

# Bankárok: a magyar gazdasági elit domináns csoportja?\*

---

*Lengyel György–  
Bartha Attila*

nyugdíjpénztárak esetében). Mindez azzal jár, hogy a tényleges tulajdonosoknak kisebb a befolyása, mint a vállalatok vezetését ellátó menedzsereknek, akik az információk és a döntések kulcstényezőinek gyakran monopolizált ismeretében a nagyvállalatok nem elhanyagolható részénél átveszik a tényleges irányítást. Mi több, érveltek a szerzők, a menedzserek hatékonyabban is tudják érvényesíteni a tulajdonosokénak gyakran ellentmondó érdekeiket (Berle-Means 1932; Lengyel 1989).

Ezt, az amerikai nagyvállalatok apparátusára kialakított magyarázatot vitte tovább James Burnham, aki a menedzserek uralomra kerülésének jelenségét nemzetközi tendenciaként, „menedzseri forradalomként” mutatta be (Burnham 1941; Lengyel 1989). A tézis, noha mind empirikus bázisát, mind pedig elméleti implikációit vitatták (Mills 1951; Zeitlin 1974), az amerikai társadalomtudomány egyik leggyakrabban hivatkozott megállapítása lett; ösztönzőleg hatott egyebek közt Parsons és Smelser (Parsons–Smelser 1956), valamint Galbraith (Galbraith 1970) munkásságára.

Galbraith egy alternatív elméletben a speciális – a vállalatok működtetéséhez nélkülözhetetlen – információkat birtokló technostruktúra hatalomátvételt regisztrálta.

Szerinte ugyanis, bár az ipari társadalmakban valóban végbemegy a tulajdon és az irányítás szétválása, a stratégiai döntések nem a menedzserek kezébe kerülnek. A folyamat lé-

## 1. A PROBLÉMA: MENEDZSERIALIZMUS VERSUS BANKÁRURALOM

A gazdasági elit belső tagoltságára vonatkozó elméletek és metateoretikus álláspontok közül ma kettő áll az érdeklődés fókuszában: a menedzserializmus és a bankáruralom tézise. Mindkettőnek megvan a maga története, ami, úgy véljük, sajátos módon szituálja a koncepcióalkotást a napjainkban zajló vitákban.

A menedzseri uralom kutatásának előtörténete – bár már a klasszikusok is érintik a kérdést (Kanter 1993) – legalábbis a húszas évek végéig nyúlik vissza, amikor Berle és Means a modern nagyvállalatok tulajdonformáinak és tulajdonosi összetételének vizsgálata során (Berle–Means 1932; Berle 1974) arra a következtetésre jutottak, hogy a modern amerikai nagyvállalatok növekvő részénél a részvénytársasági forma elterjedésével a tulajdon diszperzálódik, illetve testületi formát ölt (mint például a

---

\* Köszönetet mondunk Kövér Györgynek, Kun Jánosnak, Szalai Erzsébetnek, Szántó Zoltánnak és Várhegyi Évának megjegyzéseikért, észrevételeikért.

nyege éppen abban áll, hogy a modern nagyvállalatokban a kulcsfontosságú döntéseket már nem individuumok – tehát nem a tulajdonos és az egyes menedzserek hozzák –, hanem kollektívák, szakértői bizottságok. A szakértői bizottságok hálózata a technostruktúra, amelybe beletartozhatnak ugyan a menedzserek, de mellettük a technostruktúra tagjai a szakértelmiségiek és más szakemberek is. A bizottságokhoz képest az egyes emberek szerepe csekély: a döntések jóváhagyására és a bizottságok összetételének meghatározására korlátozódik (Galbraith 1970).

Pahl és Winkler viszont a brit gazdasági elit összetételét elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy az önálló identitástudattal rendelkező menedzserek határozottan az allokációs kontroll megszerzésére törekszenek, és úgy viszonyulnak a hagyományos tulajdonosokhoz, „mint a profi játékosok a gentleman amatőrizmushoz” (Pahl–Winkler 1974). Dahrendorf ugyancsak a részvénytársasági forma kialakulásával, a tulajdon és az irányítás szétválásával hozza összefüggésbe a hagyományos tulajdonosi és menedzseri szerepek differenciálódását. A részvénytársasági tulajdonforma dominanciája ugyanis a vezetői pozíciók strukturális különbségével is együtt jár. A menedzsereknek nem csupán a rekrutációja, karriermintája és az értékrendje különbözik a tulajdonosokétól, hanem uralmuk legitimitásának forrása is. Míg a tőkés autoritásának forrása maga a tulajdon, a menedzser csak részlegesen támaszkodhat a delegált tulajdonjogra mint legitimációs bázisra. Szemben a tulajdonra alapozott legitimációval a menedzserek uralmának a természete inkább a politikai intézményekéhez áll közel. A legitimáció másik forrása ugyanis a menedzser esetében az, hogy az általa irányítottak konszenzusát bírja, vagy legalábbis a disszenzus hiányát érzékeli (Dahrendorf 1959).

Ezekre az előzményekre támaszkodva fejtette ki Szelényi Iván 1995 őszén (Szelényi 1995) azt a nézetét, mely szerint a posztoszocialista társadalom válójában a menedzserializmus társadalma. A „menedzserkapitalizmus” társadalmában nincsenek azonosítható, a stratégiai döntéseket befolyásolni képes tulajdonosi csoportok, és a menedzserek rendelkeznek a kulcsfontosságú termelési tényezők fölötti kontrollhoz nélkülözhetetlen technikai kulturális tőkével. Következésképpen a társadalmi küzdelmek centrumában nem a tulajdon, hanem a tulajdonnal való rendelkezés fölötti hatalom megszerzése áll.

Mind az államszocializmustól, mind a magánkapitalizmustól különbözik ez a társadalmi formáció, amelyben nem a redisztribútorok és nem is a magántulajdonosok rendelkeznek a kulcsfontosságú döntések fölötti hatalommal, hanem a menedzserek. A „több lábón álló” menedzserek saját cégüknél vagy különösen annak gazdaságos alvállalkozásainál törekszenek ugyan bizonyos nagyságú tulajdoni hányad megszerzésére, de nem kívánnak lemondani a diffúz tulajdonszerkezet nyújtotta előnyös vállalatirányítási pozícióról. A gazdasági környezet nagyfokú bizonytalansága ugyanis ellenérdekelte teszi a gazdasági aktorokat a tulajdonszerzésben mint domináns célkitűzésben.

Ezért tehát, Szelényi felfogásában a menedzseri társadalom – bár az átmenetgazdaságra különösképpen jellemző – nem pusztán átmeneti, hanem valószínűsíthetően tartós jelenség. Ebben a formációban a menedzserek birtokolják a gazdasági, a kulturális és a társadalmi tőke legkedvezőbb kombinációit. Kedvezőbbet, mint a politokrácia, amely kulturális és társadalmi tőkéjét tekintve talán némiképp erősebb, de gazdasági potenciálja jóval kisebb. Ugyancsak kedvezőbbet, mint az értelmiség, és sokkal kedvezőbbet, mint a belsőleg differenciálódó kisvállalkozói osztály.

\* \* \*

A domináns csoportra vonatkozó alternatív nézetek napjainkban azonban nem a politikusokat, az értelmiségieket vagy a kisvállalkozókat nevezik meg a menedzserekkel szemben, hanem a bankárokat. A kilencvenes évek első felében egyre inkább ők válnak nem csupán a

populista kritika céltáblájává, hanem a tágabb értelemben vett „szociálisan érzékeny” ideológiák próbakövévé is.

A bankárokra vonatkozó nézetek előtörténete legalábbis Hilferdingig nyúlik vissza, akinek a századelőn megjelent munkája a marxi politikai gazdaságtan érvelését követi. A kor döntő fontosságú gazdasági folyamatait a centralizációban és a koncentrációban látta, ami kartellizációhoz, a termelő tőkével szemben a pénztőke, az ipari tőkével szemben a banktőke szerepének növekedéséhez vezetett. Hilferding szerint a pénztőkével szemben a kis- és középüzemek érdeke áll, ám a koncentráció révén e cégek jelentős részben nagyvállalatok alvállalkozói lettek, így maguk is érdekelték a fináncsőke expanziójában (Hilferding 1959).

A hilferdingi tézis újjáéledését regisztrálta a hetvenes-nyolcvanas években több tanulmány, melyek szerint a nagyvállalatok bankárok és intézményi beruházók kezébe kerülnek. Ez részint a rövid távú profitérdekek és a kollúzió alapuló magatartásformák erősödését eredményezheti, másrészt növelheti a fogékonyságot az állami beavatkozás szükségessége iránt, miközben csökkentheti a szociális érzékenységet (Useem 1979, Barton 1985).

A hatvanas évek Amerikájában a New York-i bankok – és kisebb részben a biztosító társaságok – domináns szerepre tettek szert a nagyvállalatok igazgatóságaiban. Az egymást több szálon keresztező hálózatoknak a pénzügyi intézmények vezetőihez kötődő centralizáltsága viszont inkább a bankok hitelezésben és a tőke mozgásokban betöltött meghatározó szerepének volt a következménye, semmint a közvetlen banki irányításnak és ellenőrzésnek (Mintz–Schwartz 1981). Richard Whitley pedig a korabeli brit iparvállalatok és bankok kapcsolatrendszerét elemző empirikus tanulmányában azt állapította meg, hogy Angliában az egymást átfedő igazgatóságok hálózatában ugyancsak a pénzügyi intézmények vezetői játsszák a döntő szerepet, következésképpen szerinte ezen intézményeknek van a legnagyobb súlya az iparvállalati politika összehangolásában (Whitley 1989). A hálózatelemzési vizsgálatok (Scott 1985) a menedzserializmus és a bankuralom tézisei mellett az osztálykohézió és az erőforrás-függőség modelljeinek alkalmazhatóságára is rávilágítottak.

Az újabb gazdaságszociológiai irodalomban empirikus elemzés hívta fel a figyelmet arra, hogy a bankárok jelenléte az iparvállalatok igazgatóságában a környezeti bizonytalanság mérséklését szolgáló kooptációs stratégia eredménye is lehet. Fligstein és Brantley érvelése szerint a vállalati stratégia és teljesítmény nem a tulajdon és az irányítás csoportjellemeiből, hanem inkább a szervezet és a szervezeti környezet sajátosságaiból érthető meg (Fligstein–Brantley 1992).

Bourdieu a francia gazdasági elit második világháború utáni belső átstrukturálódását elemezve (Bourdieu 1989) pedig arra mutat rá, hogy lehetséges, hogy a fő választóvonalakat nem a tulajdonosok és a menedzserek, és nem is a bankárok és a vállalati vezetők között kell keresnünk. Szerinte a történeti változások lényege a rekrutáció csatornáinak módosulásában és a vállalati mező működési logikájának átalakulásában keresendő. Egyfelől, az elsősorban „kompetens”, analitikus, mérnöki típusú szaktudást és kutatói készségeket nyújtó tudományegyetemekkel szemben az üzleti, tárgyalási készségeket fejlesztő, a kapcsolatlejtést és a közszereplésben való jártasságot a pénzügyi tudással kombináló felsőoktatási intézmények – amelyekbe elsősorban nem a korábbi iskolai teljesítmény, hanem az önmenedzselés képessége, az otthonról hozott kulturális örökség alapján történik a bekerülés – lesznek az elit legvalószínűbb kifizetőpályái. Másfelől, a vállalati működés eredményességét egyre inkább kizárólag a pénzügyi mutatók függvényében értékelik; az alkalmazott technológia tökéletesítése pusztán a profittermelés egyik lehetséges, többnyire a marketinggel szemben is alárendelt eszköze lesz. Bourdieu érvelése szerint azonban mindez nem a bankároknak a vállalati menedzserek fölötti dominanciájához, hanem a vállalatokon belül a

pénzügyi-gazdasági vezetők megerősödéséhez és az ilyen háttérű vezérigazgatók felülreprezentáltságához vezet (Bourdieu 1989).

A finánc-tőke és az azt megszemélyesítő bankár különös szerepére a menedzser-tézis néhány képviselője is kitér. Így Dahrendorf explicite Hilferdingre hivatkozva utal arra, hogy a korábban egységes tőkés szerep valójában nem pusztán a tulajdonos és a menedzser dichotómiájára esett szét, hiszen harmadik szereplőként megjelenik a pénzalapok felett diszponáló, így a beruházás önálló funkciójával rendelkező finánc-tőkés, a bankár is.

Szelényi Iván ugyancsak sajátos jelenségként regisztrálja, hogy a posztoszocialista társadalomban a „pénzügyi menedzserek”, vagyis a bankárok, a beruházási alapok menedzserei, a nemzetközi és a hazai pénzügyi szervezetek tanácsadói rendelkeznek igazi hegemon pozícióval. Speciális kulturális tőke monopóliumát birtokolják, és egyben a „monetarista ideológia” legtisztább megtestesítői is. Mindazonáltal Szelényi a „menedzser-probléma” alá sorolja ezt a metszetet.

A bankáruralom tézisének napjaink vitáiban Szalai Erzsébet fogalmazta meg (Szalai 1994, 1995). Interjúkra és sajtóelemzésre támaszkodó kutatásai alapján megállapította, hogy abból a – nem kis részben épp a bankszféra kontrollpozícióinak megszerzéséért folyó – küzdelemből, amely a nyolcvanas évek végi gazdaságpolitikai elitcsoport („új technokrácia”), valamint a kilencvenes évek „új klientúrája” között zajlott, az előbbieket kerültek ki győztesen. Ez a technokrata réteg a bankeliten belül a bürokrátákkal és a „juppikkal” szemben is domináns pozícióban van, és így az egész gazdasági elit legfontosabb mintaadójává válik. Magatartásában a „monetarista értékek” és a hátsó szobákban kötött megállapodások formájában tovább él az állami beavatkozás és az informális alkuk kettősségének hagyománya.

E magatartásformák továbbélésének főbb okai – mint arra Várhegyi Éva rámutat (Várhegyi 1995) – a kétszintű bankrendszer 1987. januári létrejöttének körülményeiben keresendők. Abban tehát, hogy a jogi-politikai keretek változása nem tartott lépést az intézményi átalakulással. A monetáris politikát fiskális szempontok uralták, a vállalatok pedig a szigorodó hitelfeltételekre fizetés-halasztással reagáltak. A bankok tovább görgették, sőt jelentősen növelték is az örökölt rossz hitelállományt, amelynek rendezése politikai döntést igényelt. Joggal feltételezhetjük, hogy e döntések a szakmai szempontok, a testületi érdekek és az informális alkumechanizmusok együttes hatásaként alakultak ki. Megmutatkozott mindez egyebek között a bankrendszer szegmentáltságában és abban a tényben, hogy a bankpiac kétharmadát még 1993-ban is az az öt nagybank uralta, amely ügyfélkörét a korábbi, egyszintű bankrendszerből örökölte (Várhegyi 1995: 24). Ekkor a bankok igazgatóságának legjelentősebb része, mintegy kétötöde az adott bank vezető tisztviselői közül került ki. A helyek további több mint harmadán fele-fele arányban más bankok vezetői és a minisztériumok képviselői osztoztak (Gombás 1996). Az intézményi önreprezentáció és a kölcsönös kooptáció magas igazgatósági aránya sem fedheti el azonban azt a tényt, hogy az állami tulajdon aránya a mintánkban is szereplő tizenöt legnagyobb bank esetében még 1994-ben is meghaladta a négyötödöt (Várhegyi 1995: 71).

\* \* \*

Az áttekintett megközelítések és viták nyomán a probléma számunkra a következőképpen merül föl: elhatárolható-e a kilencvenes évek első felének átmenetgazdasági elitjén belül egy privilegizált, illetve domináns csoport, s ha igen, melyik lenne ez, a menedzsereké vagy a bankároké? E kérdésre kívánunk válaszolni, két empirikus elitvizsgálat eredményeire alapozva véleményünket.

## 2. MINTÁK, MÓDSZEREK

Az első vizsgálatra 1990 tavaszán, a választások előtt került sor. A 371 fős minta három szegmensből épült föl, a gazdasági minisztériumok felső vezetőit (főosztályvezetőket és ennél magasabb beosztásúakat), a bankok elnökeit, vezérigazgatóit és helyetteseiket, valamint a feldolgozó-ipari vállalatok 16 százalékos mintájának vezérigazgatóit és helyetteseiket tartalmazta.<sup>1</sup>

Az 1993-as minta öt szegmensből épült föl: a nagy állami és magánvállalatok, a nagybankok, a gazdasági minisztériumok és a kormányhivatalok felső vezetőit, valamint az Országgyűlés gazdasági bizottságainak tagjait reprezentálja.

A vállalatok esetében a mintavétel két lépcsőben történt. Első lépcsőben kiválasztottuk a vizsgálandó régiókat, majd azokon belül a vizsgálandó vállalatok körét. Így a minta Budapest és a környező megyék (Pest, Fejér, Komárom-Esztergom és Nógrád), valamint Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék feldolgozó-ipari vállalatainak felső vezetőit tartalmazza. Állami tulajdonú vállalatok esetén a minta a 300 fő fölötti feldolgozó-ipari vállalatokra reprezentatív (41 százalék) megye és ágazat szerint. Magánvállalatok esetében a minta az 50 fő fölötti feldolgozó-ipari vállalatok 4,1 százalékára terjed ki, ugyancsak megye és ágazat szerinti reprezentativitással. Mindkét szegmens esetében a vezérigazgatók és első számú helyetteseik (vezérigazgató-helyettesek, illetve igazgatók) voltak a megkérdezettek.

A minta banki szegmense az 50 főnél több alkalmazottal rendelkező nagybankok felső vezetőit (elnök, vezérigazgató, igazgatók) tartalmazza. Megkerestük emellett az Ipari és a Pénzügyminisztérium felső vezetőit (főosztályvezetők, államtitkár-helyettesek, államtitkárok, miniszterek), valamint az ÁVÜ igazgatóit. Bekerültek még a mintába az Országgyűlés Gazdasági és Költségvetési Bizottságainak tagjai és tisztségviselői is.

A választási arány a parlamenti és a bankszegmensben 75 százalékos volt, a válaszmegtagadás szisztematikus torzítást nem tartalmazott. A minisztériumi szegmensben a válaszdadás 65 százalékos; a válaszmegtagadás az egyik ágazati minisztériumra koncentrált.

Az interjúalanyokat 1993 szeptembere és decembere között kerestük föl hivatalaikban.<sup>2</sup>

\* \* \*

A csoportok, vagyis a gazdasági elit egyes szegmensei belső tagoltságának és egymáshoz viszonyított helyzetének vizsgálata során különbséget kell tennünk a privilegizált és a domináns helyzetre utaló tényezők között. A két szempont egymástól nem független, de nem is azonosak egymással. A privilegizált helyzet mindenekelőtt a jövedelem, a vagyon, az életmód, a társadalmi zártság és megbecsültség szempontjaival hozható összefüggésbe. A domináns helyzet a döntési kompetenciára, a befolyásra és a pozíciók halmozódására utal. A társadalom más csoportjaihoz mérten természetesen nagymértékben összefügg az elit privilegizált és domináns helyzete, a domináns helyzet egyszersmind privilegizált pozíciót is jelöl. Az eliten belüli csoportok tekintetében azonban a két pozíció nem szükségképpen esik egybe. A döntési hierarchia magasabb szintjei nagyobb döntési kompetenciát biztosítanak, de nem minden esetben járnak nagyobb anyagi megbecsüléssel.

A *survey* módszerekből adódóan mi elsősorban a privilegizált helyzet megítéléséhez rendelkezünk indikátorokkal, de néhány közvetett mutatóval a döntési-befolyásolási képesség megítéléséhez is hozzá tudunk járulni.

---

1 A vizsgálat Rozgonyi Tamás és Lengyel György irányításával folyt, és az OTKA támogatásával készült.

2 A kutatás az OTKA és a CEU RSS támogatásával és Lengyel György vezetésével folyt. A koncepció kialakításában részt vett Juhász Pál, Dobrinka Kostova, Mladen Lazic és Szalai Erzsébet.

### 3. PRIVILEGIZÁLT HELYZET: BANKÁROK ÉS MENEDZSEREK TÁRSADALMI ÖSSZETÉTELE

A privilegizált helyzetet mindenekelőtt a gazdasági elit rekrutációs mutatók – a nem, a képzettség, az életkor (1. táblázat) és a származás (2. táblázat) – szerinti összetételével vizsgálhatjuk.

**1. táblázat.** Bankárok és menedzserek rekrutációs mutatói

	1990		1993	
	Bankárok (n = 69)	Menedzserek (n = 199)	Bankárok (n = 62)	Menedzserek (n = 193)
Nem (százalék)				
Nő	18,8	14,1	25,8	10,9
Férfi	81,2	85,9	74,2	89,1
Életkor (év)				
44 év alatt (százalék)	58,8	28,8	54,8	30,1
45 év fölött (százalék)	41,2	71,2	45,2	69,9
Képzettség (százalék)				
Nappali tagozat	58,0	44,9	73,3	70,4
Esti-szabályozó tagozat	42,0	55,1	26,7	29,6

A gazdasági elitben a nők aránya az államszocializmusban is és az átmenetgazdaság körülményei között is igen alacsony: mind 1990-ben, mind 1993-ban alig haladta meg a 15 százalékot. Számottevő eltéréseket regisztrálhatunk azonban a bankvezetői és a vállalati menedzseri réteg nemenkénti megoszlását tekintve: a bankokban a nők aránya már az átalakulás kezdetén erősen meghaladta a vállalatoknál tapasztalható reprezentációs hányadot, és ez a különbség a kilencvenes években még fokozódott is. Ebben az időszakban már minden negyedik bankvezető a nők köréből rekrutálódott, miközben a vállalati menedzserek között arányuk alig emelkedett 10 százalék fölé.

Mindez jelentősen összefügg a nemek képzettség szerinti differenciálódásával. Az átmenetgazdaság éveiben a gazdasági elit képzettsége 95 százalékban felsőfokú; különbséget a képzettség típusa (közgazdászok, mérnökök és jogászok), a felsőfokon belüli szintje (egyetemi versus főiskolai) és a képzés jellege, a tagozat (nappali, esti és levelező) szerint tapasztalhatunk. Márpedig a képzettség típusa a nemek szerint jelentősen szóródik: a mérnökök között csak elvétve találhatunk nőket, miközben a közgazdászok között arányuk meghaladja a 25 százalékot. A képzési mintának ez a sajátossága a banki vezetők körében a közgazdászok egyre jelentősebb arányához vezet.

A képzettség típusát illetően fontos adalék még, hogy az átmenetgazdaság éveiben a közgazdászok a gazdasági elit valamennyi szegmensében teret nyernek a mérnökökkel szemben. A bankok élén a közgazdasági diploma gyakorlatilag nélkülözhetetlen, amit jól jelez, hogy azok a banki vezetők, akik alapképzettségük szerint mérnökök, egy kivétellel valamennyien megszerezték a közgazdasági tudásról tanúszkodó oklevelet is. A menedzserek között is növekedett a közgazdasági diplomások aránya; a magánvállalatok élén a közgazdászok részesedése meghaladja a mérnökökét, akik csak az állami vállalati vezetők körében tudták pozícióikat megtartani. A képzési mintának ez a módosulása összhangban áll az érintetteknek „a sikeres vállalati vezető” képzettségi háttéréről való vélekedésével: a poszt-szocialista periódus negyedik évében a megkérdezettek határozottan fontosabbnak ítélték a közgazdasági végzettséget a mérnöki tudásnál, amelyet véleményük szerint még a jogi tudás fontossága is felülmúl. Mindez valószínűleg nem kis mértékben a vállalati működés pénzügyi

terminusokban történő konceptualizálásának (Fligstein 1995) tudható be, amely a posztzocialista periódusban Magyarországon is egyre inkább meghatározóvá válik.

A képzettség jellege szerint a gazdasági elit egyre zártabb alakulatnak tekinthető: míg az átalakulás kezdetén az elit tagjainak több mint a fele szerzett esti vagy levelező tagozaton diplomát, addig 1993-ban a megkérdezetteknek már majdnem háromnegyede a valamikori nappalisok köréből került ki. A menedzserek és a bankárok között azonban nincs jelentősebb különbség ebből a szempontból. A bankvezetők körében ugyan – a vállalati menedzserek rétegével szemben – már 1990-ben is a nappali tagozaton szerzett diploma volt inkább jellemző, 1993-ra azonban a menedzserek körében is 30 százalék alá csökkent az esti-levelező tagozaton végzettek aránya.

A gazdasági elit fiatalodása a nyolcvanas évek második felére esett. Míg 1984-ben a vezetők több mint fele ötven év fölötti volt, 1990-ben ez az arány kétötöd alá csökkent. Különösen jelentős mérvű volt a fiatalodás a bankárok körében, ahol az ötven évesnél idősebb vezetők aránya 55 százalékról 29 százalékra esett vissza. Nem elhanyagolható a fiatalodás mértéke a menedzserek körében sem, de az ötven év fölötti vezetők aránya körükben még 1990-ben is 45 százalékot tett ki. Az átalakulás már nem módosította számottevően a gazdasági elit életkor szerinti összetételét. 1990-ben az elit átlagéletkora 47,6 év volt; az eliticirkuláció eredményeképpen 1993 végére ez 46,3 évre csökkent. A nemek szerinti összetételhez hasonlóan az átlagéletkor is jelentősen eltérő maradt a bankárookra és menedzserekre vetítve: a varianciaanalízis F-próbájának megbízhatósági szintje az 1990-es mintán 0,0002, az 1993-as mintán 0,0001.

A bankárok és a menedzserek rekrutációjában – a képzettség típusa mellett – a legjelentősebb különbséget azonban nem a nemek és nem is az életkor szerinti összetétel, hanem a származás mutatja, a családi háttérrel valószínűsíthető, hozott társadalmi tőke. Bár általános tendenciaként említhető az intergenerációs mobilitás csökkenése, vagyis a gazdasági elit származását tekintve zártabb alakulattá válása, a bezáródás mértéke jelentősen eltér bankárok és menedzserek között (2. táblázat).

**2. táblázat.** Bankárok és menedzserek származási megoszlása (százalék)

	1990		1993	
	Bankárok	Menedzserek	Bankárok	Menedzserek
Apa foglalkozása	(n = 60)	(n = 177)	(n = 60)	(n = 181)
Kéggalléros	33,3	55,4	23,3	37,6
Fehéggalléros (nem diplomás)	15,0	10,2	10,0	12,2
Vezető/értelmiségi	45,0	25,4	60,0	45,3
Önálló	6,7	9,0	6,7	5,0
Anya foglalkozása	(n = 61)	(n = 190)	(n = 62)	(n = 191)
Kéggalléros	57,4	80,0	48,4	67,0
Fehéggalléros (nem diplomás)	21,3	15,8	14,5	13,1
Vezető/értelmiségi	19,7	2,1	37,1	18,3
Önálló	1,6	2,1	0,0	1,6

1990-ben a vezetői és az értelmiségi származásúak a teljes gazdasági eliten belül az apa foglalkozását tekintve 30,4 százalékot, az anya foglalkozását tekintve 6,4 százalékot tettek ki. A menedzsereknek azonban az apa foglalkozása szerint mindössze egynegyede, az anya foglalkozása szerint pedig alig 2 százalékuk minősül vezetői vagy értelmiségi származásúnak, miközben a posztzocialista időszak elején a bankárok apjának 45 százaléka és anyjának is egyötöde vezetői vagy értelmiségi munkakörben dolgozott.

Az átmenetgazdaság éveiben azután számottevően csökkent az alacsonyabb társadalmi státusú családokból származók aránya. 1993 végén az apa foglalkozását tekintve a gazdasági elit tagjainak majdnem fele, az anya foglalkozását tekintve pedig mintegy negyedrésze minősült értelmiségi származásúnak. A bankigazgatók hozott társadalmi tőkéje viszont határozottan nagyobb a menedzserekénél; körükben 60 százalékra nőtt a vezető beosztású vagy értelmiségi apák és 37,1 százalékra az ugyanilyen foglalkozású anyák gyerekeinek részesedése, miközben a vállalati vezetők anyai ágon még mindig több mint kétharmadukban munkás- (kékgalléros) származásúak, és az apai ágat tekintve is „csak” 45 százalékuk jött vezetői vagy értelmiségi családokból. A fehérgalléros szülők gyerekeinek aránya, különösen anyai ágon és a bankárok körében, jelentősen csökkent az átalakulás kezdetéhez képest, a vállalkozók gyerekeinek részesedése pedig alacsony szinten stagnált.

A rekrutációs kritériumok tekintetében elmondható, hogy miközben a gazdasági elit egészét – különösen az intergenerációs mobilitást illetően – bizonyos fokú bezáródás jellemzi, a bankárok esetében egy kizárólagos rekrutációs minta van kialakulóban. A magas hozott társadalmi tőkéjű, vezetői vagy értelmiségi családokból jövő, valamikori nappali tagozatos közgazdász egyetemisták egyértelműen dominánsak a banki szegmensben, sőt, ugyanezek a rekrutációs kritériumok válnak preferáltakká a vállalatok élén is. A vállalati menedzserek rétege ugyanakkor mind a származás, mind a képzettség szempontjai szerint jóval heterogénebb; a nagyvállalati vezetők jelentős hányada még mindig munkáscsaládokból jön, illetve a mérnökök köréből rekrutálódik. A nemek szerinti összetétel tekintetében viszont a banki szegmens viszonylagos nyitottsága emelendő ki; a nők aránya, a bankárok körében egyre növekvő. Az átmenetgazdaság éveiben tehát a bankárok képzés és származás szerint fokozódó privilegizáltsága együtt járt a nemek közötti esélyegyenlőtlen-ségek mérséklődésével.

#### 4. A PRIVILEGIZÁLTSAG MÉRTÉKE AZ ANYAGI HELYZET, AZ ÉLETSTÍLUS ÉS A KAPCSOLATOK TÜKRÉBEN

A privilegizált helyzet indikátorainak természetesen nemcsak a fentebb tárgyalt rekrutációs mutatókat tekinthetjük. Az anyagi helyzetet kifejező vagyoni- és jövedelem mutatók (3. táblázat), valamint az elit életstílusát megjelenítő fogyasztási szokások (4. táblázat) és az erős kötésű magánkapcsolatok ugyancsak számottevően hozzájárulnak a privilegizált diszpozíciók kialakulásához.

A – megkérdozettek önbevallására épülő – jövedelmi analízis szerint 1993 végén a gaz-

**3. táblázat.** Az 1993-as gazdasági elit anyagi helyzetének mutatói  
(állami vállalatok menedzserei = 100)

	Szegmens				
	Minisz- térium	Parlament	Bank	Állami vállalat	Magán- vállalat
Havi nettó jövedelem (n = 320) (F-próba: 0,0000)	83,2	97,3	186,9	100,0	89,8
Családi vagyon (n = 340) (F-próba: 0,0118)	126,8	115,4	165,9	100,0	126,7



dasági elit havi átlagos nettó jövedelme 113 ezer forint körül alakult.<sup>3</sup> Az elit egyes csoportjait összehasonlítva kiderül, hogy a csoportok közötti eltérések kifejezetten jelentősek (a varianciaanalízis szerint az F-statisztika megbízhatósági szintje 0,00001!); a bankárok átlagosan 191 ezer forintos havi nettó jövedelmével a vállalati menedzserek 100 ezer forintos átlagjövedelme állítható szembe. Nem a menedzserek jövedelme minősül azonban feltűnően alacsonynak – a minisztériumi elit saját bevallása szerint mintegy havi 85 ezer forintot, a parlament gazdasági elitje pedig havi 99 ezer forintot visz haza. Sokkal inkább a bankárok jövedelme tűnik kiugróan magasnak; a többi szegmensben átlagosan mintegy 90 százalékos jövedelemnövekedésre volna szükség hasonló jövedelmi pozíció eléréséhez. Ez az arány – még egy jelentős és nem véletlenszerű, hanem a gazdaságpolitikai elit-csoportok irányában szisztematikusan nagyobb „jövedelemeltitkolási komponens” esetleges torzító hatását is tekintetbe véve – a bankárok egyértelműen privilegizált jövedelmi helyzetéről tanúskodik.

A vagyonnal kapcsolatos mutatók vizsgálata megerősíti a bankárok privilegizált helyzetére vonatkozó hipotézisünket. A gazdasági elit összességét tekintve, folyóáron átlagosan mintegy 7,5 millió forint körülire becsült családi vagyon – amely a ház(ak) vagy lakás(ok) mellett az esetleges nyaraló(k), autó(k) és műtárgy(ak) értékét tartalmazza – ugyancsak szignifikánsan szóródik az egyes szegmensek között, bár a polarizáltság mértéke némileg kisebb, mint a jövedelmek esetében (az F-próba megbízhatósági szintje a konstruált vagyon-változó szegmensek közötti szórására vetítve 0,0118). A bankárok családjának átlagvagyonra meghaladja a 10 millió forintot, miközben az állami nagyvállalatok menedzserei olyan családokban élnek, ahol a vagyon átlagosan 6 millió forint. A magántulajdonú vállalatok vezetői esetében a családok átlagos vagyonra – a minisztériumi vezetőkhez hasonlóan – 7,72 millió forint körül alakul, míg a parlamenti gazdasági elit tagjainak családja mintegy 7 milliós vagyonnal rendelkezik. Vagyis, a jövedelemhez hasonlóan, a vagyoni helyzet vizsgálata is a bankároknak az eliten belüli privilegizált helyzetét mutatja, miközben a menedzserek pozíciója – nem feledve a magánvállalatok vezetőinek az államiakénál valamivel kedvezőbb vagyoni háttérét – az eliten belül átlagosnak tekinthető.

Kérdés, hogy a bankárok materiálisan privilegizált helyzete mennyiben érhető tetten az életstílus dimenzióiban. Az életstílusok mintaadó rétegének ugyanis valamennyi társadalomban az elit és a felső-középosztály számít. Utasi Ágnes kutatásai szerint (Utasi 1995) az elit életstílusait elsősorban három preferált értékstruktúra alakítja: az internacionális társaság és kapcsolatok, az egyetemes műveltség, valamint az otthon és a lakás dimenziói. A mi vizsgálataink is hasonló eredményeket mutatnak: az „elit” életstílus követését mérő látens változónkat a gyerekeiket külföldi iskolába járatók, a fizetett háztartási alkalmazott(ak) segítségét igénybe vevők és a műtárgyakat gyűjtők körére terjesztettük ki. Eszerint a gazdasági elit összességét figyelembe véve 42,9 százalék él a „státuselit” életstílusának megfelelően, ami arányaiban viszonylag jelentősnek tekinthető.<sup>4</sup>

A gazdasági eliten belül viszont – amint a 4. táblázat adatai is mutatják – ismét számottevő polarizáltságot tapasztalhatunk; a szegmenshez tartozás szignifikáns hatást gyakorol a státuselitnek megfelelő életstílus követésére (a lambda-mutató értéke 0,0822). A minisztériumi elitből – ahol a gazdasági és a kulturális-tudományos rétegek gyakran átfedik egymást

---

3 A szubjektív jövedelembecslések érvényessége mindenkor megkérdőjelezhető ugyan, ám – azzal a feltevéssel élve, hogy a becsült és a tényleges jövedelem hányadosának értéke szegmensenként azonos – jól használhatók a szegmensek közötti jövedelemarányok értékelésére.

4 A már említett Utasi-féle vizsgálat (Utasi 1995) szerint a gazdasági elit 43,9 százaléka követi az elitstátusznak „megfelelő” életstílust; ezt némileg meghaladó arányt (44,8 százalék) tapasztalhatunk ugyan a kulturális-tudományos elit esetében, a politikai (23,0 százalék) és a helyi-közigazgatási (24,3 százalék) elit mérőszáma viszont lényegesen elmarad ettől.

**4. táblázat.** Az „elit” életstílust követők az 1993-as gazdasági elit egyes szegmenseiben (százalék) (n = 340)

Szegmens	Százalék
Minisztérium	58,7
Parlament	41,0
Bank	53,2
Állami vállalat	38,1
Magánvállalat	32,8

– 58,7 százalék követi az elit életstílust, miközben a menedzsereknél ez az arány alig haladja meg az egyharmadot. A bankárok ebből a szempontból is inkább a privilegizáltak körébe sorolhatók: 53,2 százalékuk él az elképzelt elit életstílus szerint.

A privilegizált helyzetet jellemezhetik még a közvetlen kapcsolatok is, amelyek indikátorának a feleség és a legjobb barát foglalkozása tekinthető. A vezetők és az értelmiségiek aránya mindkét esetben domináns, bár az 1993-as gazdasági elit legjobb barátját inkább választja körön belülről (84,1 százalék), mint házastársát (65,3 százalék). Sem a bankárok, sem a menedzserek nem minősülnek privilegizált helyzetben lévőknek ebből a szempontból, sőt – mind házastársuk, mind legjobb barátjuk tekintetében –, a minisztériumi és a parlamenti gazdasági elitnél némileg nyitottabbak az alacsonyabb társadalmi státusú csoportok felé, bár a szegmensenkénti szóródás ebben az esetben nem szignifikáns.

Az anyagi mutatók, a jövedelmi és a vagyoni helyzet szempontjából tehát egyértelműen a bankárok jelentik az „elit elitjét”. Privilegizált a bankigazgatók helyzete az életstílust illetően is, bár a minisztériumi vezetők, csakúgy, mint a kulturális és a tudományos élet elitje, ebben a tekintetben hasonló mérőszámokkal rendelkeznek. A menedzserek ugyanakkor mind a vagyon és a jövedelem mutatói, mind az életstílus indikátorai szerint a gazdasági elit átlagát reprezentálják. Az erős kötésű magánkapcsolatok vizsgálata pedig, miközben a gazdasági elit egészének zártságát mutatja, egyúttal mind a bankároknak, mind a vállalati menedzsereknek az alacsonyabb társadalmi státusú csoportok iránti viszonylagos – a gazdaságpolitikai vezetéssel összehasonlított – nyitottságáról tanúskodik.

## 5. KARRIERMINTÁK, MULTIPOZICIONALITÁS, TANÁCSADÓI POSZTOK ÉS SZERVEZETI TAGSÁG

A gazdasági elit döntő többsége folyamatos karriermintát futott be a kései tervgazdaságban és az átmenetgazdasági periódusban is. A rendszerváltás tehát nem a korábbi beosztotti pozícióban levő szakértőket emelte az elitbe, hanem azokat, akik már folyamatosan emelkedtek pályafutásuk során, és akik ennél fogva rendelkeztek kipróbált vezetői tapasztalatokkal. Igaz ez mind a vállalati vezetőkre, mind pedig a bankároknak, akár objektív kritériumok, akár szubjektív véleményük alapján vizsgáljuk a kérdést.

Mivel az 1990-es felvétel a beosztásváltások objektív közelítését, az 1993-as pedig az

**5. táblázat.** Folyamatos karrierminták 1990-ben és 1993-ban a bankárok és a menedzserek körében (százalék)

	1990 (n = 263)	1993* (n = 188)
Bankárok	83,0	87,1
Menedzserek	72,2	91,3

\* Önbesorolás alapján

**6. táblázat.** Folyamatos karrierminták 1993-ban\* az 1990 előtt és az 1990 után kinevezett bankárok és menedzserek körében (százalék) (n = 188)

	Kinevezés éve	
	–1989	1993–
Bankárok	87,5	87,0
Menedzserek	86,5	93,2

\* Önbesorolás alapján

**7. táblázat.** *Voltak-e hullámhegyek és hullámvölgyek pályafutása során? (1993)*

	Igen (százalék)	Nem (százalék)	n =
Bankárok	22,6	77,4	62
Menedzserek	34,1	65,9	126
Gazdasági elit	32,7	67,3	339

hogy a menedzserek között az átlagnál többen érzik folyamatosnak karrierjüket, még ha abban előfordulnak is kisebb ugrások. Ez utóbbi feltevésnek ugyanakkor ellentmond, hogy míg a bankárok kevesebb mint egynegyede érezte úgy, hogy karrierjében voltak hullámhegyek és hullámvölgyek, addig a menedzserek körében ez az arány meghaladta az egyharmadot. (7. táblázat.)

A kérdés eldöntéséhez megvizsgálhatjuk az újonnan belépő menedzserek karrierértékelését. Amennyiben a folyamatos karrier aránya lényegesen meghaladja körükben az átlagot, úgy az időtényezőnek, amennyiben nem, úgy a szegmenshatásnak van nagyobb jelentősége az objektív és a szubjektív karrierértékelések eltérésében. Nos, a bankárok között nincs eltérés az 1990 előtt és után elitpozícióba kerültek karrierértékelése között, ezzel szemben az újonnan belépő menedzserek között a karrierjüket folyamatosnak értékelők aránya magasabb, mint a régebben kinevezettek körében (6. táblázat). Ebből arra következtethetünk tehát, hogy a folyamatosan emelkedő karriert befutók valóban felülreprezentáltak voltak a kilencvenes években kinevezett menedzserek között.

**8. táblázat.** *A gazdasági elit karriermintáinak jellemzői szegmensenként 1993-ban (n = 257)*

	1 Munkába állástól az első vezetői pozícióig (év)	2 Első vezetői pozíciótól az elitbe jutásig (év)	3 Karrierlépések száma a vezetői pozícióban	4 Karrierlépések összes száma	Egy pozícióban töltött évek száma a karrier egészében	Egy pozícióban töltött évek száma a vezetői karrier során
Minisztérium	10,3	9,7	2,36	4,52	4,42	4,11
Parlament	9,3	13,6	1,65	3,38	6,78	8,24
Bank	9,4	10,2	3,09	5,18	3,78	3,30
Állami vállalat	6,6	15,9	2,69	4,58	4,91	5,91
Magánvállalat	7,7	13,5	2,39	4,42	4,80	5,65
Gazdasági elit	8,1	13,2	2,59	5,51	3,87	5,10

A bankárok és a menedzserek karrierszakaszainak összehasonlításából (8. táblázat) kiderül, hogy a menedzserek hamarabb jutottak valamilyen vezető pozícióba munkába állásukat követően. Ám e vezető pozícióból az elitbe jutásig másfélszer annyi ideig vártak, mint a bankárok. A bankárok ugyanakkor karrierjük egésze során, s ezen belül a vezetői karrierszakaszban is több beosztásváltáson mentek keresztül, ami összességében azzal járt, hogy egy-egy beosztásban átlagosan jóval kevesebb időt töltöttek. Karrierjük tehát, a kezdeti, hosszabb várakozás után, gyorsabban, látványosabban emelkedett, mint a menedzsereké. Mindez összefüggésben áll a bankok mint intézmények magasabb fokú hierarchizáltságá-

val, a vezetői szintek nagyobb számával. Ennyiben a banki és a minisztériumi karrierek intézményi adottságai hasonlóak.

Valójában, a karrierszakaszok teljes időtartamát tekintve, nincs jelentős eltérés a banki és a vállalati szegmensben tapasztalható karriertípus között. Különbőség a karrierlépések számában mutatkozik. Ez viszont nyilvánvaló összefüggésben áll a kétszintű bankrendszer kialakulásával, ami a nyolcvanas évek második felében a bankbeli elitpozíciók és vezetői munkakörök ugrásszerű növekedésével járt. Kérdés azonban, mi magyarázza azt a kiáltó ellentétet, ami a bankárok és a menedzserek karrierszakaszai között mutatkozik: a bankárok hosszú várakozás után gyors vezetői karriert futnak be, a menedzserek esetében viszont a gyors vezetővé válást igen lassú, másfél évtizedes vezetői karrier követi. Túl a fentebb említett tényezőkön – a bankszektor expanzióján és az intézmény belső tagoltságán – két további okot találhatunk.

**9. táblázat.** *Bankárok és menedzserek karriermintáinak jellemzői kohorszok szerint 1993-ban*

	1 Munkába állástól az első vezetői pozícióig (év)	2 Első vezetői pozíciótól az elitbe jutásig (év)	3 Karrier- lépések száma a vezetői pozícióban	4 Karrier- lépések összes száma	Egy pozíció- ban töltött évek száma a karrier egészében	Egy pozíció- ban töltött évek száma a vezetői karrier során
Bankárok (n = 52)	9,4	10,2	3,09	5,18	3,78	3,30
–44 év	6,9	5,9	2,24	4,47	2,86	2,63
45– év	12,6	15,5	4,12	6,07	4,63	3,76
Menedzserek (n = 96)	6,6	15,9	2,69	4,58	4,91	5,91
–44 év	5,2	9,9	2,23	3,72	4,06	4,44
45– év	7,2	18,9	2,91	4,93	5,29	6,49

Az egyik ok egy kohorszhatás (9. táblázat). A bankrendszer gyors expanziója egyszerűsített azzal is járt, hogy az elitpozícióba emelkedő bankárok átlagos életkora alacsonyabb, mint a menedzsereké. A két szegmens karrierszakaszainak korcsoportonkénti bontásából kiderül, hogy ezek különösen a bankárok két nemzedéke között térnek el számottevően. A vezetővé válást megelőző akkumulációs periódus hosszát tekintve csupán kis eltérés van a fiatal bankárok és menedzserek között, amely az intézmények már említett, eltérő hierarchizáltsági fokának tulajdonítható. Nagy különbség az idősebb generációnál mutatkozik, mivel az idősebb bankárok esetében a várakozási idő másfélszerese a menedzserekének. Az a jelenség tehát, amelyet a bankárok átlagosan hosszabb várakozási idejének láttunk a szegmensenkénti összehasonlításban, döntően az idősebb bankárok jellemzője.

A második karrierszakaszban, a vezetővé válástól az elitbe jutásig tartó periódusban a szegmenshatás is markánsabb, hiszen mind a fiatal, mind pedig az idősebb bankárok számottevően hamarabb jutottak az elitbe, mint a menedzserek. Azonban itt is jóval inkább a korcsoportok közötti arányok szolgálhatnak magyarázatul, mintsem a szegmensek közötti eltérések. A fiatalabb bankárok csak közel harmadannyi ideig, a fiatalabb menedzserek pedig feleannyi ideig vártak az elitbe jutásra, mint az idősebbek. A bankárok között viszont lényegesen nagyobb a negyvenöt évesnél fiatalabbak aránya, ennek köszönhetően a szegmensek közötti különbségek jelentősekké válnak.

A szegmensenként lényegesen különböző karriermintákat előidéző másik hatás az intézményen belüli, a szegmensen belüli és a szegmensek közötti karriertípusok elhatárolása ré-

**10. táblázat.** Bankárok és menedzserek karriermintái intézmények és szegmensek szerint 1990-ben (százalék)

Karrierminta	Intézményen belüli	Szegmensen belüli	Szegmensek közötti
Bankárok (n = 65)	15,4	43,1	41,5
Menedzserek (n = 198)	37,4	36,3	26,3

vén érhető tetten (10. táblázat). A vállalati vezetők körében domináns az adott intézményen belüli karrier aránya. A bankárookra ezzel szemben az jellemző, hogy karriermintájuk az egész bankszektoron belül, sőt a gazdaságirányítás felé is nyitott volt. Egy adott cégen belül emelkedni jóval lassabb előrejutással jár, ugyanakkor a csak korlátozottan konvertálható, helyben megszerezhető és alkalmazható tudástípus fontosságára világít rá.

**11. táblázat.** Bankárok és menedzserek által betöltött elitpozíciók megoszlása 1993-ban (százalék)

	1 pozíció	2 pozíció	3 és több pozíció
Bankárok (n = 60)	19,4	27,4	53,2
Menedzserek (n = 126)	43,7	33,3	23,0
Gazdasági elit (n = 339)	39,2	33,0	27,8

A karrierminták egyik járulékos tényezője, a multipozicionalitás, lényegesen jellemzőbb a bankárookra, mint a menedzserekre (11. táblázat). Míg a bankárok fele rendelkezik három vagy több igazgatósági vagy felügyelőbizottsági tagsággal, addig a menedzsereknek alig több mint ötöde. Mindazonáltal a pozíciók halmozódása a bankárok körében is elmarad attól a mértéktől, amelyet akár a kortárs nyugati elitek (Whitley 1989), akár a két világháború közötti magyar gazdasági elit (Lengyel 1993) esetében tapasztaltunk. Számításaink szerint a két világháború között a magyar gazdasági elit pozícióhalmozódása mintegy háromszorosa volt a napjainkban tapasztalhatónak.

A vezetői, igazgatósági és felügyelőbizottsági, valamint a tanácsadói pozíciók teljes körét figyelembe véve kitűnik, hogy a bankárok több mint fele három vagy több pozíciót koncentrálnak, és csupán ötödüknek van mindössze egy pozíciója, miközben a menedzserek esetében ez utóbbi arány meghaladja a kétötödöt. A bankárok mintegy négyötöde tagja valamely cég igazgatóságának vagy felügyelőbizottságának, a menedzsereknek közel a fele (lásd a 12. táblázatot). A bankárok esetében nem elhanyagolható azok aránya, akik az érdekkörbe tartozó valamely cég irányítására gyakorolnak befolyást. A rendelkezésre álló adatokból azonban nem dönthető el, hogy a bankok és vállalatok igazgatóságai közötti átfedések a kooptáció vagy a kontroll mechanizmusai szerint formálódnak-e elsődlegesen. A multipozicionalitás viszonylagosan alacsony mértékéből viszont arra következtethetünk, hogy az átmenetgazdaság időszakában a környezeti bizonytalanság mérséklésére irányuló kooptációs törekvések a hatalomkoncentrációs kontrollmechanizmusokkal szemben nem elhanyagolható szerepet játszanak a bankok és a vállalatok kapcsolatában.<sup>5</sup>

A gazdasági elit karriermintája a munkahelyi pályafutás és a multipozicionalitás mellett összefonódik a különböző szakmai és politikai szervezetekben való tagsággal (12. táblázat).

5 A szabályozással kapcsolatban lásd az 1988. évi VI. törvényt a gazdasági társaságokról és az 1991. évi LXIX. törvényt a pénzintézetekről.

**12. táblázat.** *Tagság szakmai társaságban, cég igazgatóságában, felügyelőbizottságában, kormány, önkormányzat vagy párt tanácsadó testületében (1993, százalék)*

	Bankárok	Menedzserek	Gazdasági elit
Szakmai társaság	38,7	65,9	54,1
Cég igazgatósága, felügyelőbizottsága	79,0	48,4	49,7
Tanácsadó testületek:			
– kormányé	11,5	1,6	7,7
– önkormányzaté	0,0	6,3	6,8
– párté	8,2	7,2	13,4

A menedzserek jóval nagyobb arányban jelzik, hogy szakmai társaságok tagjai, mint a bankárok. Ez utóbbiak között azonban a kormányzati tanácsadók aránya több mint 10 százalékos volt, szemben a menedzserekkel, akik között csak elvétve akad kormánytanácsadó.

A politikai szervezeti tagság karrierre gyakorolt befolyása indikátorának az államszocialista időszakhoz kötődő párttagságot tekinthetjük (13. táblázat). A kései tervgazdaság

**13. táblázat.** *Volt szocialista párttagok aránya bankárok és menedzserek között 1990-ben és 1993-ban (százalék)*

	1990 (n = 342)	1993 (n = 284)
Bankárok	63,8	42,9
Menedzserek	74,4	71,9
Gazdasági elit	73,8	61,6

nösen fontos differenciáló tényező. Míg az idősebb vállalati vezetőknek a négyötöde, addig a fiataloknak csak a fele volt korábban párttag.

Bankárok és menedzserek karriermintája tehát jelentősen különbözik mind a munkahelyi pályafutás, mind az azon kívüli komponensek – a multipozicionalitáshoz kötődő igazgatósági és felügyelőbizottsági tagságok a szakmai szervezeti tagságok valamint az államszocialista rendszerhez való pártkötődés – tekintetében. A menedzserek, főként az idősebb bankárokhoz képest, hamarabb jutottak első vezetői beosztásukba, a bankárok viszont korábban kerülnek elitpozícióba. Az előbbieket karrierjükkel összefüggő kapcsolataikat elsősorban szakmai szervezeti tagságokból és korábbi pártkötődésükből, az utóbbiak viszont inkább igazgatósági és felügyelőbizottsági tagságokból, valamint befolyásos tanácsadói tevékenységükből nyerik.

elitjének döntő többsége, négyötöde volt korábban az MSZMP tagja; ezzel az információval lényegében egybecseng az 1990-es vizsgálat eredménye is. A menedzserek háromnegyede, a bankárok nem egészen kétharmada volt párttag. A volt MSZMP-tagok aránya a gazdasági elit körében 1993-ra 60 százalékra csökkent ugyan, de a képzettség mellett a valamikori párttagság még mindig az elit egyik legfontosabb attribútuma maradt, és a menedzserek esetében az átlagot meghaladó mértékben stabilnak bizonyult. Korcsoportonként vizsgálva (14. táblázat) kiderül, hogy a kohorszhatás a menedzserek esetében külön-

**14. táblázat.** *Volt szocialista párttagok aránya bankárok és menedzserek között 1993-ban kohorszokként (százalék) (n=284)*

	– 44 éves	45– éves
Bankárok	37,9	48,1
Menedzserek	51,4	80,2
Gazdasági elit	50,0	68,5

## 6. BANKÁROK ÉS MENEDZSEREK A DÖNTÉSI FOLYAMATOKBAN

Mind a menedzserializmus teoretikusai, mind a bankárurolom mellett érvelők számára kardinalis kérdésnek számít a döntés-befolyásolási képesség, a döntési autonómia mértéke és a döntési stílus. Tanulmányunk jelen fejezetében a döntéshozattal kapcsolatos problémákat először a döntési-vezetési stílus, majd pedig a stratégiai döntéshozók, egyének és testületek kilétének metszetében vizsgáljuk. Végül a döntésbefolyásolási képesség ezen indikátorait összevetjük az adott vállalat vagy bank működésének sikerességét, eredményességét kifejező mutatókkal.

A döntési-vezetési stílusok vizsgálatok a vezetéstudományban elfogadott, Likert nevéhez fűződő megközelítésből indulunk ki (Likert 1961; Koontz–O'Donnell–Weihrich 1984). E szerint a megközelítés szerint az alárendeltek iránt megnyilvánuló bizalom mértéke, a felülről lefelé és az alulról fölfelé irányuló kommunikáció egymáshoz viszonyított aránya,

**15. táblázat.** *Döntési stílusok az 1993-as gazdasági elit egyes szegmenseiben (százalék)*  
(n = 333)

Szegmens	Döntési stílus		
	Autoriter	Konzultatív	Participatív
Minisztérium	2,3	47,7	50,0
Parlament	24,3	32,4	43,2
Bank	24,2	24,2	51,6
Állami vállalat	13,0	35,0	52,0
Magánvállalat	3,0	38,8	58,2

a beosztottnak a döntéshozatalban való részvétele, valamint az alkalmazott jutalmazások és büntetések alapján különbséget tehetünk keménykezü parancsoló (exploitive-authoritative), jóakarató parancsoló (benevolent-authoritative), konzultatív és participatív vezetési stílusok között. Mivel adataink tanúsága szerint a magyar gazdasági eliten belül mind a „keménykezü”, mind a „jóakarató” parancsoló típusa csak elenyésző kisebbséget jellemez, az e két csoportba tartozókat

a továbbiakban összevontan, autoriter döntési stílusú vezetőkként kezeljük (15. táblázat). (Megjegyezzük, hogy a magyar gazdasági elit ebben a vonatkozásban jelentősen eltér a bolgár és a jugoszláv gazdasági elitől, amelyeknek a fele, illetve több mint kétharmada jellemezte magát ezzel a vezetési stílussal [Lengyel-Kostova 1996]).

A magyar átmenetgazdasági elitet, saját értékelése szerint, a participatív vezetési stílus jellemzi; a gazdasági vezetők több mint fele a beosztottnak a döntési folyamatokban való aktív részvételére épít, és a konkrét döntést számos esetben javaslataik alapján hozza meg. A konzultatív, vagyis a beosztottaktól ugyancsak aktív véleménynyilvánítást elváró, de javaslataikat kevésbé figyelembe vevő vezetési stílust a vezetők mintegy harmada találta magára jellemzőnek, és mindössze 12,9 százalék minősítette magát autoriter stílusú vezetőnek, olyannak tehát, aki többnyire a már meghozott döntéseknek az alárendeltekkel való pusztá közlésére szorítkozik.

Számottevő különbségeket tapasztalhatunk viszont a bankigazgatókra, a nagyvállalati menedzserekre és a gazdaságpolitikai elitsoportokra jellemző döntési stílusok között (a Pearson-féle együththató szignifikanciaszintje 0,002). Miközben a menedzserek között mindhárom típus az átlaggal gyakorlatilag megegyező arányban fordul elő, addig a bankárok és a parlament gazdasági elitje körében – mintegy egynegyedes előfordulási arányukkal – felülreprezentáltak az autoriter vezetők, a minisztériumi elit tagjainak pedig majdnem fele konzultatív stílusú vezetőnek véli magát.

Az intézmények eltérő hierarchizáltsági foka jól magyarázhatja ugyan a bankárookra és a menedzserekre jellemző döntési típusokban megmutatkozó különbségeket, nem tűnik azonban releváns érvnek a két gazdaságpolitikai elitsoportnál föllelhető eltérések alátámasztá-

sára. Plauzibilisnek látszik viszont egy olyan magyarázat, amely a karrierminták szegmensenkénti specifikumaira fókuszál. Eszerint a minisztériumi szegmensben a gazdaságpolitikai vezetők többségükben egy bürokratikus karrier „megkoronázásaként” kerülnek a gazdasági elitbe, miközben a parlamenti gazdasági elit politikai, esetleg mindenféle vargabetűkkel tarkított, kevert típusú karriert futott be. A hasonló jelenlegi pozíció nem fedheti el az életpálya korábbi szakaszából eredeztethető különbségeket; a bürokratikus habitusát megőrző minisztériumi elit szívesebben konzultál a döntéshozatal előtt, miközben a személyes politikai felelőssége függvényében hozott döntésekhez szokott parlamenti képviselők számára az individuális döntéshozatal tűnik inkább természetesebbnek. A – gyakran egész pályájuk során ugyanazon a vállalaton belül – fokozatosan előrelépő menedzserek és a bankszegmens egészében, sok beosztásváltással mozgó bankárok karriermintájának különbségei, illetve ehhez kapcsolódóan a habitusokban kialakuló differenciák ugyancsak a karriermintának a döntési típusokra vonatkozó magyarázó erejét támasztják alá.

Az egyes vállalatok és bankok szempontjából stratégiai minősülő döntések szereplőinek vizsgálata a testületi döntéshozatal fontosságát húzza alá. A megkérdezettek véleménye szerint a bankok több mint kétharmadában az igazgatóságok, illetve – valószínűleg nem kis részben az egész bankszektort meghatározó állami tulajdon, valamint a bankkonszolidáció miatt – a kormány és a kormányt reprezentáló ügynökségek hozzák a stratégiai döntéseket, és a bankárok kevesebb mint egyharmada vélte úgy, hogy a stratégiai döntések meghozatalának kulcsa a vezérigazgató vagy az egyes menedzserek kezében van. A nagyvállalati menedzserek valamivel függetlenebbeknek érzik magukat a döntéshozatali folyamatok során: a tulajdonosokat reprezentáló testületek és az egyes menedzserek döntésbefolyásolási potenciálja megítélésük szerint nagyjából azonos.

Mind a döntési-vezetési stílus, mind a döntésbefolyásolási képesség tekintetében jelentős különbségeket tapasztalhatunk azonban a fiatalabb és az idősebb vezetők között. A vállalati vezetők fiatalabb generációjánál szinte eltűnően van az autoriter típus (a loglineáris elemzés szerint a korrigált reziduum értéke  $-2,8$ ), miközben a 45 évesnél fiatalabb bankárok

körében is – igaz, az autoritatív vezetési stílus nem elhanyagolható arányú továbbélése mellett – növekvően van a beosztottnak a döntésekben való aktív részvételre építő vezetők részesedése (a korrigált reziduum értéke  $+3,5$ ). Felemásan jelentkezik a kohorszhatás a stratégiai döntések befolyásolása képességének megítélésében (16. táblázat); a fiatal bankárok, illetve az idősebb vállalati vezetők érzik nagyobbak egyéni befolyásukat. Mindennek magyarázatául ezúttal is a két szegmens eltérő karriermintája, illetve az ennek függvényében eltérően alakuló habitusok szolgálhatnak. Egyfelől, a fiatalabb banki veze-

tők felülreprezentáltak az újonnan alakult és a bankkonszolidáció által nem érintett, ezért a kormánytól és az azt reprezentáló ügynökségektől kevésbé függő bankokban. Másfelől, a nagy iparvállalatok élén nem zajlott le valódi generációváltás, és az adószolidációban érintett vállalatok menedzserei körében sem tapasztalhatunk az átlagostól számottevően eltérő

**16. táblázat.** *A stratégiai döntéshozatal befolyásolási potenciálja bankárok és menedzserek egyes kohorszaiban (loglineáris elemzés, 1993) (n = 214)*

Szegmens	Életkor (év)	Stratégiai döntéshozatal	Korrigált reziduum
Bankár	-44	Egyéni	+2,1
Menedzser	-44	Egyéni	-0,8
Bankár	45-	Egyéni	-3,8
Menedzser	45-	Egyéni	+2,4
Bankár	-44	Testületi	+1,9
Menedzser	-44	Testületi	-2,0
Bankár	45-	Testületi	+0,4
Menedzser	45-	Testületi	+0,2



kohorszonzentí összetételt. Ezért itt megnövekszik az életkorral jelentősen korreláló tapasztalat és tekintély szerepe, ami az idősebbek részére nagyobb befolyást biztosíthat a stratégiai fontosságú döntéseknél.

A gazdasági elit egyes csoportjainak domináns pozíciója a vezetők döntési-vezetési stílusa és a stratégiai döntések befolyásolásának képessége mellett jelentősen összefügg az irányított vállalatok és bankok működésének eredményességével is. Az eredményesség indikátorául az alkalmazottak létszámában bekövetkezett változást, a profitabilitást és a jövőbeli perspektívák megítélését választottuk. A mintába került szervezetek 59,7 százalékánál az alkalmazottak száma csökkent az elmúlt egy évben, ugyanakkor majdnem kétharmaduk nyereséges volt, és több mint felüknél a vezetők a jövőbeli perspektívákat is ígéretesnek vélték. A bankok és a vállalatok mutatói azonban jelentősen különböznek. Az előbbieket mintegy kétharmadánál az alkalmazottak létszáma legalábbis szinten maradt, csaknem 70 százalékuk mutatott ki nyereséget, és háromnegyedüknél sikeres jövőbeli működésben bíztak. A vállalatok 63,5 százaléka szintén nyereséget regisztrált ugyan, de e vállalatok több mint kétharmadánál csökkent az alkalmazottak száma, és a jövőt illetően többségük legfeljebb a túlélésben reménykedett.

Kérdés, hogy a bankok szignifikánsan előnyösebb eredményességi pozíciója (a Cramer-mutató értéke az alkalmazotti létszám és a perspektívák megítélésének szegmensenkénti bontására vetítve rendre 0,287, illetve 0,254) mennyiben függ össze a bankárok és a nagyvállalati menedzserek döntési stílusában és befolyásolási potenciáljában föllelhető különbségekkel. Elemzésünk szerint nemigen mutatható ki közvetlen kapcsolat; a kohorszathatásokat is figyelembe vevő loglineáris elemzés viszont fontos adalékokkal szolgál. A döntési-vezetési stílus tekintetében a kohorszathatás mind a szegmensek, mind a működés eredményességét kifejező mutatók hatásánál jelentősebb: az idősebb vezetők, és pedig különösképp az elbocsátásokra kényszerülő szervezeteknél, inkább hajlanak az autoriter döntéshozatalra (a korrigált reziduum értéke +2,2). A döntésbefolyásolási képesség ugyanakkor életkori csoportok szerinti bontásban sem mutat számottevő összefüggést a működés eredményességét kifejező mutatókkal, vagyis az intézményi és környezeti feltételek mellett a karrierminták különbségei magyarázhatják leginkább az egyének súlyát a stratégiai döntésekben.

## 7. BANKÁROK ÉS MENEDZSEREK PRIVATIZÁCIÓVAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI

Az átmenetgazdaság egyik legfontosabb mozzanatának minden kétséget kizáróan a tulajdonviszonyok átalakulását tekinthetjük (Kornai 1996). Az, hogy milyen technikákkal és milyen sebességgel megy végbe az állami vállalatok privatizálása, kik osztják el – és milyen ellenőrzés mellett – a tulajdont, és kik lesznek majd az új tulajdonosok, nem pusztán gazdaságpolitikai döntések függvénye. A gazdasági elit, különösen annak domináns pozíciót elfoglaló szegmenséi, lobbyzás révén és az érdekvédelem érdekében különféle informális csatornáin keresztül nagyban befolyásolják egyfelől a döntések alakulását, másfelől, a végrehajtás szabadságfokának függvényében, a meghozott döntések konkrét megvalósulását, főképp annak ütemét. Menedzserek és bankárok, parlamenti képviselők és minisztériumi tisztviselők attitűdjei kulcskérdésnek tekinthetők tehát a privatizáció alakulása szempontjából.

A gazdasági elit privatizációs attitűdjeinek indikátorául a privatizáció irányításáról és a privatizáció sebességéről való vélekedést választottuk. Az irányítás kérdésében a vállalati menedzserek, érthetően, a gazdasági elit többségétől jelentősen eltérő nézeteket vallanak magukénak: alig felük fogadja el a kormányzat döntő szerepét, másik felük pedig a „spontán”, a vállalati menedzsment döntésének függvényében végbemenő privatizációt pártolná, miközben a gazdaságpolitikusok mintegy 70 százaléka és a bankároknak is majdnem kétharmada a központilag irányított magánosítás mellett foglal állást. A privatizáció seb-

**17. táblázat.** *A privatizáció gyorsítását ellenzők aránya a gazdasági elit egyes szegmenseiben (százalék) (n = 320)*

Minisztérium	36,4
Parlament	16,2
Bank	41,8
Állami vállalat	30,6
Magánvállalat	28,6

ességének kérdésében (17. táblázat) ugyanakkor azt regisztrálhatjuk, hogy 1993 végén a gazdasági elit kétharmada a privatizáció gyorsítását szorgalmazta. Gazdaságpolitikusok, bankárok és menedzserek viszont markánsan elkülönülő csoportokként jelennek meg ebből a szempontból: a parlamenti képviselők 84 százaléka és a nagyvállalati menedzserek mintegy héttizede a magánosítási folyamat felpörgetését kívánta, miközben a minisztériumi elit majdnem kétértedre és a bankárok 42 százaléka ettől eltérő álláspontot foglalt el.

Kérdés azonban, minek tulajdonítható a gazdasági elit ilyen mérvű fragmentáltsága; pusztán a szegmensekként eltérő csoportérdekeknek vagy valamilyen mögöttes, a szegmensekkel azonban kapcsolatot mutató változó, például a képzettség típusa, a jövedelem vagy a multipozicionalitás hatásának? A loglineáris elemzés tanúsága szerint a szegmenshatás az elsődleges a privatizáció sebességének megítélésekor; a bankárokhoz képest a parlamenti képviselők *ceteris paribus* 4,5-szer, a vállalati menedzserek pedig több mint 2,5-szer akkora valószínűséggel a magánosítás gyorsítása mellett foglaltak állást. A bankárok tehát, a minisztériumi elithez hasonlóan, inkább egy lassúbb, intézményesen jobban szabályozott privatizációt láttak volna szívesen. Nem kapcsolható azonban egyértelműen össze a privatizáció irányításáról való vélekedés a szegmensekként különböző csoportérdekekkel. Az, amit első látásra szegmenshatásnak véltünk, valójában inkább a jövedelem és a multipozicionalitás hatását közvetítő változóként interpretálható. A loglineáris elemzés szerint ugyanis a multipozicionális elit és a magasabb jövedelmű csoportok szignifikánsan nagyobb valószínűséggel (0,0296, illetve 0,0055) pártolják a kormányzatilag irányított privatizációt, miközben az interakciós hatásoktól megtisztított szegmens-változó nem szignifikáns. A privilegizált helyzetű elitcsoportok – a bankárok, a magas jövedelműek és a multipozicionális elit egymást erősen átfedő csoportjai – tehát egy lassúbb és kormányzatilag szigorúbban ellenőrzött magánosítási folyamat mellett foglaltak állást. A privatizációs események későbbi menete tulajdonképpen e szerint a foratókönyv szerint történt; a gazdasági elit privilegizált helyzetben lévő csoportjai tehát sikeres érdekérvényesítő csoportoknak is bizonyultak, ami, legalábbis az átmenetgazdaság egy hosszabb periódusára, konzerválhatja az elit egyéb csoportjaival szembeni előnyös pozíciójukat.

## 8. ÖSSZEGŐ MEGJEGYZÉSEK

Tanulmányunkban a menedzserserializmus, illetve a bankáruralom téziseinek a magyar átmenetgazdasági elit belső tagoltságára vonatkozó empirikus implikációit vettük nagyító alá.

Elemzésünk, amely egy 1990 eleji, illetve egy 1993 végi *survey* típusú, gazdaságielit-felvételén alapult, nem támasztotta alá azt az elgondolást, mely szerint a nagyvállalati menedzserek játszanának meghatározó szerepet a posztoszocialista Magyarországon. Adataink fényében egyértelműen a bankároknak a gazdasági eliten belüli privilegizált helyzetéről beszélhetünk; ez a viszonylag fiatal, többnyire budapesti születésű és értelmiségi szülők gyerkeiből rekrutálódó csoport rendelkezik a legmagasabb jövedelemmel és a legértékesebb vagyontárgyakkal, de életstílusa szempontjából is a státuselit mintaadó rétegébe sorolható. A banki elitbe tartozók karrierjüket szinte kizárólag a Közgazdaságtudományi Egyetem nappali tagozatán végzett közgazdászként kezdik, és bár az erősen hierarchizált bankokban a nagyvállalati menedzsereknél később kerülnek vezetői pozícióba, pályájuk későbbi szakaszában gyorsabban jutnak előre. Kapcsolataik is kiterjedtebbek: a multipozicionalitás,

csakúgy mint a befolyásos tanácsadói tevékenység, sokkal inkább a bankigazgatók, mintsem a nagyvállalati vezetők sajátja.

A menedzserek ezzel szemben sem a rekrutációs kritériumok, sem anyagi helyzetük vagy életstílusuk, sem társadalmi tőkájuk szempontjából nem tekinthetők privilegizált csoportnak a gazdasági eliten belül. A bankároknál valamivel nagyobb egyéni függetlenséget élveznek ugyanakkor a szervezetük szempontjából stratégiai fontosságú döntéshozatali folyamatokban. Mégsem tekinthetjük őket a gazdasági elit domináns csoportjának, hiszen az egyes menedzserek elsősorban szervezeten belüli dominanciájával szemben a bankárok foglalják el a vállalatok és bankok közötti hálózatok kulcspozícióit.

Ezek szerint a bankárok nemcsak privilegizált, hanem domináns pozícióban is lennének? Ezzel kapcsolatban már óvatosabban kell fogalmaznunk. Egyfelől igaz ugyan, hogy a bankárok körében nagyobb a pozícióhalmozódás, ez a multipozicionalitás azonban sem nemzetközi, sem történeti összehasonlításban nem mondható kiugróan magasnak. Másfelől, a bankokat érintő stratégiai kérdések jórészt olyan testületek döntései során dőlnek el, amelyekben erőteljesen megjelennek a gazdaságpolitika és a nagyvállalati menedzsment szempontjai is.

Nem a menedzsmenturalom és még csak nem is a bankáruralom tehát az átmenetgazdaság legfőbb elitszociológiai jellemzője; sokkal inkább arról beszélhetünk, hogy a gazdasági elit egyes csoportjai egymást is kontrollálják. A tét nem az, hogy melyik elitcsoport kerül ki „győztesen” egy látens küzdelemből, hiszen a kölcsönös kontroll alighanem tartós jelenség. De nem dőlt még el, hogy a gazdasági elit csoportjai olyan kontrollmechanizmusokhoz folyamodnak-e, amelyekkel egy leszűkített játéktérben kölcsönösen fogva tartják egymást, vagy az ellenőrzés és együttműködés olyan kombinációit intézményesítik, amelyek lehetővé teszik, hogy a gazdaság szereplői pozitív végösszegű játszmát játszzanak.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barton, Allen H. (1985): Determinants of Economic Attitudes in the American Business Elite. In *American Journal of Sociology* 91(1): 54–86.
- Berle, Adolf A. (1974): *The Reminiscences of Adolf A. Berle Jr.* The Oral History Research Office. Columbia Univ. Július.
- Berle, Adolf A.–Gardiner C. Means (1967 [1932]): *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt Brace and World, Inc.
- Bourdieu, Pierre (1989): *La noblesse d'Etat*. Paris: Ed. de Minuit
- Burnham, James (1941): *The Managerial Revolution*. New York.
- Dahrendorf, Ralf (1959): *Class and Class Conflict in an Industrial Society*. London: Routledge.
- Fligstein, Neil–Peter Brantley (1992): Bank Control, Owner Control or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation? In *American Journal of Sociology*; 98(2):280–307.
- Fligstein, Neil (1995): Networks of Power or the Finance Conception of Control? In *American Sociological Review*; 60:500–503.
- Galbraith, John K. (1970): *Az új ipari állam*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Gombás Éva (1996): *Banking system in Hungary*. (Kézirat)
- Hilferding, Rudolf (1959): *A finánc-tőke. A kapitalizmus legújabb fejlődési szakaszának vizsgálata*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kanter, Rosabeth Moss (1993): *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, 2. kiadás
- Koontz, Harold–Cyril O'Donnell–Heinz Wehrich (1984): *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kornai János (1996): Négy jellegzetesség. A magyar gazdasági fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben. Második rész. In *Közgazdasági Szemle*, 1:1–29.
- Lengyel György (szerk.) (1989): *A menedzser*. Budapest: ELTE.
- Lengyel György (1993): *A multipozicionális gazdasági elit a két háború között*. Budapest: ELTE.
- Lengyel György–Bartha Attila (1995): Az iskolapadból a csúcsra. A gazdasági elit képzettsége és karrierintái a kilencvenes évek első felében. In *Educatio* 4:598–613.

- Lengyel, György–Dobrinka Kostova (1996): *The New Economic Elites: Similarities and Differences*. In *The Transformation of East-European Economic Elites: Hungary, Yugoslavia and Bulgaria*. György Lengyel szerk. Budapest: BUES.
- Likert, Rensis (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mills, C. Wright (1951): *White Collar: The American Middle Classes*. London: Oxford University Press.
- Mintz, Beth–Michael Schwartz (1981): Interlocking Directorates and Interest Group Formation. In *American Sociological Review*, 46:851–869.
- Pahl, R. E.–J. T. Winkler (1974): The Economic Elite: Theory and Practice. In *Elites and Power in British Society*. Stanworth–Giddens szerk. London.
- Parsons, Talcott–Neil Smelser (1956): *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Scott, John (1985): Theoretical Framework and Research Design. In *Networks of Corporate Power*. Stokman, F. N.–R. Ziegler–J. Scott szerk. Cambridge: Polity Press.
- Stanworth, Ph.–A. Giddens (szerk.) (1974): *Elites and Power in British Society*. London.
- Szalai Erzsébet (1994): *Útelágazás. Hatalom és értelmiség az államszocializmus után*. Budapest–Szombathely: Pesti Szalon, Savaria U. P.
- Szalai Erzsébet (1995): Kastély. In *Kritika*, 9:8–13.
- Szelényi, Iván (1995): *The Rise of Managerialism: The New Class after the Fall of Communism*. Budapest: Collegium Budapest.
- Useem, Michael (1979): Studying the Corporation and the Corporate Elite. In *The American Sociologist*. 14. (május): 97–107.
- Utasi Ágnes (1995): Középosztály és életstílusok. In *Társadalmi Szemle*, 3:3–13.
- Várhegyi Éva (1995): *Bankok versenyben. A magyar bankpiac állapota, fejlődése és jövője*. Budapest: Pénzügykutató Rt.
- Whitley, Richard (1989): A City és az ipar: a nagy társaságok igazgatói, jellemzőik és kapcsolataik. In *A menedzser*. Lengyel Gy. szerk. Budapest: ELTE.
- Zeitlin, Maurice (1974): Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class. In *American Journal of Sociology*. 79: 1073–1119.