

„Megszemélyesült” szervezeti csereügyletek*

„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.” (Interjúrészetek).¹

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 termelőszövetkezetek (mgtsz) vezetői körében végzett kutatásunk következőkben bemutatandó „kapcsolat-megszemélyesítése” – a szervezeti érdekből a vezetők által nyújtott személyes szívességek és viszonzószívességek gyakorlatának formájában – nemcsak a vertikális, de a horizontális szervezeti kapcsolatokban is igen nagy jelentőségű. Ez azt jelenti, hogy a mezőgazdasági nagyüzemek a helyi, de nem gazdasági szervezetekkel éppúgy, mint a felvásárló vállalatokkal személyes kapcsolatokat építenek ki.

A megszemélyesült szervezeti csereügyletek sajátosságai

Szemben a piaci elven szerveződő cserekapcsolatokkal, a megszemélyesült szervezeti kapcsolatok a tradicionális kölcsönösség, viszonyosság elvén alapulnak, és a szervezetek vezetői közötti olyan nem formalizált 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

* Eredetileg megjelent: Czako Ágnes–Sik Endre: A „megszemélyesült” szervezeti csereügyletekről – a mezőgazdasági nagyüzemek példáján. *Közgazdasági Szemle*, 1987., 12. sz., 1489-1495. o.

¹ Kutatásunk első szakaszában Czako Ágnes egy mezőgazdasági termelőszövetkezet vezetőinek körében készített esettanulmányt. Ezt követően került sor véletlenül kiválasztott 187 mgtsz és állami gazdaság 501 vezetőjének kérdőíves vizsgálatra.

kockázatot – vagyis hogy nincsenek hivatalosan szentesített szabályok és eljárások, és a kötelezettségek illetve a jogok nem öltönek írásos, szerződészerű formák stb., a „betyárbecsületként” jellemezhető vezetői csoporttudat és, az ugyancsak nem formalizált normarendszer enyhíti. Ezért a megszemélyesült szervezetközi kapcsolatok a gazdálkodási viszonyokból fakadó közös kiszolgáltatottságnak, az egymásrautaltságnak és 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, és 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, megkülönböztetünk vertikális és horizontális vezetői csereügyleteket. 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, és 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: egyrészt, van-e személyes kapcsolatuk az általunk felsorolt partnerszervezetek vezetőivel; másrészt, az elmúlt év során adtak-e a felsorolt partnerszervezeteknek, illetve kaptak-e tőlük valamilyen segítséget (a továbbiakban: „vezetői csereügyletek”); végül, 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. táblázat*ból 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 (a mezőgazdasági nagyüzemek legnagyobb kereskedelmi alapon működő partnervállalata) és a termelési rendszereknek (piaci alapon működő egy termelési folyamatot vertikális *know-how*-val ellátó és szervező vállalat feletti szervezet), 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 (nagy értékű gépek központi állami elosztó szervezete), amelyet a megkérdezettek megszemélyesült csereügyleteik kapcsán csaknem kizárólag mint segítséget adó szervezetet említettek.

1. 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

A megszemélyesült csereügyleteken belül az úgynevezett 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. táblázat adatai mutatják – viszonylagos egyensúly tapasztalható.

2. 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 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 (3. táblázat).

3. 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

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.

Akik gyakrabban segítenek másoknak, azok maguk is gyakrabban kapnak segítséget, ami a reciprocitás dominanciájára utal az ilyen ügyletekben. A reciprocitás mellett azonban létezik altruista (viszonzást nem vagy nem meghatározott idő alatt és módon feltételező) segítségnyújtás is.

A megszemélyesült cserekapcsolatok sikeressége

Elterjedtségük és gyakoriságuk önmagában is arra utal, hogy a vezetői csereügyletek a segítségadás és -kapás eredményes módjának bizonyulnak. 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 a 4. táblázatból látható – különösen jónak ítélik a viszonyukat a helyi nem termelő szervezetekkel (párt, katonaság, iskola, rendőrség, tanács).

4. 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 (94)
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

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.

A megvalósult zavarelhárító csereügyletek keretében leggyakrabban alkatrészek és gépek átengedésére, ingyenes bérbeadására vagy eladására került sor (5. táblázat), mégpedig az előbbiekre mind a gyakoribb, mind a ritkább, míg az utóbbiakéra különösen a ritka csereügyletek jellemezte partnerkapcsolatokban. A táblázatból az is kiderül, hogy a pillanatnyi pénzszüke áthidalását szolgáló ügyletek szinte soha nem fordulnak elő, s munkaerővel sem igen szokás kisegíteni egymást.

5. táblázat

A zavarelhárító csereügyletek tárgyának megoszlása a tranzakció iránya 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 a hasonló profilú és közelben települt partnerszervezetekkel a legsűrűbbek (6. táblázat). 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, hogy a gazdaságok vezetői előnyben részesítik a szektoron belüli partnerkapcsolatokat. Napi gyakoriságú ügyleteik a szomszéd termelészövetkezettel például a vezetők 96 százalékának vannak, 76 százalékuknak pedig a szomszéd állami gazdasággal.

6. 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	Összesen
Kölcsön ad (1284)	35	24	8	8	5	11	5	1	2	100 (99)
Kölcsön kap (1295)	40	36	7	4	6	10	4	1	2	100 (107)
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 (101)

A vezető pozíció szintje és jellege alig különbözik a megszemélyesült szervezetközi cserekapcsolatokban, szinte minden vállalat típus, szinte minden szintű vezetője, szinte minden partnerszervezettel kapcsolatban áll (7 táblázat).

7. táblázat

A megszemélyesült személyes kapcsolatokkal rendelkezők aránya beosztás szerint (%)

Partnerszervezet	Állami gazdasági	Termelőszövetkezeti	Állami gazdasági	Termelőszövetkezeti		Összes vezető
				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

A zavarelhárító kölcsönügyletek elrendeződését tekintve ugyanakkor említést érdemel, hogy a felső vezetők inkább csak helyi kapcsolataikat, a többiek viszont közelebbi és távolabbi összeköttetéseiket egyaránt kamatoztatják. Ügyleteik tárgyát tekintve viszont az egyetlen különbség közöttük, hogy pénzzel kiegészíteni vagy ilyen segítségre szert tenni tapasztalataink szerint egyértelműen a felső vezetők joga, illetve kötelessége (8. táblázat).

8. táblázat

A zavarelhárító kölcsönügyletek tárgya beosztás szerint (%)

Megnevezés	Állami gazdasági		Termelőszövetkezeti		Állami gazdasági		Termelőszövetkezeti			
							Műszaki		Általános	
	Felső vezető				Beosztott vezető					
	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

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, a megszemélyesült szervezetközi csereügyletek „tűzoltó” jellegére utal. Más szóval arra, hogy az ilyen ügyletek fő rendeltetése: személyes kapcsolatok mozgósításával minél gyorsabban betömni a biztonságos gazdálkodást veszélyeztető kisebb-nagyobb réseket. Eszerint az ilyen sem piacnak, sem redisztributívnek nem tekinthető – inkább a kalákával és a közvetlen termékcserevel rokonítható – ügyleteknek a kiterjedtsége és gyakorisága azt mutatja, hogy a gazdaság a vezetői csereügyletek segítségével tudja elhárítani a működésében naponta jelentkező zavarokat.