kapcsolatait is.

Felfogásunk szerint a vezetők horizontális csereügyleteinek a legközvetlenebb rendeltetése: a termelésben, a beszerzésben vagy az eladásban jelentkező, általában előre nem látható és önerőből el nem hárítható gondok megoldása – a cserepartner által az érvényes nyilvántartási és elszámolási szabályok szabta keretek között, nem közvetlenül üzleti megfontolásból átengedett, illetve megosztott valamilyen erőforrás (pénz, alkatrész, gép, szolgáltatás, munkaerő, információ stb.) segítségével.

Tekintettel arra, hogy a csereügyletek kölcsönös bizalmat tételeznek fel, említést kell tennünk a felek közötti folyamatos kapcsolattartásnak, kapcsolatápolásnak, az ezt szolgáló „ceremoniális aktusoknak” a fontosságáról, amelyek változatos formákat ölthetnek (a baráti üdvözlétektől a társasági összejöveteleken vagy hivatalos alkalmakon folytatott beszélgetéseken, eszme- és információcserének keresztül a kisebb ajándékokig). A csereügyleteket szabályozó normák megszegéséhez hasonlóan, a kapcsolatápolás elhanyagolása is a vezető kirekesztődésével járhat a csoportból.

A megszemélyesült cserekapcsolatok kiterjedtsége

A vezetők szervezetközi személyes kapcsolatainak és megszemélyesült csereügyleteinek elterjedtségét három kérdés alapján vizsgáltuk. Megtudakoltuk tőlük, hogy van-e személyes kapcsolatuk az általunk felsorolt partnerszervezetek vezetőivel; hogy az elmúlt év során adtak-e a felsorolt partnerszervezeteknek, illetve kaptak-e tőlük valamilyen segítséget (a továbbiakban: „vezetői csereügyletek”); végül hogy adtak-e és/vagy kaptak-e valamit kölcsön, bérbe vagy ingyen (a csereügyletek ez utóbbi változatát a következőkben „zavarelhárító csereügyletnek” nevezzük). Mint a válaszainak összefoglaló 1. sz. Táblázatból látható, a megkérdezett vezetők körében gyakorlatilag teljes körű a bekapcsolódás a megszemélyesült csereügyletekbe. A táblázat kiegészítéseképpen megjegyezzük, hogy környékbeli mgtsz-szel minden megkérdezettnek van kapcsolata, környékbeli állami gazdasággal és iparvállalattal pedig 87, illetve 84 százalékuknak).

Megfigyelhető egyfelől az Agrokernek mint a mezőgazdasági nagyüzemek legnagyobb kereskedelmi partnervállalatának és a termelési rendszereknek, gesztorgazdaságoknak, másfelől a helyi iskoláknak és tanácsoknak a kiemelkedő súlya a megszemélyesült

szervezetközi kapcsolatokban és csereügyletekben. Az előbbiekkal fenntartott széles körű kapcsolatok elsősorban segítségforrásként szolgálnak, míg az utóbbiak e kapcsolatok révén inkább segítséget kapnak a környék gazdálkodó szervezeteitől. Különösen kiegyensúlyozatlan a megszemélyesült csere az Agrotekkel mint a nagy értékű gépek szállítójával (kiutalójával), amelyet a megkérdezettek megszemélyesült csereügyleteik kapcsán csaknem kizárólag mint segítséget adó szervezetet említettek.

1. sz. táblázat A vezetői kapcsolathálózat és csereügyletek elterjedtsége partnerszervezetenként (%) (N=501)

Szervezet	Van kapcsolata	Az év folyamán valamit		K/A
		kapott (K)	adott (A)	
		összes megkérdezett=100		
Községi tanács	97	29	75	0,39
Helyi iskola	97	46	79	0,58
Rendőrség	90	43	32	1,34
Katonaság	64	35	26	1,35
Agroker	99	77	33	2,33
Agrotek	87	45	6	7,50
Termelési rendszer	92	70	43	1,62

2. sz. táblázat A zavarelhárító csereügyletek tárgyának megoszlása a tranzakció iránya szerint (%)

Szervezet	Kölcsönt		Egyéb segítséget	
	adott N=1284	kapott N=1295	adott N=1041	kapott N=1033
Termelőszövetkezet	47	50	52	49
Állami gazdaság	29	30	28	28
Iparvállalat	9	8	9	10
Egyéb szervezet	10	6	8	5
Rendszer	5	6	3	8
Összesen	100	100	100	100

A megszemélyesült csereügyleteken belül az ún. zavarelhárító csereügyletekbe is csaknem teljes körű a bekapcsolódás: a vezetők legalább 95 százaléka adott vagy kapott segítséget kölcsönügylet formájában. 85 százaléka pedig bérlet, ingyen átadás vagy nem értékesítésre szánt termék eladása útján. Az ilyen típusú csereforgalomban ugyanakkor – mint a 2. sz. táblázat adatai mutatják – viszonylagos egyensúly tapasztalható.

A megszemélyesült csereügyletek gyakorisága

Vizsgálatunk tanúsága szerint a megszemélyesült csere nemcsak kiterjedtsége, de előfordulásai gyakorisága alapján is lényegében általános jelenségnek, a vezetői munka szerves részének tekinthető. A megkérdezettek csaknem háromnegyede ad és kétharmada kap legalább havonta vezetői csereügylet keretében segítséget. (Lásd a 3. sz. táblázatot.)

A zavarelhárító csereügyleteken belül különösen gyakoriak a kölcsönügyletek: a vezetők 60 százalékának gyakorlatában hetente többször is előfordulnak. A zavarelhárító ügyletek egyéb válfajaira ritkábban, legnagyobb arányban (40 százalék) havonta kerül sor.

3. sz. táblázat A megkérdezettek megoszlása csereügyleteik gyakorisága szerint (%) (N=501)

Intenzitás mértéke	Segítséget	
	ad	Kap
Naponta	13	7
Hetente	26	19
Havonta	33	38
Ritkábban	25	31
Soha	3	5
Összesen	100	100

4. sz. táblázat A csereügyletek gyakoriságának összefüggése a tranzakció iránya szerint (%) (N=501)

Segítséget kap	Segítséget ad				
	naponta	hetente	havonta	ritkábban	Soha
Naponta	29	10	1	0	7
Hetente	28	40	10	7	19
Havonta	30	32	53	32	38
Ritkábban	13	15	32	54	5
Soha	0	3	4	7	5
Összesen	100	100	100	100	100

A 4. sz. táblázatban megfigyelhető, hogy akik gyakrabban segítenek másoknak, azok maguk is gyakrabban kapnak segítséget, ami a reciprocitás dominanciájára utal az ilyen ügyletekben. A reciprocitás mellett azonban – mint a táblázat utolsó oszlopa különösen jól mutatja – létezik altruista segítségnyújtás is.

A megszemélyesült cserekapcsolatok sikeressége

Elterjedtségük és gyakoriságuk önmagában is arra utal, hogy a vezetői csereügyletek a segítségadás és –kapás eredményes módjának bizonyulnak. S valóban: a vezetők 94, illetve 97 százaléka maga is sikeresnek minősíti azokat a csereügyleteket, amelyekben aktív, illetve passzív félként részt vett. Megszemélyesült cserekapcsolataik hőfokát pedig túlnyomórészt (64 százalékban) „melegként” vagy „forróként” jellemzik. Ezen belül – mint az 5. sz. táblázatból látható – különösen jónak ítélik a viszonyukat a helyi nem termelő szervezetekkel (párt, katonaság, iskola, rendőrség, tanács).

A legrosszabbnak az Agrotekkel fenntartott kapcsolatokat minősítik. Úgy tűnik, e kapcsolatok hőfoka a kapcsolat intenzitásával és az adott partnerszervezet „jóindulatára” való ráutaltság mértékével fordított arányban változik. Ugyanakkor azokkal a partnerszervezetekkel, amelyekhez a vizsgált vezetők képviselte nagyüzemeket „kliensi” alárendelt, kiszolgáltató viszony fűzi (Agroker, termelési rendszer), a megkérdezettek beszámolóí szerint harmonikus a kapcsolatuk. Megjegyezzük még, hogy a megvalósult zavarelhárító csereügyletek keretében leggyakrabban alkatrészek és gépek átengedésére, ingyenes bérbeadására vagy eladására került sor (6. sz. táblázat), mégpedig az előbbiekére mind a gyakoribb, mind a ritkább, míg az utóbbiakéra különösen a ritka csereügyletek jellemezte partnerkapcsolatokban. A táblázatból az is kiderül, hogy a pillanatnyi pénzszűke áthidalását szolgáló ügyletek szinte soha nem fordulnak elő, s munkaerővel sem igen szokás kisegíteni egymást.

5. sz. táblázat A vezetői kapcsolatok „hőfoka” partnerszervezetek szerint (%)

Szervezet	„Hideg” vagy hűvös	„Langyos”	„Meleg” vagy „forró”	Összesen
Községi tanács	12	9	79	100
Községi párt	2	6	92	100
Iskola	2	10	88	100
Mgtsz	1	16	83	100
Állami gazdaság	5	23	72	100
Iparvállalat	9	23	62	100
Rendőrség	3	12	85	100
Katonaság	2	8	90	100
Agroker	1	16	83	100
Agrotek	6	34	60	100
Termelési rendszer	2	13	85	100

6. sz. táblázat A zavarelhárító csereügyletek tárgyának megoszlása a tranzakció irányára szerint (%)

A megkérdezett (N)	Alkatrészt	Vetőmagot, műtrágyát, építőanyagot	Munkaerőt	Gépet	Pénzt	Összesen
Kölcsön ad (1284)	34	24	9	32	1	100
Kölcsön kap (1295)	38	20	7	34	1	100
Egyéb módon ad (1041)	40	26	7	27	0	100
Egyéb módon kap (1033)	42	23	7	28	0	100

A csereügyletek szerveződése

A mezőgazdasági nagyüzemek megszemélyesült csereügyletei – mint a 7. sz. táblázat adatai mutatják – az ugyancsak mezőgazdasági profilú és közelben települt partnerszervezetekkel a legsűrűbbek. Ezen belül is a tsz-ekkel sűrűbben kerül sor ilyen csereügyletekre, ami részben egyszerűen a tsz-ek állami gazdaságoknál lényegesen nagyobb számával függ össze, részben azonban azzal is, hogy a gazdaságok vezetői előnyben részesítik a szektoron belüli partnerkapcsolatot. Napi gyakoriságú ügyleteik a szomszéd termelőszövetkezettel például a vezetők 96 százalékának vannak, 76 százalékuknak pedig a szomszéd állami gazdasággal.

Tekintettel a megszemélyesült szervezatközi cserekapcsolatok kiterjedtségére és a vezetői csereügyletek nagy gyakoriságára, azt gondolhatnánk, hogy az idők során bizonyára elkülönült valamiféle közvetítői szerepkör e kapcsolatok és ügyletek szervezésére. Adataink azonban egy ilyen feltételezést csak részben támasztanak alá. (Lásd a 8. sz. táblázatot.) A személyes és közvetlen kapcsolatteremtéshez képest különösen elenyésző a közvetítői közreműködés a csaknem teljeskörűen elterjedt és igen intenzív csereügyletekben.

A csereügyletek szerveződéséről szólva említést kell végül tennünk a vezető pozíció szintjének és jellegének összességében csekély és jellegének összességében csekély differenciáló hatásáról a megszemélyesült szervezatközi cserekapcsolatokban. (Lásd a 9. sz. táblázatot.)

7. sz. táblázat A zavarelhárító csereügyletek gyakorisága a tranzakció iránya és a partnerszervezetek jellege szerint (%)

A megkérdezett (N)	A partnerszervezet:									
	közeli					távolabbi				
	tsz	állami gazdaság	Iparvállalat	egyéb szervezet	Termelési rendszer	tsz	állami gazdaság	iparvállalat	egyéb szervezet	Össze-sen
Kölcsön ad (1284)	35	24	8	8	5	11	5	1	2	100
Kölcsön kap (1295)	40	36	7	4	6	10	4	1	2	100
Egyéb módon ad (1041)	40	23	7	6	3	12	5	2	2	100
Egyéb módon kap (1033)	39	24	7	5	8	10	4	3	1	100

8. sz. táblázat A közvetítés gyakorisága (%)

A közvetítéssel végbement csereügyletek aránya	Segítséget	
	kap	ad
0	10	6
1-10	21	16
11-30	29	36
31-50	23	29
51-90	15	12
91-100	2	1
Összesen	100	100

A zavarelhárító kölcsönügyletek térbeli elrendeződését tekintve ugyanakkor említést érdemel, hogy a felső vezetők inkább csak helyi kapcsolataikat, a többiek viszont közelebbi és távolabbi összeköttetéseiket egyaránt kamatoztatják. Ügyletek tárgyát tekintve viszont az egyetlen különbség közöttük, hogy pénzzel kiegészíteni vagy ilyen segítségre szert tenni tapasztalataink szerint egyértelműen a felső vezetők joga, illetve kötelessége. (10. sz. táblázat.)

A vezetői pozíció szintjének és jellegének összességében csekély a befolyása a megszemélyesült csereügyletekben való részvételre. Az ágazaton és szektoron belüli partnerkapcsolatok dominanciája az ilyen ügyletekben, az elkülönült közvetítői szerepkör csekély jelentősége, valamint az a tény, hogy a zavarelhárító csereügyletek tárgya az esetek döntő többségében gép vagy alkatrész, mindez a megszemélyesült szervezetközi csereügyletek „tűzoltó” jellegére utal. Másszóval arra, hogy az ilyen ügyletek fő rendeltetése: személyes kapcsolatok mozgósításával minél gyorsabban betömni a biztonságos gazdálkodást veszélyeztető kisebb-nagyobb réseket. Eszerint az ilyen sem piacinak, sem redisztributívnek nem tekinthető – inkább a kalákával és a közvetlen termékcsereivel rokonítható – ügyleteknek a kiterjedtsége és gyakorisága azt mutatja, hogy a gazdaság a vezetői csereügyletek segítségével tudja elhárítani a működésében naponta jelentkező zavarokat.

9. sz. táblázat A megszemélyesült személyes kapcsolatokkal rendelkezők aránya beosztás szerint (%)

Partnerszervezet	Állami gazdasági	Termelőszövetkezeti	Állami gazdasági	Termelőszövetkezeti		Együtt
				műszaki	általános	
	felső vezetők		beosztott vezetők			
Községi tanács	96	99	92	98		97
Községi párt	88	89	85	81		87
Iskola	99	99	97	96		97
Környékbeli tsz	100	99	100	100		100
Környékbeli állami gazdaság	91	87	95	85		87
Környékbeli iparvállalat	86	81	91	85		84
Rendőrség	95	95	83	80		90
Katonaság	88	61	77	57		64
Agroker	100	88	88	100		99
Agrotek	74	64	79	76		67
Termelési rendszer	86	92	91	91		92

10. sz. táblázat A zavarelhárító kölcsönügyletek tárgya beosztás szerint (%)

Megnevezés	Állami gazdasági		Termelőszövetkezeti		Állami gazdasági		Termelőszövetkezeti			
	felső vezető		beosztott vezető				műszaki		általános	
	ad	kap	ad	kap	ad	kap	ad	kap	ad	kap
Gép	85	80	90	86	83	82	81	74	90	81
Alkatrész	92	95	86	89	91	93	97	93	91	91
Építőanyag	21	18	18	9	5	9	6	4	4	9
Vetőmag	12	10	19	17	10	10	13	10	17	7
Műtrágya	37	22	42	30	20	19	17	16	29	18
Munkaerő	21	17	28	21	27	18	14	6	22	10
Takarmány	5	3	10	8	4	0	4	5	1	3
Pénz	3	0	10	7	0	0	0	0	1	1

Hivatkozások

- (1) Czako Ágnes: érdekérvényesítő eszközök és kapcsolatok a vállalati gazdálkodásban. Agrárgazdasági Kutatóintézet, 1982.
- (2) Czako Ágnes: A szervezetek közötti cserekapcsolatok. Szociológia, 1985. 1-2. sz.
- (3) Földvári Tamás: Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatainak néhány kérdése. Szövetkezeti Kutatóintézet, 1976.
- (4) Juhász Pál: Agrárpiaç, kisüzem, nagyüzem. Medvetánc, 1982. 1. sz.
- (5) Sik Endre: Az „örök” kaláka. Gondolat Könyvkiadó, 1986.