

Munkatudományi figyelő

Ez a rovat a "Közösen a jövő munkahelyeiért" Alapítvány támogatásával jött létre.
Szerkeszti: Kóvári György egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem



KUCZI TIBOR* – MAKÓ CSABA**

Verseny vagy kooperáció

(Egy vállalkozói hálózat példája)

Tanulmányunkban egy olyan esetről számolunk be, amely eltér a vállalkozóvá válás, illetve a már létrejött kis cégek működésének eddig ismert hazai útjától, és sokban hasonlít a szakirodalomban „*industrial district*” néven számontartott kooperatív gazdasági magatartásra.

Az alábbiak szerint nálunk is lehetséges a vállalkozóvá válásnak olyan módja, hogy egy térség (pl. falu) tőkeerősebb tagjai nem egymással versengve, hanem kooperálva lépnek piacra. Az együttműködés lehetővé teszi olyan egyének bekapcsolódását is a vállalkozásba, akik az önállósodáshoz, illetve egy önálló vállalat működtetéséhez szükséges feltételeknek (megfelelő szakmai tudás, pénzügyi, piaci ismeretek, kapcsolatok, pénz) csak részben felelnek meg.

Vizsgálatunkat egy Pest környéki kétezer lelkes településen végeztük, ahol több mint húsz asztalos tevékenykedik, noha nincs olyan jellegű üzem a környéken, amely ilyen nagy számú szakembert bármi-
kor is foglalkoztatni tudott volna. A lakossági szükségleteket lényegében egy asztalos is kielégíthetné, ahogy ezt V, a szomszédos település példája mutatja; itt egy mester lát el minden szakmájába vágó feladatot.

A falu nagyszámú asztalosai kutatásunk idején egy nagyobb épületesztalos megrendelést (szállodaépítés) teljesítettek közösen, amelyet egy falujukból elszármazott nagyvállalkozótól kaptak. A vállalkozás érdekessége egyrészt az, hogy ehhez a munkához az érdekeltek egyenként nem jutottak volna hozzá, mivel sokkal nagyobb méretű feladat volt, hogy önállóan, illetőleg másod- vagy harmadmagával dolgozó asztalos elvállalhassa volna. Másrészt a nagyvállalkozó nem egy kész szervezetet (vállalatot) bízott meg a kivitelezéssel, hanem önállóan dolgozó mesterek egy csoportját, illetve néhány kft.-t, akiknek szervezetileg

semmi kapcsolatuk nem volt egymással, ugyanakkor mégis strukturált csoportként viselkedtek. A megrendelő pedig éppen ezt a strukturát használta fel: ennek a segítségével történt a szakmai, szervezési problémák megoldása, az anyagok és a szükséges pénzügyi források előteremtése.

A *projektben* részt vevők három funkcionálisan elkülönülő csoportot alkotnak: a bedolgozó-vállalkozók, a helyi vállalkozók és a külső vállalkozók csoportját. A bedolgozó-vállalkozók részegységeket, alkatrészeket valamint egyedi termékeket gyártanak valamely nagyobb gazdasági egység számára. Helyzetüket erőteljes függés jellemzi, gyakran kedvezőtlen munkafeltételek, továbbá hullámzó kereset. Műhelyük, gépeik kapacitásától függően vállaltak valamilyen részfeladatot a *projektből*. Munkájuk egyszersmind több mint pusztán bedolgozás, de az önállóságuk inkább szakmai és nem gazdasági jellegű volt.

A *helyi vállalkozók* a bedolgozókkal szemben nemcsak önálló termékekkel, szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon, hanem önálló irányítási struktúrával és jogi státusszal rendelkeznek.

Az *országos vállalkozó* kategória esetünkben olyan kezdeményezések leírására szolgál, amikor az adott szektor hazai és nemzetközi piacain önállóan megjelenő cég egy *projekt* keretében megkísérli integrálni a specializált tevékenységeket ellátó, meghatározott régióban tevékenykedő bedolgozók és helyi vállalkozók hálózatát.

A *projekten* belül a munkamegosztás szerint elkülönülő csoportok közötti eltérés szociológiailag is releváns: eltérő munkahelyi pályafutás, szakmai és piaci-pénzügyi ismeretek.

A bedolgozó-vállalkozók főként szövetkezetekben, kisszövetkezetekben vállaltak munkát az elmúlt 10–15 évben, mindig valamilyen bedolgozói státuszra törekedve: azaz önállóságukat igyekeztek fenntartani (az volt a céljuk, hogy otthon, saját műhelyükben dolgozzanak), ugyanakkor kerültek a nyílt piaci kö-

*adjunktus, BKE Szociológiai Tanszék.

**egyetemi tanár, BKE Szociológiai Tanszék.

rülményeket. A relatív önállóság mellett a legfontosabb szempont a szakmai érvényesülés megvalósítása vagy legalábbis a munkájukkal való harmónikus viszony kialakítása volt. Ezekből inkább az utóbbira esik a hangsúly, mivel itt nem valamilyen modern hivatástudatról van szó, hanem egy tevékenységfajta-hoz való tradicionális kötődésről. Többségük ma is ennek a helyzetnek a megtartására törekszik. Annak ellenére, hogy ma már többen jól felszerelt műhellyel rendelkeznek, sőt alkalmazottaik is vannak, mégis igyekeznek megőrizni a bedolgozói státuszukat. Tartózkodnak attól, hogy a famegmunkálással kapcsolatban meghitt napi tevékenységüket menedzseri funkciókra cseréljék.

Munkahelyi pályafutásuknak két lényeges eleme emelhető ki:

1. A „hazafelé tartás”: többnyire Budapesten volt az első munkahelyük, s minden egyes váltásnál közelebb jönnek lakóhelyükhöz. Az a törekvésük, hogy otthon műhelyt rendezzenek be, s a mindenkori keresetüket az itt végzett munkával egészítsék ki.

2. A másik, a „hazafelé tartást” erősítő elem, hogy munkahelyválasztásaikat az önállóság növelésének szándéka vezérli. Pontosabban: igyekeztek az állami vállalatoknál végzett munka kötöttségeitől megszabadulni. Általánosnak mondható aspiráció olyan műhely, gépi felszerelés létrehozására, ami lehetővé teszi azt, hogy otthon végzett (bedolgozói) munkából éljenek meg. A legnagyobb érték a bedolgozók szemében az otthon, saját műhelyben, saját munkatempó szerint végezhető munka. Ezért még esetenként szakmai áldozatot is hoznak, igénytelenebb feladatokat is elvállalnak, ha azt otthon végezhetik.

De a kötöttségektől való szabadulás óhaja nem azonos a teljes gazdasági önállósulás igényével. Fontos számukra, hogy maguk gazdálkodjanak idejükkal, maguk döntsenek anyagbeszerzési, szakmai kérdésekben, de nem forszírozzák az önálló piaci szereplést.

A „hazafelé tartás” a munkahelyi kötöttségektől való fokozatos megszabadulás jegyében történt, e folyamat egyébként nagyobb megrázkódtatások nélkül ment végbe. A szakmai pályafutást a folyamatosság és a lassú, óvatos felhalmozás jellemzi.

A *helyi vállalkozók* pályafutását a településükkel kapcsolatos kettősség jellemzi. Munkahelyválasztásukat nem befolyásolja a „hazafelé tartás”. Oda mennek dolgozni, ahol a legnagyobb az elérhető jövedelem, miközben a lakóhelyi kapcsolataikhoz erőteljesen kötődnek. Munkahelyük megválasztását, foglalkozásuk gyakori váltogatását a jövedelem növelése motiválta. Például a második gazdaságba intenzíven bekapcsolódtak, s a főmunkahelyüket is ennek jegyében választották meg. (E csoport tagjai előszeretettel mentek olyan munkahelyre, ahol a munkarend lehetővé tette a rendszeres munkavégzést a második gazdaságban; például: tűzoltóság, autómentő szolgálat.) Így azután sem szakmai sem munkahelyi előrejutás szempontjából nincs folytonosság a *helyi vállalkozók* pályafutásában. A gyakori munkahely- és foglalko-

zásváltás töredezetté teszi a pályafutást. Még annak a vállalkozónak is meglehetősen kanyargós az útja, aki viszonylag hosszú időt töltött el ugyanazon munkahelyen. KISZ titkár volt a hetvenes években, majd termester, miközben a vállalat legnagyobb jövedelmet húzó – alapvetően szakmai szerveződéssel – vgmk-jának is tagja volt.

A pályafutás – szakmai és karrier szempontból tekintve – töredezettségét kiemeli, hogy jellemzőek az éles váltások, megrázkódtatások; fegyelmi elbocsátás, baleset. A vizsgált település szinte minden vállalkozójának volt az életében valamilyen drámai jellegű fordulat, ami addigi tevékenységének az újragondolására készítette.

Ugyanakkor e csoport egyik fő jellegzetessége, hogy kapcsolataikat fordulatos pályafutásuk ellenére megőrizték. Gyakran változott tevékenységük színe, tartalma, de mindig ugyanazokkal a szereplőkkel. Kombinálják a településen kívüli szabadabb munkahelyválasztás (jobb helyezkedés a munkaerőpiacon) és a falusi kapcsolatok előnyeit. Ez átsegíti őket a krízishelyzeteken is.

Aki nagyobb vállalkozó lett az említett településen, nem feltétlenül az adott szakmában nőtt fel. Egyik interjúalanyunk például későn, kényszerből tanulta meg az asztalos mesterséget. A falu egyik építési vállalkozója sem rendelkezett kőműves szakmával, sőt ilyen irányú szakmai tapasztalatai sem voltak, amikor vállalkozását elindította. A *helyi vállalkozók* inkább a szociális mezőben ismerik ki magukat, s ezt hasznosítják mint erőforrást vállalkozásuk működtetésékor.

A nyolcvanas években túlnyomórészt az ipari szövetkezetek, tsz-ek integrálták a *bedolgozó vállalkozók* munkáját. E felbomló-átalakuló szervezetek integráló funkcióját a *helyi vállalkozók* veszik át. Általuk kapcsolódnak be a *bedolgozók* a regionális gazdasági vérkeringésbe.

Az „országos vállalkozó” a település szakmai, emberi mezőjétől független karriert futott be. A falusi kapcsolatrendszer kiaknázza, de pályafutása nem függ ettől. Lényegében kívül van a falu szakmai, presztizs, státusz hierarchiáján, s kívül van a gazdasági-piaci mezőn is. Ugyanakkor – mivel e településen született, és szülei ma is itt élnek – jól tájékozódik a helyi terepen. A falu viszonyaira, értékrendjére vonatkozó ismereteit vállalkozása javára racionálisan fölhasználja.

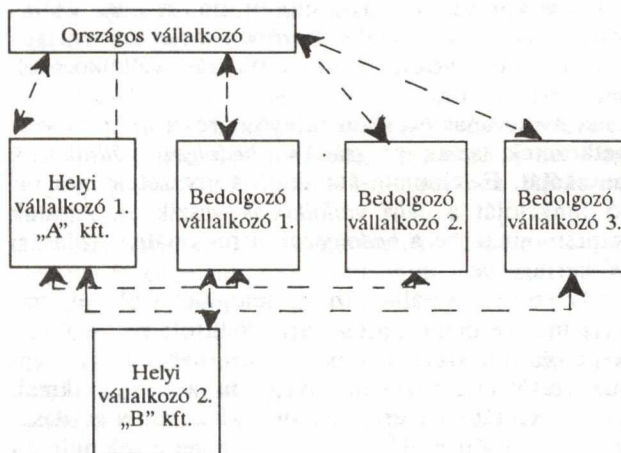
A Projekt kezdeményezője az *országos vállalkozó*, aki egy építőipari tervezéssel és kivitelezéssel foglalkozó fővárosi székhelyű kissovetkezet elnök-vezérigazgatója. A cég a kilencvenes évek elején 150 millió forintos éves forgalmat bonyolít le. Az általunk vizsgált kollektív vállalkozás – a Projekt – egy háromcsillagos szálloda épületasztalos munkáinak végzésére szerveződött. Ennek értéke mintegy öt-hat millió forint volt. A munkák kivitelezése 1992 tavaszára koncentrált. A Projektben a résztvevők közötti munkamegosztás a következőképpen alakult: az

anyagbeszerzéssel és feldolgozással foglalkozó helyi vállalkozó („A” kft.) kapta a megrendelések 70%-át, három bedolgozó vállalkozó asztalos és egy másik helyi vállalkozó („B” kft.) pedig osztozott a maradék munkán. Az országos vállalkozó a kft.-kkel és a bedolgozókkal egyformán vállalkozói alapon kötött szerződést. A Projektben egyesített egyéni termelési kapacitások zökkenőmentes kihasználása érdekében a kisszövetkezet, továbbá az „A” és a „B” kft.-k a bedolgozó vállalkozók számára megelőlegezték a szükséges forgótőkét, a termelés beindításához szükséges anyagokat.

Az országos vállalkozó nemcsak a tőkeszegény bedolgozó vállalkozók részvételéhez elengedhetetlenül szükséges forgótőkét előlegezte meg, hanem ennél átfogóbb támogatást, „védőernyőt” is jelentett számukra. A kisszövetkezet elnöke így nyilatkozott a cége által gyakorolt „kvázi” inkubátorház szerepéről.

„A kisszövetkezet és az én személyemen keresztül bizonyos védeltséget is kapnak azok a most induló vállalkozók, akiknek nincs tapasztalata, mert nem lehetett tapasztalata. Függetlenül attól, hogy otthon már van asztalosműhelye, gépi berendezése. Például az „M” gyárban karbantartó asztalos volt és közben otthon, másodállásban csinálta az ajtókat, ablakokat, lambériákat.”

A Projektben részt vevők kapcsolatát illusztrálja a következő ábra:



Jelmagyarázat: <---> = szóbeli megállapodás

A Projektben részt vevőket csupán az országos vállalkozóhoz kötötték többé-kevésbé formalizált munkaszerződések, egymásközötti kapcsolataikat semmiféle írásos munkaszerződés nem szabályozta. Ennek ellenére tevékenységüket pontosan összehangolták: kollektív munkaszervezet tagjaiként, csoportként viselkedtek a szállodán végzett épületasztalos munkák teljesítése során. A közgazdasági értelemben vett forrásallokáló piac szereplőinek viszonyát szabályozó munkaszerződések hiánya egyáltalán nem jelenti azt, hogy a vállalkozók kapcsolatai rendezetlenek.

Az egyéni vállalkozók egymásközötti viszonyát, csoportként való viselkedését alapvetően a fejlett bizalmi viszonyokat tükröző ún. közösségi piac („mercato communitario”) szabályozta. Ennek lényege: a piaci mechanizmusok és a gazdasági tranzakcióban részt vevők kapcsolataiban érvényesülő kölcsönösségi (reciprocitási) viszonyok együttes „játéka” képes létrehozni és működtetni a partnerek együttműködését. (Makó – Simonyi, 1990. p. 46.)

A továbbiakban a „közösségi piac” hosszútávon alakítható tényezőivel foglalkoztunk, amelyek integrálták a résztvevőket a Projektbe, és az itt kialakult viszonyukban érvényesülő különleges „magatartás-szabályozók” tartalmát meghatározzák. Végül említést teszünk a helyi társadalomban született különleges („civil”) kezdeményezésekről, amelyek a közösségi piacot létrehozó értékeket és bizalmi viszonyokat „karbantartják”. Más megfogalmazásban, a gazdasági tranzakció szereplőinek egyéni fellépését integráló társadalmi intézmények bemutatására vállalkozunk. Mint említettük, az együttműködés nem értelmezhető egyszerűen úgy, mint a tranzakcióban részt vevők gazdasági nyereségszámításra alapozott cserekapcsolata. A kooperáció bele van ágyazva a gazdasági és nem gazdasági viszonyok rendszerébe. A résztvevők mindennapi érintkezését nem gazdasági természetű értékek és intézmények is szabályozzák. Kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a vállalkozók együttműködésében három érték játszott domináns szerepet.

Szakmai értékek. A projektbe kerülésnek a szakmai hozzáértés volt az első számú kiválasztási szempontja, azok kaphattak feladatot, akiknek a faluban jó volt a szakmai „ajánlólevele”. Ugyanakkor maguk az érintettek is úgy értelmezték a projektbe kerülésüket, mint hozzáértésük elismerését. Az országos vállalkozó erről a következőket mondta:

„Aki részt kíván venni ebben a közös munkában, azt az is tartja, hogy mit szól a másik, hogyha ő nem úgy végzi a munkáját, ahogy kellene. Tudom azt, hogy nem fog olyat csinálni, sőt ő megy utána, ha valami nem stimmel, akkor rákérdez, hogy nézzem meg, csinált egy mintadarabot. Ugyanúgy mintha esztorgályos vagy marós lenne, hogy a mintadarab megfelelő-e.”

A szakmai értékek az integrációt azáltal is erősítették, hogy megkönnyítették a résztvevők közötti információcserét. Az együttműködés mellett bizonyos szakmai verseny is észlelhető volt, ami viszont az innováció lehetőségét növelte. Jól érzékelhető volt ez a törekvés például a saját műhely berendezéseinek, szerszámainak kialakítása során. Az újítás, a verseny jelenléte ugyanakkor veszélyeztetheti a Projektben részt vevők együttműködésének stabilitását. A falu vállalkozóinak kollektív fellépését szervező országos vállalkozó tisztában van a verseny kockázatával, s a Projekt működésének jelenlegi szakaszában a stabilitást fontosabb értéknek tartja, mint az újítás kísérő konkurrencia kiéleződését. „Nem akarom túlfeljeszteni (ti. a Projektet), mert akkor nehéz átfog-

ni. Nem szeretném azt sem, hogy kialakuljon egy belső konkurencia, hogy te ez vagy, én meg az vagyok, meg amaz. Szerintem akkor jó – legalábbis a stabilizálódásig – hogyha arra büszkéek, ez itt készült, ebben a faluban. Legyen egy ilyen hajtóerő.”

A szakmai érték mentén egy viszonylag jól azonosítható közösség is létrejött. A falu asztalosai számoltatják egymást, tudják a másiktól, hogy mekkora a műhelye, milyen felszerelése van, milyen minőségű munkát lehet várni tőle. Az interjúban „rangsoroltattuk” a megkérdezettekkel a szakmabelieket, s nagyjából ugyanazt a 8–10 nevet említette mindenki, mint legjobb szakembert. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy e „csoport” úgy működött, mint egy szakmai szervezet, a bekerülésnek, bentmaradásnak mindenki számára jól átlátható feltételei voltak. A „csoportba” tartozásnak az előnyei is kézzelfoghatóak, hiszen aki ide tartozik, az könnyebben kap munkát. A feladatok elosztása szakmai, felszereltségi kritériumok szerint lényegében e szakmai szervezetként működő csoport belső értékelő rendszerére támaszkodott. A másik domináns integrációs érték a vállalkozásban részt vevők csoportviselkedésének formálásában a **bizalom** volt. A bizalom egyik forrása, hogy a település társadalmi viszonyait átszöttek a rokonsági-baráti kapcsolatok. A faluban szinte mindenki rokon, amit jól illusztrált az egyik *bedolgozó vállalkozó* megjegyzése:

„A sógorom ott dolgozik a fővárosi kisszövetkezetben. Ott dolgozik a veje is, meg a nővérem is. Ezért szóltam a kisszövetkezet elnökének, amikor vállalkozó lettem, hogy ha lesz majd munka, jó volna, ha tudna nekem is adni valamit, és tulajdonképpen így kerültem a Projektbe.” A helyi vállalkozók foglalkoztatási politikájában is jól tettenérhető a rokoni kapcsolatok előnyben részesítése. Az egyik leg-sikeresebb képviselőjük például dolgozóinak 90%-át rokonaiból verbuválta. Sőt a vállalkozás központi műhelyében kizárólag rokonokat foglalkoztat. A „családcentrikus” foglalkoztatáspolitikáról így nyilatkozott: „Nálam dolgozik a két bátyám, nővéremnek a fia, a sógorom. Ha fizetek valakinek – mert jól lehet fizetni, csak meg kell érte dolgozni – akkor nézzük meg, hogy kinek adjuk ki a pénzt. Ennek inkább csak előnye van. Én úgy érzem, ha valaki nem tud adni, az ne is várjon sokat... én voltam olyan helyzetben, hogy a padlón voltam, amikor hazajöttem a kórházból többszáz ezer forint adóssággal indultam. Tudom, hogy ez egy régi dolog, de ha akkor nem kaptam volna, ha akkor nem segítettek volna rajtam, akkor én azt mondom, hogy nincs fölemelkedés. Én Pesten elveszttem volna az biztos, le is írhatlak volna papíron.”

A családi, rokonsági kapcsolatok szövevénye a **bizalmi viszonyok** egyik forrása. Ugyanakkor alkalmanként a bizalom és az engedelmesség konfliktusba kerülhet egymással. Ez történt például az alább idézett esetben is: „A bátyámat hazaküldtem reggel. Mondtam, gyerekek reggel hét órakor munkakezdés, ő hét

óra öt perckor tolta be a biciklit, ilyen nincs. Másnap megint ugyanúgy, na gyerekek, akkor egy hétig menjetek haza, fizetetlen szabadságra, gondolkodjatok. Ha valaki dolgozni akar, az tudja, hogyan kell kezdeni és befejezni a munkaidőt, ha nem, akkor jöjjön a munkakönyvéért. Saját bátyám sem kivétel. Vagy így csinálja az ember, vagy megeszik. Itt ebben is nagy gondok vannak. Nem teszek szivességet senkinek sem, aki megdolgozik, az a pénzt megkapja. De természetesen, ha egy céget visz az ember, az ne hagyja magát, hogy tönkretegyék.”

A vállalkozásban foglalkoztatott családtag munkahelyi viselkedésével (fegyelmezett munkavégzésével) szembeni komoly elvárás azt jelzi, hogy a lojalitás, az egymás érdekeinek, törekvéseinek tolerálása a bizalmi viszonyoknak csak az egyik összetevője. Azonban a lojalitás „kölcsonös”, azaz „kétirányú”, a családtagnak is méltányolnia kell a vállalkozás hosszútávú fenntartásának munkaszervezeti követelményeit.

Egymás érdekeinek kölcsönös tolerálása, azaz a „morális kompetencia” mellett a **bizalmi viszonyok** másik fontos összetevője a partnerek szakmai hozzáértése, amely a fegyelmezett munkavégzést is magában foglalja. A kétféle, „morális” és „szakmai” kompetencia együttes és tartós érvényesülése garantálja a bizalmi viszonyok előnyeit. (Makó – Simonyi, 1990. p. 58–59.) A **bizalmi viszonyok** harmadik dimenziója az idő; amely tulajdonképpen a vállalkozásban résztvevők morális és szakmai kompetenciájának „tesztelése”, s egyúttal az egyoldalú függéssel szemben a kölcsönös függésen alapuló kapcsolatok kifejlődésének vagy ellehetetlenülésének időszaka. A vállalkozásban vagy bármilyen típusú gazdasági ügyletben érvényesülő **bizalmi viszonyok** legfontosabb előnyei:

1. A résztvevők a nyereséget és a veszteséget egyaránt megosztják a hosszútávú együttműködéssel járó előnyök jegyében.

2. A gazdasági tranzakciók szereplőinek viselkedése kiszámítható. Enélkül a gazdasági ügyletek fokozott kockázattal járnának.

A rokoni kapcsolatok mellett a bizalmi viszonyokat formálják azok az **informális kapcsolatok**, amelyek a vállalkozóvá válást megelőző **közös gyári múltba** vagy a **második gazdaságba** gyökereznek. Például, a Projektben együttműködő bedolgozó és helyi vállalkozók egyéni érdekeit kölcsönösen figyelembevevő együttműködési készség a közös gyári munkára vezethető vissza. Az egyik bedolgozó vállalkozó, a Projekt keretében végzendő munkákhoz szükséges anyag (forgótöke) előfinanszírozásáért cserébe, a munkák egy részét – az általa készített francia erkélyek faalkatrészeinek összeszerelését – átengedi a „B” Kft.-nek. Ezáltal, mintegy 200 000 Ft kamatmentes forgótőkehitelhez jut, a helyi vállalkozó pedig ezzel a megrendeléssel bekerül a Projektbe.

A bizalmi kapcsolatok dinamizálják a gazdasági ügyleteket, a résztvevőket megszabadítják a túlzott óvatosságtól, a tranzakciókat terhelő adminisztrációs kényszertől. Meggyorsítják a partnerek közötti

információcserét, egyúttal olyan társadalmi kontrollt hoznak létre, amely szavatolja a kifogástalan minőségű munkavégzést.

A fejlett bizalmi viszonyok hátránnyá válhatnak, ha a külső partnerekkel szembeni megalapozatlan jóhiszeműséggé válnak. Ez fordult elő a Projektben egyesült bedolgozó vállalkozókkal is, amikor a szállodaépítkezésen részt vevő más cégek számára, „jóhiszeműen”, naplózás nélkül, szóbeli megállapodás alapján végeztek el különféle munkákat, azok ellenértékét sohasem kapták meg.

A Projektben együttműködő bedolgozókat tehát a szakmai értékek és a fejlett bizalmi viszonyok kapcsolják össze, azok mobilizálják az együttműködés készen talált formáit. A *bedolgozók* és a *helyi vállalkozók* közötti kapcsolatot elsősorban a bizalmi viszonyok szabályozzák, a szakmai értékek alárendelt szerepet játszanak. Például a helyi vállalkozók anyagot hiteleznek a bedolgozóknak, a határidőben, minőségi követelményekben szóban állapodnak meg, s ennek ellenére a legkisebb reklamáció sem merül fel a bedolgozók által végzett munkák minőségével és határidős teljesítésével kapcsolatban. A *bedolgozók és helyi vállalkozók*, illetve az *országos vállalkozók* viszonyát szabályozó megállapodások leginkább az ún. relációs szerződésekhez (relational contracting) (Dore, 1987.) hasonlíthatók. A piacgazdaságokban általánosan elterjedt vállalkozói szerződések a gazdasági ügyletekben részt vevők teljesítési és fizetési kötelezettségeit precízen és írásban rögzítik. Az erősebb partner akaratát a gyengébb partnerrel szemben, különösen a kedvezőtlen gazdasági szituációban, igyekszik kihasználni. Ezzel szemben, a Projektben részt vevők gazdasági ügyleteit szabályozó ún. relációs szerződés jellemzői a következők:

1. A gazdasági ügyletben részt vevő erősebb partner, még kínálkozó helyzetben sem igyekszik kihasználni gyengébb partnerével szembeni előnyös pozícióját. (Például a bedolgozó vállalkozókat a helyi vállalkozók kamatmentes forgótőkével segítették olyan gazdasági környezetben, amelyre a rendkívül magas bankkamatlábak jellemzőek.)

2. Az üzleti kapcsolatokat különleges társadalmi-kulturális viszonyok „szövik” át. (Azonos etnikumhoz tartozók között szerveződnek.)

3. Egymás érdekei, törekvései iránti megértés, kölcsönös tolerancia, szakma és munka (teljesítmény) centrikus beállítottság.

4. A kapcsolatok stabilitása kedvez a távlati gondolkodás és cselekvés kifejlődésének. (Például vállalkozásfejlesztési, beruházási tevékenység, amikor a gazdasági környezet nem kedvez az ilyen akcióknak.)

5. A gazdasági tranzakciókban – a Projektben – részt vevők tudomásul veszik, természetesnek tartják a viszonyukban (országos, helyi és bedolgozó vállalkozók) érvényesülő hierarchiát.

A harmadik integrációs érték az **etnikum**. Ez a legáltalánosabb érték, mivel magában foglalja a má-

sik kettőt is. A szakmai érték mentén integrálódó emberek alkotják a legszűkebb csoportot, a bizalmi háló ennél tágabb, az etnikum pedig magában foglalja lényegében az egész falut, mivel lakóinak négyötöde német származású. A projektbe kerülés első feltétele a szakmai hozzáértés volt, második feltétele bizalmi jellegű volt, s a harmadik pedig, hogy az illető I-i lakos legyen. A három értékből az első a másodiknak, a második pedig a harmadiknak részhalmaza.

Az etnikai hovatartozásnak, mint integrációs értékeknek azért alakult ki jelentős szerepe, mert megteremtésében olyan egyéni és főleg kollektív megpróbáltatások játszottak fontos szerepet, amelyek a német származás velejárói voltak hazánkban (a kitelepítéstől való félelem, vagyoneklobzás stb.). Jórészt ezzel magyarázható, hogy a település lakói összetartóbbak, zárkózottabbak. A szolidaritás akkor is érvényre jutott, amikor ennek komoly kockázata volt. 1948-ban például a falu jegyzőjének az volt az egyik bűne, hogy nem jelentette előljáróinak, hogy az emberek „kalákában” csépeltek. (Asztalos – Brandtner, 1991. p. 289.) A gyakran védekezésre kényszerülő falu lakóinak beállítottságára kettősség jellemző, egyfelől egymást segítik, támogatják, másfelől befelé fordulnak. „Nem olyan nyílt ez a falu” jegyezte meg az egyik interjúalanyunk. A nagy szakmai tekintélynek számító műbutorasztalos így jellemezte a falu lakóit:

„Az itt lakók általában összefognak, ilyen a beállítódásuk. Szorgalmas emberek, általában becsületesek, törekvők.”

Az idézett, a kilencvenes évek elején megfogalmazott értékelés nem igen különbözik attól a minősítéstől, amelyet a század elején a falu egykori plébánosa megfogalmazott: „I. falu lakói becsületesek, megbízhatóak, őszinték, dolgosak, takarékosak.” (Asztalos – Brandtner, 1991. p. 331.)

Kérdés, hogy a kooperáló vállalkozók csak felhasználják, vagy legfeljebb módosítják társadalmi kapcsolataikat, a fennálló értékeket, magatartásmin tákat, illetve maguk is aktívan hozzájárulnak ezek létrehozásához?

Az I. falubeli vállalkozók együttműködésének kereteit adó, ezt szabályozó intézmények egy része készen talált, amelyek jól kielégítik a kooperáció szükségleteit. Ilyen például a család, rokonság intézménye, a szomszédság. Ezek bizalom fenntartó, integráló szerepéről korábban már szóltunk. Ugyanakkor I-n létrejött néhány olyan intézmény is, amelyek nemcsak építkeznek a kooperáció és integráció meglévő helyi mintáiból, hanem azok fenntartásában, továbbfejlesztésében és gazdagításában is fontos szerepet játszanak. Ilyen típusú intézmények a következők:

Az **Alapítvány**. Létrehozását 1991 tavaszán megtartott önkormányzati ülésen kezdeményezte a falu újonnan megválasztott polgármestere. Az **Alapítvány** javára a vállalkozók is ajánlottak fel bizonyos összeget, ilymódon a vállalkozói nyereségből több maradt a faluban. Az alapítványi pénzt a tervek sze-

rint munkahelyteremtésre, környezetvédelemre, öregek és a kisebbségek helyzetének javítására szeretnék fordítani. Az *Alapítvány* kezdeményezője, a helyi önkormányzat mellett a település két helyi vállalkozója és az országos vállalkozó.

A falu önkormányzata másfélmillió forintot ingatlannal és 100 000 Ft készpénzzel szállt be, a vállalkozók pedig együttesen 350 000 Ft-ot adtak. Az *Alapítvány* konstrukciójáról, gazdasági és társadalmi szerepéről, a létrehozásában fontos szerepet játszó helyi vállalkozó így számolt be:

„Lényege az, hogy a vállalkozások nyereségadója a faluban maradjon. Ha mint vállalkozó év végén a Kft.-ből kiviszem a nyereségemet, 100 Ft-ból 40 Ft-ot be kellene fizetni az „állambácsinak”. Nem oda fizetem, hanem ide fizetem be. Ez a lényege az egésznek. Lehet azon is gondolkodni, hogy Z-vállalkozónak, Budakeszire tételesen kiadunk egy melót, és azt mondjuk, hogy haver, ennyit be kell fizetni az *Alapítványba*. Ha nem, akkor nagyon szépen köszönjük. Ezen a melón buktunk, nem tudom mennyit, de a következőt nem kapod meg. De azért, hogy ő ezt megkapja, be fogja fizetni az *Alapítványba* a nyereségadóját. Így lehet a településből valami.”

Az *Alapítvány* létrehozásának egyik legfontosabb célját, a foglalkoztatási gondok megoldását egyelőre nem sikerült elérni, ugyanis az adóhatóság nem adott adókedvezményt, annak ellenére, hogy az alapítványi pénzt munkahelyteremtésre fordították volna. Kezdeményezői nem adták fel azt a tervüket, hogy a falu segítse a munkaerőpiacról kiszorult (főként a kvalifikált) embereket. A terv egyébként konkrét formát is öltött: alapítványi forrásból szeretnének felállítani egy „falú-műhelyt”, amely nem egyszerűen a foglalkoztatási gondokat enyhítené, hanem segítené a saját műhellyel nem rendelkező munkanélküliek induló vállalkozását.

Az *Alapítvány* jelentősége az, hogy a konfliktusok kezelését egyéni szintről a közösség szintjére emeli, amelyben az önkormányzat és az új falusi gazdasági elit komoly szerepet játszik. Ezzel a készen talált bizalmi, szolidaritási viszonyok új, a racionális pénzügyi-technikai eljárásokat is alkalmazni képes intézményi formát kapnak.

Vasárnapi beszélgetések. Az országos vállalkozó minden hétfőjét a szülőfalujában tölti, és vagy az édesanyja lakásán vagy a helyi önkormányzat helyiségében maga köré gyűjti a vállalkozókat egy kis eszmecsere-re. A beszélgetések nem munkaértekezletek: nincs előre megszabva a tárgy, a résztvevők köre. Kötetlen beszélgetés, leginkább hírbörze. Kölcsonösen informálódnak egymás szakmai problémáiról, és megtárgyalják a falu fejlesztésével kapcsolatos teendőket is. (Az *Alapítvány* is ezekből a beszélgetésekből nőtt ki.)

Azok vesznek részt ezeken a beszélgetéseken, akik beletartoznak a falu szakmai és/vagy bizalmi hálózatába, illetve tágabban: I-ben laknak. Ugyanakkor az e találkozókon való részvétel újra termeli a szakmai, bizalmi hálózatot. A vasárnapi beszélgetések szimbolikusan is meg-

erősítik a csoport-hovatartozást, amely ily módon fontos cselekvésszabályozó, integráló szerepet lát el.

Szabadidő kör. Az egyik helyi vállalkozó kondicionáló termet épített családi háza alagsorában, s ezt nyitott klubként üzemelteti. Az mehet be oda, aki akar. A valóságban persze könnyen megvonható azok köre, akik ténylegesen igénybe vehetik ezt a szolgáltatást. Többnyire vállalkozók, szakmabeliek informális találkozóhelye. Fontos integrációs intézmény, mivel a vállalkozók (illetve jobb társadalmi helyzetben lévők) nem szakmai, nem gazdasági integrációját segíti elő.

Ennek az intézménynek hármass funkciója van. Egyrészt a bizalmi hálózatot erősíti, mivel nyitott, nem ellenőrzött teremről van szó. Így mindenkinek a lelkiismeretére van bízva, hogy óvja az ott található nagyrértékű berendezést. Másrészt a kondicionáló termet gyakran keresik fel családostól a vállalkozók. Ily módon a *szabadidőkör* egyúttal a család egységének, kohéziójának is „karbantartója”.

Harmadrészt a testtel való törődés, mint norma jelzi, hogy a faluban a „high society” értékvilága is megjelent, sőt bizonyos integráló funkciót is ellát.

Vállalkozók Klubja. Az információcsere intézménye, amelyet a falu öt vezető vállalkozója – kft. tulajdonosa – kezdeményezett. Működése vizsgálatunk idején szünetelt, annak ellenére, hogy a kezdeményezéssel a település különböző szintű vállalkozóinak döntő többsége rokonszenvezett. Az érintettek egybehangzóan szükségesnek tartják, igényelnek egy olyan intézményt, amely lehetővé tenné az ötletek, információk cseréjét. Az érdeklődésre jellemző, hogy az első összejöveteleken szinte minden helyi vállalkozó részt vett. Ha sikerül a vállalkozók különböző csoportjainak törekvéseivel találkozó programot összeállítani, a klub működni fog, és a település a társadalmi integráció fenntartásának egy újabb intézményével gazdagodhat.

Felhasznált irodalom

- Amiot, M.* (1991): *Les Miseres du Patronat*. Paris: L-Harmattan
- Amiot, M.* (1993): „Kis és középvállalkozások Franciaországban”
Társadalomkutatás, (Megjelenés alatt)
- Asztalos, J. – Brandtner, P.* (1990): *Iklad (Egy magyarországi német falu története), Iklad – Aszód: Petőfi Múzeum – Iklad Község Önkormányzata*
- Beccatini, G. – Giovanni, P.* (1992): „East – Central Europe and the Italian Entrepreneurial Model, Bologna” IVth Internationale Meeting of Sociology of Work, 10–12 November.
- Costa, C.* (1988): „Décentrage Productif et diffusion industrielle” *Économie et Société*, Hors série, No. 31. Février.
- Dore, R.* (1987): *Taking Japan Seriously*. Stanford: Stanford University Press.
- Genne, B.* (1989): „PME et district industriels: quelques réflexions critiques á propos 'du modele italien” *PME Revue Internationale*, No. 2–3.

Héthy, L. – Makó, Cs. (1988): Worker's Behavior and Business organisation. Budapest: Institute of Labourinstitute of Sociology.

Koike, K. – Takenori, I. (1990): Skill formation in Japan and Southeast Asia. Tokyo: University of Tokyo Press.

Makó, Cs. – Simonyi, Á. (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet.

Ricoveri, G. – Cilona, O. – Focker, F. (1990): Labour and social conditions in Italian industrial district. Geneva: International Conference on Industrial District and Local Economic Regeneration. 18–19 October. Paper No. 6

Román, Z. (1992): Vállalkozói sikereket – erős kisvállalatokat. Budapest: Magyar Kisvállalati Társaság.

Sabel, Ch. F. (1992): „Studies Trust: Building new forms of co-operation in avolatile economy.” in: Sengenberger – Pyke (eds.): Industrial District and Local Economic Regeneration. Geneva: ILO.

Saglio, J. (1991): Industrielle locale et strategie des acteurs: Du peigne á la plasturgie dans la zone d'Oyonnax. Lyon: GLYSI.

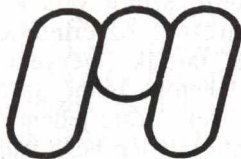
Sengenberger, W. – Pyke, F. (1990): Small firm industrial district and local economic regeneration: Researc and policy issues. in: Sengenberger – Pyke (eds.): Industrial District and Local Economic Regeneration. Geneva: ILO.

Sík, E. (1988): Az „örök” kaláka. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.

Simonyi, Á. (1987): Nagyvállalatok alkalmazkodása, rugalmas kisvállalkozások Olaszországban. Budapest: kandidátusi értekezés.

Trigilia, C. (1992): „Italian Districts: neither myth nor interlude.” in: Sengenberger – Pyke(eds.): Industrial District and Local Economic Regeneration. Geneva: ILO.

Wheelock, J. (1992): Autonomy and dependence: the flexibiliti of the small business family in peripheral local economy. Autonomy and Independency Workshop.



MEMORITAS

Személyzeti, bér és munkaügyi szakembereknek

A változó személyzeti, bér- és munkaügyi helyzetben, a folyamatosan módosuló jogi feltételek között nehéz a legjobb megoldást kiválasztani.

Ebben kíván Önnek biztos segítséget nyújtani a

MEMORITAS HUMÁNPOLITIKAI KLUB

Magyarországon 1991 szeptemberében indult először egy olyan szakmai klub, mely havonta lehetőséget nyújt aktuális problémák megvitatására. Minden alkalommal – a klubtagok igényeinek figyelembevételével – a minisztériumok és a gyakorlat vezető szakemberei adnak választ kérdéseikre és felkészítik a jogszabályi változásokkal kapcsolatos teendőkre.

Szolgáltatásként a klub tagjai részére biztosítunk egy

munkaügyi telefaxos szakértői információs rendszert,

mely munkaidőben szakmai felvilágosítást ad.

Az összejöveteleket évente tíz alkalommal, munkanapokon 10 órától 14 óráig tartjuk. (A díj a három fogásos ebéd árát és a segédanyagok árát is tartalmazza.)

1993–94. évi tagsági díj: 55 000 Ft

Várjuk jelentkezését: **MEMORITAS KFT.**

1142 Budapest,

Erzsébet királyné útja 75/b.

Tel.: 252-7586, Fax: 252-6902