

A 20. századi magyar vezetőképzés,  
vezetés- és szervezéstudomány története



A 20. SZÁZADI MAGYAR VEZETŐKÉPZÉS,  
VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE

- ZÁRÓKÖTET -

Antal Zsuzsanna – Baksa Máté

Budapest, 2015

Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) NK 100592

„A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése,  
nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere”

Kutatásvezető: Dobák Miklós

A kiadásért felel: Budapesti Corvinus Egyetem

© Antal Zsuzsanna – Baksa Máté, 2015

© Noszkay Erzsébet (6.3. fejezet), 2015

Borítókép: Műszaki Egyetem könyvtára, 1940 (<http://www.fortepan.hu>; képszám: 24138)

ISBN 978-963-503-599-1

Nyomdai munka: CC Printing Kft.

Felelős vezető: Könczey Áron

# TARTALOM

1. ELŐSZÓ .....	9
2. A KUTATÁS	
2.1 A teljes kutatás bemutatása .....	11
2.1.1 Kutatási célok .....	11
2.1.2 Kutatási modell .....	13
2.1.2.1 Kontextuális tényezők .....	14
2.1.2.2 Értékelési szempontok .....	22
2.1.3 Kutatási módszerek .....	23
2.1.4 A kutatói csapat .....	24
2.2 A részkutatás bemutatása .....	24
2.2.1 Kutatási célok .....	24
2.2.2 Kutatási módszerek .....	25
2.2.3 A kutatás feltevései és kérdései .....	27
2.2.4 A kutatói csapat .....	28
2.3. A tanulmánykötet felépítése .....	29
3. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY 20. SZÁZADI TÖRTÉNETE	
3.1 Összegző gondolatok .....	30
3.1.1. A szakma kialakulása, a tudományterület elfogadottsága és intézményesülése .	31
3.1.2 Társadalmi, politikai, gazdasági problémákra adott válaszok, hatások .....	32
3.1.3 A szakma „fenegyerekei” .....	34
3.1.4 A nemzetközi trendek hatása .....	35
3.1.5 Szakmatörténeti ciklusok .....	36
3.1.6 Együttműködés a gyakorlattal .....	37
3.1.7 Kortalan szakmai dilemmák .....	38
3.1.7.1 „Szervezés és vezetés” vagy „vezetés és szervezés” .....	38
3.1.7.2 „Hard” versus „Soft” .....	39
3.1.7.3 Makro- és szervezeti szintű centralizáció és decentralizáció .....	40
3.1.7.4 A vezetés és szervezés fogalmi rendszere, modelljei .....	40
3.1.7.5 Erős racionalizálási, hatékonysági fókusz .....	41
3.1.7.6 Vállalati szemléletek .....	42
3.1.8 Újító szakmai érdekességek .....	43
3.2 Korszakonkénti áttekintés .....	46
3.2.1 Előzmények .....	46
3.2.2. 1900-1920: Iparosodás, világháború – Közgazdaságtudományi és mérnöktudományi részterület – Akadémiák, mozgalmak .....	47
3.2.3 1920-1934: Gazdasági válságok – Magángazdaságtan, üzemgazdaságtan Tudományegyetemi kar .....	53
3.2.4 1934-1948: Fellendülés, világháború – Racionalizálási mozgalom, szervezéstan – Műegyetemi kar .....	61
3.2.5 1948-1956: Lebontás, felszámolás, politikai kényszer – Üzemszervezés, racionalizálás – Közgazdasági Egyetem .....	67

3.2.6 1956-1963: Ipari szervezés, mérnöki irány, átmeneti időszak – Üzemszervezés, racionalizálás – Gazdaságmérnöki képzés. ....	72
3.2.7 1963-1967: Reformszelek – Ipari szervezés, szervezés és vezetés, mérnöki irány, előkészítő időszak – Vezetőképző iskolák .....	74
3.2.8 1967-1980: Új gazdasági mechanizmus – Szervezés és vezetés, vezetéstudomány, pszichológia vezetőknek – Párhuzamos képzések, eltérő profilok .....	76
3.2.9 1980-1990: Nyitás – Szervezés- és vezetéstudomány, stratégiai menedzsment – Ösztöndíjak, erősödő nyugati orientáció, előkészületek .....	84
3.3 Felhasznált és hivatkozott irodalom .....	87
3.4 További kutatási irányok .....	91
4. A KÖZGAZDASÁGI KÉPZÉS TÖRTÉNETE, A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY FEJLŐDÉSE 1948-IG	
4.1 Bevezetés .....	92
4.2 A közgazdasági felsőoktatás intézményi fejlődése .....	94
4.2.1 Történeti előzmények. ....	94
4.2.2 A Közgazdasági Egyetem létrejötte .....	95
4.3 A magyar vezetés- és szervezéstudomány korai története .....	99
4.3.1 Több mint közgazdaságtan: a politica cameralis-tól a magángazdaságtanig .....	99
4.3.2 Üzemgazdaságtan .....	100
4.3.3 A racionalizálási mozgalom .....	103
4.3.4 A szervezéstán: önálló vagy alárendelt tudomány? .....	105
4.3.5 Vállalat és vállalkozó gazdaságtana .....	107
4.4 A folytatás .....	108
4.5 Felhasznált irodalom .....	109
5. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE 1948-TÓL A RENDSZERVÁLTÁSIG	
5.1 Kutatási kérdéseink .....	113
5.2 A vezetés- és szervezéstudomány főbb történelmi szakaszai .....	114
5.3 Egységességtől a sokszínűség felé – az intézményi és szakmai differenciálódás négy évtizede .....	115
5.3.1 Az intézményi háttér változásai .....	115
5.3.2 A szakirodalom hozzáféréseinek, feldolgozásának, publikálásának nehézségei	117
5.4 A vezetési és szervezési szakma meghatározó egyéniségei .....	118
5.5 Szakmai dilemmák és tendenciák .....	119
5.6 Összegzés .....	121
5.7 Irodalomjegyzék .....	122
5.8 Függelék: Az I. Magyar Vállalkozás- és Menedzsmenttörténeti Konferencia „A vezetőképzés magyarországi története” című szekciójának beszámolója .....	123

## 6. Háttér tanulmányok

6.1 Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: A magyar közgazdasági és kereskedelmi oktatás kezdetei . . . . .	127
6.1.1 Bevezetés . . . . .	127
6.1.2 A közgazdasági-kereskedelmi képzés 18. századi kezdetei . . . . .	127
6.1.3 Közgazdasági-kereskedelmi képzés az iparosodás első évtizedeiben . . . . .	128
6.1.4 A közgazdasági-kereskedelmi képzés egyetemi hagyományai . . . . .	129
6.1.5 A gyakorlati kereskedelmi oktatás kezdetei . . . . .	130
6.1.6 A Budapesti Kereskedelmi Akadémia . . . . .	131
6.1.7 A Keleti Kereskedelmi Akadémia . . . . .	134
6.1.8 Összefoglalás. . . . .	135
6.1.9 Felhasznált irodalom . . . . .	136
6.2 Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: „Szervezés és üzemgazdálkodás” – Egy gyakorlati folyóirat az 1920-as évek vezetői számára. . . . .	137
6.2.1 Bevezetés . . . . .	137
6.2.2 A Szervezés és üzemgazdálkodás elhelyezése az 1920-as évek kontextusában . . . . .	137
6.2.3 A folyóiratról általában . . . . .	138
6.2.4 Híradások és közlemények a lapban. . . . .	139
6.2.5 Könyv- és folyóiratszemle. . . . .	140
6.2.6 A megjelenő hirdetésekről . . . . .	141
6.2.7 Rovat a gyakorlati élet tapasztalatairól . . . . .	142
6.2.8 Munkaszervezés és pszichotechnika . . . . .	143
6.2.9 A tudományos üzemvezetés jelentősége . . . . .	145
6.2.10 Az adminisztráció racionalizálása . . . . .	146
6.2.11 Egyéb témakörök . . . . .	147
6.2.12 Zárzó. . . . .	148
6.2.13 Irodalomjegyzék. . . . .	150
6.3. Noszkay Erzsébet: A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola története. . . . .	152
6.3.1 Bevezetés . . . . .	152
6.3.2 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kialakulásának előzményei . . . . .	154
6.3.2.1 Az ISZI vezetési és szervezési ágának kialakulása . . . . .	154
6.3.2.2 A vezetésfejlesztési intézeti profil kiépítése, avagy a „nagy kísérlet” beindításának időszaka . . . . .	157
6.3.3 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kutatási területei és eredményei . . . . .	158
6.3.3.1 Kutatási területek – Az ISZI Vezetésszolgáltatási részlege a vezetés szolgálatában . . . . .	160
6.3.3.1.1 A CSM felső vezetők és tevékenységük vizsgálata . . . . .	161
6.3.3.1.2 A vezetési rendszer vizsgálata . . . . .	161
6.3.3.1.3 A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollós Vezetési rendszer) . . . . .	162
6.3.3.2 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola eredményei . . . . .	165
6.3.3.2.1 A hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje. . . . .	165
6.3.3.2.2 Újszerű matematikai módszertani megoldások . . . . .	166
6.3.3.2.3 A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése. . . . .	166
6.3.4 Epilógus . . . . .	172
6.3.5 A történeti feldolgozást segítő forrásanyagok. . . . .	174
6.3.6 Dénes Tamás publikációi . . . . .	174





# 1. ELŐSZÓ

Az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok támogatásával 2012-ben elindult kutatásunk három esztendeje alatt arra tettünk kísérletet, hogy azonosítsuk és bemutassuk a magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi történetének legfontosabb kérdéseit. A különböző tendenciák elemzése során külön figyelmet szenteltünk a gazdasági-társadalmi háttér feltárásának, hogy pontosabb képet kaphassunk az adott vezetés- és szervezéstudományi probléma tágabb inerciarendszeréről is.

A kutatás során a primér forrásfeltárás, illetve levéltári kutatás mellett sajtó- és dokumentumelemzéseket folytattunk, interjúkat készítettünk, valamint a vonatkozó szakirodalmat is feldolgoztuk. Ennek során nem csak az adott források analízisére, de azok rendszerszemléletű elemzésére is törekedtünk. Az összegyűjtött bőséges anyagot pedig mind a történet-, mind a vezetés- és szervezéstudomány módszereivel vizsgáltuk.

Kutatásokat folytattunk az Országos Széchényi Könyvtárban, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban, a Politikatörténeti Intézet Könyvtárában, a Magyar Nemzeti Levéltár Gazdaságtörténeti Levéltárában, valamint a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárában. Szakirodalmi kutatásunk során felhasználtuk továbbá egyetemünk Vezetéstudományi Intézetének könyvtári gyűjteményét, illetve interjúalanyaink magánkönyvtárát. A témánk szempontjából releváns idegen nyelvű könyvészeti anyagot a bécsi Nationalbibliothek-ben, az Arbeiterkammer és a Wirtschaftskammer könyvtáraiban gyűjtöttük össze és dolgoztuk fel. Mindezekkel párhuzamosan több tucat szakmai és életútinterjút készítettünk a szocialista időszak volt vállalatvezetőivel, illetve a vezetés- és szervezéstudományi oktatás meghatározó alakjaival.

Kutatásunk során foglalkoztunk a magyar vezetés- és szervezéstudomány 1912-es kezdeteivel, Frederick Winslow Taylor, illetve Henry Fayol és Max Weber munkásságának két világháború közötti magyar kritikájával, valamint a vezetési elméletek gyakorlatba való átültetésének egyes kísérleteivel. Az 1945 utáni vezetés- és szervezéstudományi kérdéseket két szálon kutattuk. Egyrészt a korabeli közgazdász szakma legfontosabb lapjában, a Közgazdasági Szemlében megjelent cikkek tartalomelemzése alapján fogalmaztunk meg az adott korszakot jellemző megállapításokat, másrészt vizsgáltuk a korabeli vállalati gyakorlatot volt vállalatvezetőkkel, szakemberekkel készített interjúk segítségével. Mindemellett vizsgáltuk a vezetés- és szervezéstudomány eredményeinek más tudományterületekre gyakorolt hatását is. Elemeztük Magyar Zoltán, – a magyar közigazgatás-tudomány megteremtőjének – életművét, azt kutatva, mennyire hatott erre a menedzsmenttudomány. A kutatás eredményeit egy külön, jelen munkával párhuzamosan megjelenő kötetben foglaltuk össze.

Komoly figyelmet fordítottunk a vezetés és szervezés szakma, valamint oktatás változásainak feltárására is, így feltérképeztük a közgazdaságtudomány kialakulásának és intézményesülésének főbb mérföldköveit, valamint a vezetés- és szervezéstudomány önállósodásának, a vezetőképzés létrejöttének, fejlődésének nehézséggel

teli, időnként hősiess küzdelmeit. Feltáró jellegű kutatómunkánkban nagy segítséget jelentett a tudomány meghatározó magyar képviselőivel készített számos interjú. A kedves Olvasó e munka eredményeit összegző kötetet tartja most a kezében.

Kutatócsoportunk hálaival tartozik a magyar vezetés- és szervezéstudományi közösségnek azért a sok segítségért, amit hároméves munkánk során nyújtott. Köszönetet szeretnénk mondani a személyes interjúk lehetősége mellett a számos tanácsért, segítő szándékú kritikáért, mellyel hozzájárultak kutatásunk eredményeihez. Bízunk benne, hogy projektünk és jelen kötetünk is hozzájárul a tudományterületünk történetéről szóló szakmai értékelés kiszélesítéséhez.

Budapest, 2015. október 18.

Dobák Miklós CSc  
vezető kutató

## 2. A KUTATÁS

Tanulmánykötetünk annak a hároméves, OTKA által finanszírozott kutatásnak az eredményeit összegzi, amely „A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere” címet viseli, és a vezetés-szervezés szakma kialakulásának, 20. századi változásainak okait, tartalmát mutatja be. Jelen munkánk tehát a teljes kutatás egyik részterületét, a szakma intézményesülésének nehézségekkel teli fázisait, a felsőoktatási és vezetőképző műhelyek ki- és átalakulásának közel 9 évtizedes – rendszerváltásig tartó – történetét dolgozza fel.

A következőkben előbb részletesen szólnunk a teljes kutatásról, majd azt követően a részkutatás céljait, módszereit, elemzési modelljét mutatjuk be.

### 2.1 A TELJES KUTATÁS BEMUTATÁSA

#### 2.1.1 KUTATÁSI CÉLOK

A magyarországi tudományos életben korábban kevés figyelem irányult a magyar vezetés- és szervezéstudomány múltjára, s arra, hogy vajon milyen külföldi hatások nyomán és milyen belső innovációk eredményeképp jutott el e tudományág jelenlegi fejlettségi szintjére. A kutatási eredmények a gyakorlatban igen nagy arányban kerültek, kerülnek hasznosításra, ugyanakkor hiányzott annak tudományos igényű áttekintése, hogy mely típusú (üzleti, közigazgatási, civil) szervezetek működése nyomán, mely külföldi-hazai gazdaságfilozófiai, szervezetelméleti iskolák indíttatásából és mely meghatározó személyiségek munkássága nyomán született és formálódott a vezetés és szervezés diszciplínája, s a lefektetett alapelvek hogyan valósultak meg a mindennapokban.

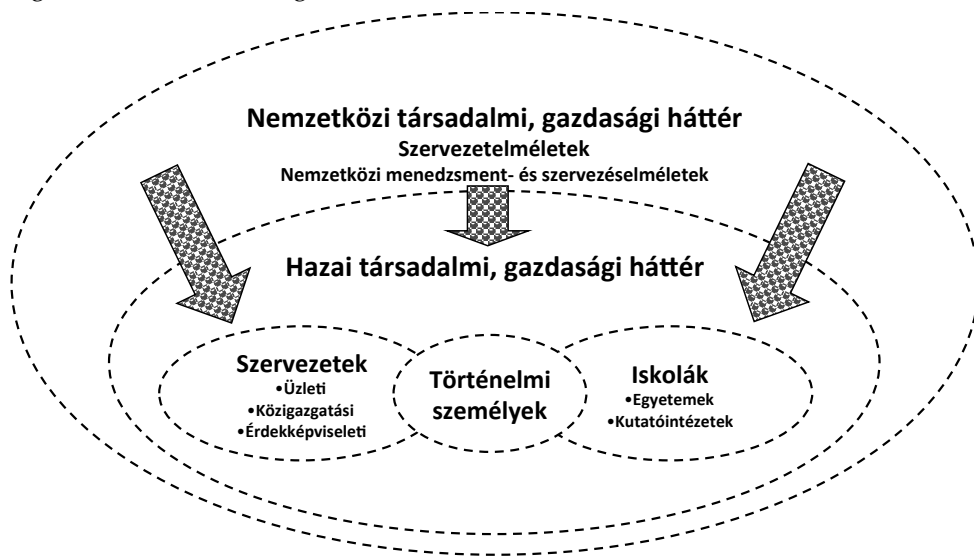
Úgy véltük, hogy e hiátus betöltése különösen fontos azért, hogy e történeti ív felvázolása révén egységbe foglaljuk a tudományterület korábban felhalmozott, s a napjaink vállalati-szervezeti működésében is nagy valószínűséggel használható tapasztalatait, amelyek a politikai rendszerek 20. századi változásai miatt időről-időre feledésbe merültek. Az ily módon kialakított széles kontextus, a nemzetközi, társadalmi, gazdasági és szervezetelméleti fejlődés áttekintése lehetőséget biztosít a vezetés- és szervezéstudomány magyar történetének, elméleti vonulatainak és gyakorlati megoldásainak egy keretben történő precízebb elhelyezésére is.

2012 májusában elindult kutatásunk a fenti kérdések megválaszolását tűzte ki céljául, s e munka eredményeképpen megrajzolhatóvá vált a magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, alakulása, valamint annak gazdasági és társadalmi háttere.

E kérdésekről nem lett volna lehetséges teljes és átfogó képet alkotni úgy, ha kutatásunk csupán a szoros értelemben vett vezetés- és szervezéstudomány történetére irányul. Kutatócsoportunk meggyőződése egybevág a 20. század e témával foglalkozó meghatározó elméleti szakembereinek, illetve a vállalati vezetők azon alapfeltevésével, miszerint a gazdaság szoros kapcsolatban áll a társadalommal, ezért

gazdaság és társadalom (s annak „erőszakszervezete”, az állam) jelenségei nem kezelhetők egymástól elkülönítve. Amíg a gazdaság szerkezetét és működését gyakran a politikai hatalom befolyásolta nagymértékben, addig utóbbi mozgásterét a gazdaság teljesítőképessége és jellege határozta meg. A legtöbb esetben élénk kapcsolat alakult ki a közigazgatás, a gazdasági szereplők és azok érdekképviseleti szervezetei között is. Éppen emiatt vált a gazdaság- és társadalomirányítás kérdésköre igen összetetté, s ez volt az oka annak, hogy közgazdászok, jogászok, szociológusok, filozófusok, matematikusok és vállalati vezetők gyakran közösen törekedtek az aktuálisan kitűzött cél felé vezető elméletek, illetve gyakorlati módszerek kidolgozására.

Mindebből arra a következtetésre jutottunk, hogy sokkal kiegyensúlyozottabb és helytállóbb eredményeket kapunk abban az esetben, ha a magyar vezetés- és szervezéstudomány múltját interdiszciplináris eszközökkel és kutatási módszerekkel tárjuk fel. Mindeközben pedig megismerjük és elemezzük e tudományterület politikai, társadalmi környezetét is az egyes korszakokban, és figyelmet szentelünk a gazdaság szervezetei mellett az azokkal legtöbbször igen szoros kapcsolatban álló gazdasági-szakmai érdekképviseleti, közigazgatási, illetve társadalomirányítási rendszereknek is. (Ábra - 1) A vezetés- és szervezéstudomány, valamint a történet-tudomány szempontjainak és kutatási módszereinek közös felhasználása volt szükséges témánk értő feldolgozásához.



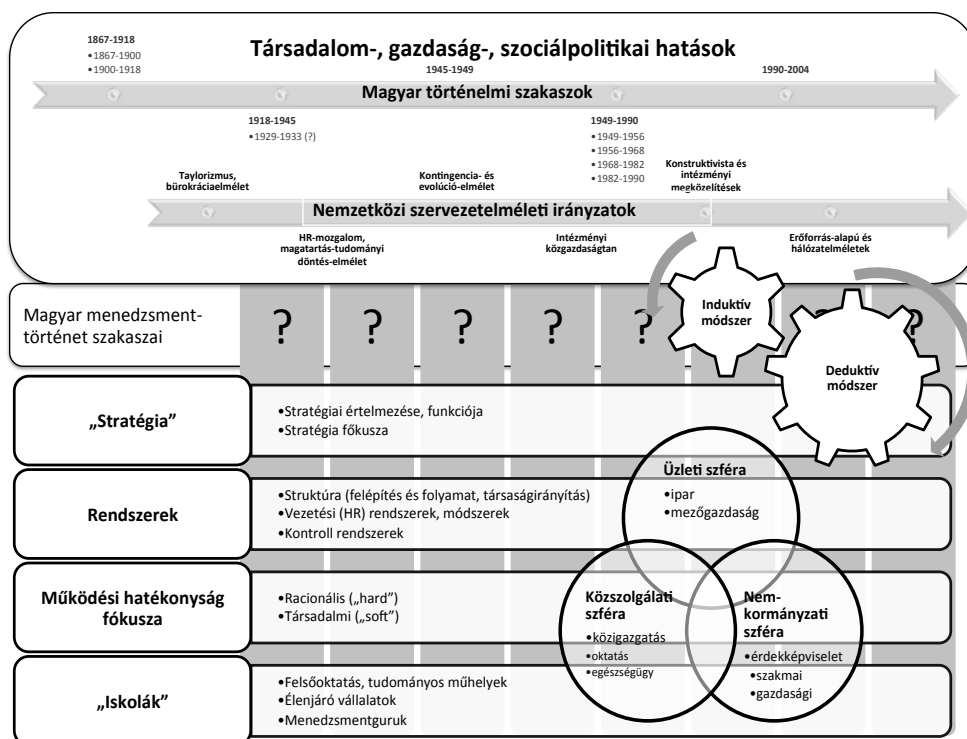
Ábra - 1: Egyszerűsített kutatási modell

Kutatási céljaink között szerepelt, hogy megvizsgáljuk, vajon

- az ismert történelmi korszakokkal egyező fejlődéstörténeti korszakokat tudunk-e beazonosítani;
- milyen gyorsan és mélyen éreztették hatásukat a nemzetközi szervezetelméletek az oktatás és a gyakorlati élet terén;
- a szakma passzívan alkalmazkodó elszenvetője, végrehajtója vagy inkább aktív befolyásolója volt-e a politikai hatalom törekvéseinek és a gazdaságirányításnak az egyes időszakokban.

## 2.1.2 KUTATÁSI MODELL

Mindezen kutatási kérdések alapján alkottuk meg azt a kutatási modellt, amely a főbb kontextuális tényezőket és vizsgálati szempontokat foglalja össze. <sup>1</sup> (Ábra - 2)

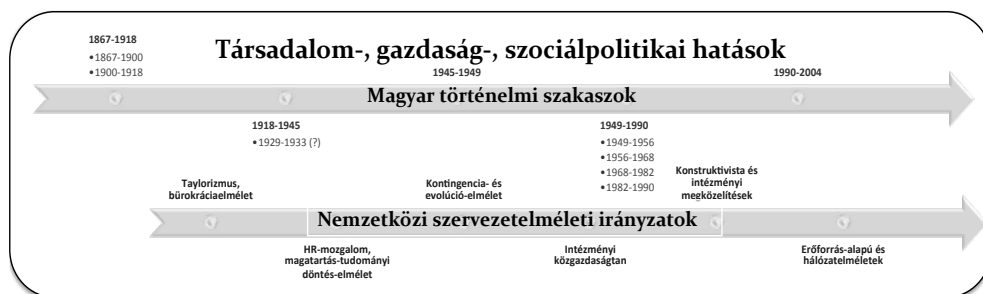


Ábra - 2: A teljes kutatási modell

<sup>1</sup> A kutatás céljainak, kérdéseinek, modelljének és módszertanának a bemutatásakor jelentősen támaszkodtunk a kutatócsoport korábban elkészített anyagaira.

### 2.1.2.1 Kontextuális tényezők

Kutatási modellünkben kiindulási pontként az egyes nagy hazai köztörténeti és politikatörténeti korszakhatárokat tekintettük. Az egyes történelmi korszakokon belül azt is vizsgáltuk, hogy a szakma nemzetközi trendjei, irányzatai milyen módon és milyen késleltetéssel jelentek meg Magyarországon. (Ábra - 3) A nemzetközi szervezetelméletek között – feltevésünk szerint – voltak meghatározóbbak, amelyek erősebb hatással bírtak a magyar menedzsmenttörténetre, illetve amelyek vizsgálata egyszerűbb, inkább egyértelmű az értékelési szempontjaink alapján, mert közvetlen gyakorlati következményekkel bírtak. Ugyanakkor kiindulásként minden lehetséges szervezetelméleti hatást vizsgáltunk, előre nem zártunk ki semmilyen megközelítést.



Ábra - 3: Nemzetközi szervezetelméleti hatások az egyes történelmi korszakokban

Kutatásunknak nem volt célja a szervezetelméleti megközelítések önálló feltárása és elemzése, így azok leírásakor korábbi kutatási eredményeket használtunk fel. (Lásd a keretes részt. <sup>2)</sup>

#### WEBER BÜROKRÁCIAELEMZÉSE

Max Weber (1864. április 21. – München, 1920. június 14.) szociológusként azt vizsgálta, hogy az államigazgatás modern formája miért, hogyan alakult ki, mi-ben különbözik korábbi formáitól, valamint azt, hogy milyen jellemzőkkel bír e modern közigazgatási forma, vagyis a bürokrácia. Meglátása szerint a modern közigazgatás a racionalizálódás következménye, amely eredményeként törvényes, intézményesített – racionális – keretei alakultak ki a közigazgatásnak. Weber úgy gondolta, hogy „a bürokrácia hatékonyság szempontjából egyértelműen felülmúlta a közigazgatás más formáit: a feudális közigazgatást, a hivatal tiszteletbeli, mellékállásként gyakorolt vagy kollektív formáját. Vizsgálatai szerint a bürokrácia hatékonysága a gépszerűségén múlik. A hivatalok hálózatát és az egyes hivatalokon belüli feladatterületeket, egészen az egyedi állásokig lebontva, tervszerűen meg lehet úgy alkotni, hogy a súrlódási veszteségek mini-

<sup>2</sup> Alfred Kieser: Szervezetelméletek című művének (Aula, 1995) – helyenként szó szerinti – felhasználásával készültek. Forrás: Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémiai Kiadó, 2013.

málisak legyenek. A bürokratikus elvek alapján strukturált közigazgatás tagjai »paragrafus-automaták«, akik munkájának eredményét éppúgy lehet tervezni, »mint ahogy a gép előre látható teljesítményével számolunk«. A bürokrácia magasabb hatékonyságának további alapja a benne megvalósított munkamegosztás, amely lehetővé teszi, hogy a munkakövetelményeket és az alkalmazottak szakképzettségét egymással összehangoljuk, és ez a mindenkori specialisták szaktudásának összegzéséhez vezet. Végül a bürokrácia hatékonyságához az is hozzájárul, hogy kiküszöböli a hivatalnokok mindenféle önfejűségét. A hivatalnokok formális engedelmességre vannak kötelezve, amelynek nyomán úgy cselekszenek, »mintha a parancs tartalmát pusztán a parancs tette volna viselkedésük maximájává, s csakis a formális engedelmességi viszony miatt tettek volna így, függetlenül attól, hogy mi a saját véleményük a parancsról, mint olyanról: értékesnek tartja-e vagy nem«. A formális engedelmesség feltételezése átfogó szabály: A bürokráciában az alkalmazottnak el kell különítenie a hivatali ügymenetet a saját személyétől; »magabiztos tárgyilagosságra« van szorítva.”

#### A MENEDZSMENTTAN ÉS A TAYLORIZMUS

„A menedzsmenttan azóta él, amióta az emberek tudatosan foglalkoznak a munka kialakításával, szervezésével. A tannak a következő »módszer« szolgál alapjául: az ember megkeresi a jó, azaz bevált gyakorlatot, és megpróbálja szabályokba foglalni úgy, hogy azt más is megvalósíthassa. S így megszületnek a gyakorlati szakembereknek szóló irányelvek. Frederick Taylor »tudományosította« a menedzsmenttant, amennyiben a bevált gyakorlatot nem csupán azonosította és szabályokba öltöztette, hogy az a vállalatvezetők számára széleskörűen alkalmazható legyen, hanem a szervezet optimalizálásának módszerével gazdagította is. Még ha hevesen kritizálták is, Taylor elmélete hihetetlen és máig ható befolyást gyakorolt a szervezetalakításra.” Hasonlóan megtermékenyítően hatott Fayol munkássága is, aki a vezetői tevékenység rendszerezésére, a hatékony vezetés elveinek megfogalmazására vállalkozott személyes tapasztalatai alapján. A mai napig léteznek ezekhez hasonló koncepciók. „Ezek az átfogó szervezési koncepciók követik a »divatingadozásokat«. Nagymértékben tükrözik azokat a menedzsmentproblémákat, amelyek az adott időben jellemzők. Ha változnak az idők és problémák, hát új átfogó menedzsmentkoncepciók jönnek létre. Azaz ezek gyakran valójában egyáltalán nem újak, hanem csupán régi borokat kínálnak új üvegben. És hogy »átfogóak« lennének, az már végképp nem igaz: szükségszerűen egyes problématerületekre koncentrálnak – éppen azokra, amelyek adott problémahelyzetben kiváltképp sürgetőnek mutatkoznak.”

#### A HUMAN RELATIONS-MOZGALOM ÉS A SZERVEZETPSZICHOLÓGIA

„A Hawthorne-kísérletek, amelyekben először mérték taylorista módon a megvilágítás erősségének munkateljesítményre gyakorolt hatását, az »emberi kapcsolatok« munkában betöltött jelentőségének véletlen felfedezéséhez vezettek, s ezzel útjára indult a következőben gazdag Human Relations-mozgalom – íme, a legenda, melyet a könyvekben olvashatunk. Az »emberi kapcsolatok« jelentőségét a munkában már jóval a Human Relations-mozgalom előtt felismerték és

figyelembe vették a vállalati vezetésben. A Hawthorne-kísérletek nem jelentettek többet – de kevesebbet sem – mint e gyakorlat tudományos legitimációját. E legitimáció gondoskodott azután az »emberi kapcsolatok« munkában betöltött szerepének növekedéséről és a szervezetpszichológia kibontakozásáról az egyetemeken. Az utóbbi intézményekben kidolgozott modellek azonban egyre komplexebbeké váltak, és ezáltal elvesztették értéküket a gyakorlat számára. Erre való reakcióként keletkeztek a szervezetfejlesztési és a munkahumanizálási elméletek.”

„A Human Relations elterjedése a gyakorlatban a szervezetpszichológia nagyon nagymértékű fellendüléséhez vezetett az amerikai egyetemeken. A második világháború után a német egyetemeken is új, munka- és szervezetpszichológiával foglalkozó tanszékeket hoztak létre. A szervezetpszichológia legfontosabb területei többek között: motiváció a munkában, megelégedettség a munkával, a munkafolyamat során fellépő pszichikai terhelés kimutatása és az ennek csökkentésére szolgáló intézkedések, vezetés, a munkacsoportok befolyása a tagok munkahelyi magatartására, a pszichológiai hatások figyelembevétele a technológia fejlesztése során, egyének és csoportok magatartása döntési szituációban, személyek meghatározott tevékenységekre való alkalmasságának megállapítása, minősítés, konfliktusmenedzsment.”

„Ezen területek mindegyikére a következő fejlődésmenet jellemző: az egyszerűeket gyorsan komplex elméletek váltották fel; több, egymással konkuráló komplexebb elmélet fejlődött ki, melyek közül mindegyik gyakorlati evidenciára és/vagy sikeres gyakorlati felhasználásokra támaszkodhatott. Azok a gyakorlati szakemberek, akik problémáik megoldásához szervezetpszichológiai elméleteket akartak felhasználni, több, egymásnak részben ellentmondó elmélettel konfrontálódtak, anélkül, hogy jól megragadható választási kritériumokkal rendelkeztek volna. Ilyen esetekben e szakemberek ugyanazon kritériumok alapján szokták kiválasztani az elméleteket, illetve a »tudományos« tanácsadókat, mint amely kritériumokat más szolgáltatásoknál is felhasználnak: üzleti partnerek ajánlásai, az ajánlattevő hírneve, a kínálat és a saját szempontok egybeesése, az ajánlattevő fellépése és így tovább.

Gyakran nyúlnak a gyakorlati szakemberek olyan egyszerűbb elméletekhez, melyeket tudományos körökben már régen elvetettek, mivel ezeket elfogadhatóbbnak tartják, mint a komplex megközelítéseket.”

„A szervezetpszichológia mindazonáltal nem hagyta cserben a gyakorlati szakembereket, ehelyett olyan megközelítést ajánlott, amely kiutat mutatott a komplexitásból: a szervezetfejlesztést. A szervezetpszichológia a következő alapvető megfontolásokból indul ki: amennyiben nem lehetséges empirikus eredmények alapján meghatározni, hogyan kell kialakítani azon társadalmi folyamatokat, amelyek a motivációt, az elégedettséget és ezáltal a szervezeti hatékonyságot megteremtik, akkor talán legalább a szervezeti tagokat abba a helyzetbe lehet hozni, hogy saját problémáikat felismerjék, kísérletileg kipróbálják személyközi kapcsolataikat, és maguk alkossák meg azokat a szervezeti feltételeket, amelyek saját igényeiknek és a vállalkozás követelményeinek megfelelnek.”



## KONTINGENCIAELMÉLET

A kontingenciaelmélet a korábbi elméletek (Taylor, Fayol, Weber tanai stb.) továbbfejlesztésével alakult ki, és maga is rendkívül sokat fejlődött, változott az elmúlt évtizedekben.

A kontingenciaelméletet megelőző irányzatok olyan ajánlásokkal szolgálták, amelyek azt a látszatot keltették, hogy azok bármilyen körülmények között hatékonyan alkalmazhatók. Ezért szokták ezeket az ún. klasszikus iskolákat a „one best way” elnevezéssel illetni. „A menedzsment-szakirodalomban az 50-es években egyre nagyobb mértékben teret nyert az a nézet, hogy nem léteznek általános érvényű szervezési, szervezetiakítási alapelvek, de ha vannak is ilyenek, akkor azok olyan általánosak, hogy nem nyújtanak segítséget a gyakorlati szervezetiakítási problémák megoldásában.” (Kieser, 1995, 212. oldal)

A kontingenciaelméleti kutatások ezzel szemben azt feltételezték, hogy eltérő helyzetben más-más megoldás lehet sikeres. Az akkori kutatások jórészt igazolták ezt a feltevést. E kezdeti kutatások csupán egy-egy tényezőre koncentráltak: egyszerre csak egy szituatív, befolyásoló tényező struktúraalakító hatását vizsgálták (gyártási technológia, méret és környezet), nem foglalkoztak magatartási kérdésekkel, és nem vizsgálták a stratégia szerepét. A későbbi kutatások már több befolyásoló tényező együttes hatását vizsgálták, majd ezt követően az eredményeket átfogó koncepcióba integrálták.

A kontingenciaelmélet tehát azt vizsgálja, hogy adott szituációk (például a külső környezet és a vállalat belső adottságai) hogyan befolyásolják a formális szervezeti struktúra egyes jellemzőit. Az elmélet alapfeltevései a következők:

- A formális szervezeti struktúra jelentősen befolyásolja a szervezet hatékonyságát.
- Nem létezik általános érvényű „hatékony szervezeti struktúra”. A szervezeteknek struktúrájukat a mindenkori környezeti feltételekhez és a hosszabb távon tartós adottságokhoz, belső tényezőkhöz kell igazítaniuk (ezeket nevezik szituatív vagy kontextuális tényezőkhöz is), ha hatékonyan akarnak működni.
- Empirikus vizsgálatokkal (kvantitatív módszerekkel) lehet elemezni, hogy adott feltételek mellett melyik struktúra a hatékony.

A kontingenciaelméleti kutatások eredményeit a vállalati gyakorlatban a következő módon lehet felhasználni:

- Magyarázatot kapunk a szervezeti struktúrák között tapasztalt eltérésekre.
- Előre jelezhető, hogy a (külső és belső) környezet, vagyis a szituáció változásával milyen irányban kell változtatni a szervezeti struktúrát.
- Ha a vállalat ismeri a külső és belső adottságait, akkor le lehet szűkíteni a célszerűen választható szervezeti modellek körét.

A kontingenciaelmélet tehát azt feltételezi, hogy a formális szervezeti struktúrának fontos szerepe van a vállalat hatékony működtetésében, továbbá azt is, hogy az eredményes működés érdekében a vállalat vezetésének gondoskodnia kell a környezet és a struktúra összhangjáról. Ha változik a szituáció és megbomlik az összhang, akkor változtatni kell a struktúrán (vagy a szituáción) a diszharmónia megszüntetése érdekében.

Fontos kérdés azonban annak a hatásmechanizmusnak a tisztázása, hogy a befolyásoló tényezők miképpen vezetnek el valamely struktúra létrejöttéhez.

Mindenekelőtt látnunk kell, hogy a tárgyalt befolyásoló tényezők nem mechanikusan és nem determinisztikusan eredményezik a szervezeti struktúra kialakulását vagy megváltozását. A szervezeteknek választási lehetőségük van abban, hogy milyen módon alkalmazkodjanak a külső és belső feltételekhez és azok változásához. Tehát a befolyásoló tényezők és a szervezeti struktúra közre beiktatódik egy értékelési és célkitűzési tevékenység, amelyet stratégiának nevezünk.

A stratégiát úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét (Chikán, 2008). A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata. A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat (illetve annak vezetése) miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket. Előfordulhat például, hogy megváltozik a környezet, de a szervezet vezetése ezt nem, vagy csak késve veszi észre. A környezeti változásokra adandó strukturális válasz nyilvánvalóan függ attól is, hogy a vezetés mikor és miként (például mennyire tartósan, alapvető fontosságúnak) érzékeli a változásokat, s milyen célokat fogalmaz meg azok alapján.

A stratégia szerepével összefüggő tény az is, hogy a szervezetek nem csupán egyoldalúan alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek.

Az adaptáció aktív (a környezet megváltoztatására irányuló) vagy passzív formája (a környezethez való egyoldalú alkalmazkodás) közötti választást alapvetően befolyásolják a szervezet és az érintett környezeti szegmens közötti erőviszonyok. Amennyiben az erőviszonyok azt lehetővé teszik, akkor a szervezet a környezet befolyásolására törekszik, s csak akkor alkalmazkodik passzívan, ha nem tud a környezetre befolyásoló hatást kifejteni. A monopolhelyzetben lévő vállalat eladóként rendszerint rákényszeríti piaci partnereire a saját feltételeit. Alkalmazkodásra csak akkor kényszerül, ha értékesítési célkitűzései megvalósításához ez nélkülözhetetlen számára. A befolyásoló tényezők és a szervezetalakítás közé tehát beiktatódik – az alkalmazkodás módját meghatározó tényezőként – a stratégia, illetve a különböző stratégiák közötti választás.

John Child 1972-es, a stratégiai választásról szóló elképzelése (a stratégiai választás elmélete) arra a felismerésre épít, hogy a döntéshozók befolyást gyakorolnak a szervezeti struktúra alakítására. Child abból indul ki, hogy a „domináns koalíció” tagjai, vagyis azok a menedzserek, akik befolyással vannak a szervezetalakításra, három lépésben jutnak el szervezetalakítási döntéseikhez:

- Értékelik a szituációt.
- Kijelölik a stratégiát.
- Meghatározzák a stratégiai akciókat.

Amikor azt mondjuk, hogy a vállalatvezetés értékeli, és választ a lehetőségek közül, akkor ez azt jelenti, hogy a szervezetek nem „elszenvedik” a környezeti kényszereket, hanem – hatalmukat és stratégiai választási lehetőségeiket felhasználva – annak aktív befolyásolására, sőt átalakítására törekuszenek. Child elméletének főbb megállapításai a következők:

- A környezeti feltételrendszer változása csökkenti a szervezet hatékonyságát, és strukturális alkalmazkodást kényszerít ki.
  - Nemcsak a struktúra alkalmazkodhat a környezethez, hanem a környezet is alkalmazkodhat a struktúrához.
  - A szervezeti elit fenntarthatja a számára előnyös struktúrát a környezeti feltételrendszer manipulálása révén, ha a környezet megfelelően „puha” ehhez.
- Tehát a kontingenciaelmélet azon tézise miszerint „a struktúra követi a stratégiát” megfordítható: „a stratégia követi a struktúrát”. Sokszor tehát az alkalmazkodás a környezet befolyásolásával, az adottságok változtatásával, más szervezetekkel való összefogással valósul meg, és kifejezett célja a struktúra fenntartása. (Kieser, 1995, 241–242. oldal)

### A MAGATARTÁSTUDOMÁNYI DÖNTÉSELMÉLET

A szervezetek működését a bennük zajló döntési folyamatokon keresztül magyarázza, feltételezve azt, hogy a döntések nem valamiféle racionális logikai folyamat eredményeként születnek, hanem „emberi döntéshozatali magatartás” következményeként. „A magatartástudományi döntéselmélet érdeklődésének homlokterében az a kérdés áll, hogy a szervezetek miképpen biztosítják saját fennmaradásukat egy bonyolult (komplex) és változékony környezetben. A magatartástudományi közelítés annyiban jelent újat a korábbi irányzatokhoz képest, hogy ezt a túlélési és alkalmazkodási problémát az emberi (döntéshozatali) magatartás általános problémájaként fogalmazza meg. A magatartástudományi döntéselmélet egyik lényeges jellemzője, hogy a vizsgálat során elsősorban az emberi gondolkodás és motiváció korlátaira koncentrálnak: arra a két alapfeltételre épít, hogy az emberek csak korlátozott információ-feldolgozó képességekkel rendelkeznek és csak korlátozott mértékben hajlandóak a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni.”

### A SZERVEZETEK INTÉZMÉNYI KÖZGAZDASÁGTANI ELMÉLETEI

Középpontjában az intézmények állnak, úgy mint a piacok, a szervezetek, a jogi normák. Az elemzések célja az, hogy ezek hatását vizsgálja a szervezetek működésére, változásaira, hatékonyságára. Három irányzata azonosítható: tulajdonjogok elmélete, az ügynökelmélet és a tranzakciós költségek elmélete.

- TULAJDONJOGOK ELMÉLETE: „A tulajdonjogok elméletének középpontjában a tulajdonjog intézménye áll. A tulajdonjogok rögzítik, hogy milyen módon rendelkezhet tulajdonosuk azon erőforrások felett, amelyekre jogosultsága vonatkozik. Ezek a jogok határozzák meg konkrétan az erőforrások használatára vonatkozó intézményesített magatartási normákat, amelyeknek a betartása általánosan elvárható, illetve megsértésük szankciókat vonhat maga után.” Ezen irányzat keretében vizsgálják azt is, hogy milyen különbségek vannak az állami és a magántulajdonú cégek hatékonysága között és a különbségek mivel magyarázhatóak.
- ÜGYNÖKELMÉLET: „Az ügynökelmélet középpontjában a szerződés és annak a megbízó és a megbízott kapcsolatában betöltött szerepe áll. Tipikus példái a megbízó-ügynök kapcsolatnak a vállalkozások kontextusában a munkaadó és

a munkavállaló, eladó és vásárló, tulajdonos és üzletvezető, felügyelőbizottság és igazgatóság, igazgatóság és vezetők, az idegen tőke tulajdonosa és az üzletvezetők, vezetők és beosztottak közötti viszony. Ezekben az esetekben a megbízó érdekei megvalósítása céljából egy szerződés keretében bizonyos feladatokat és döntési kompetenciákat ruház át a megbízottra, az ügynökre, aki szolgáltatásaiért cserébe ellenszolgáltatást kap. A feladatok delegálása a megbízó szempontjából azzal az előnnyel jár, hogy az ügynök specializált munkarejét és információs előnyét saját céljaira felhasználhatja. A feladatok delegálása azonban a megbízó szempontjából a következő problémát is felveti: minél kevesebb információval rendelkezik a megbízó az ügynök céljairól, cselekvési lehetőségeiről és tényleges teljesítményéről, annál nagyobb számára az a kockázat, hogy az ügynök nemcsak a megbízó érdekében, hanem saját érdekében, a megbízó hátrányára is tevékenykedik. A megbízó így azzal a problémával kerül szembe, hogy hogyan lehet szerződésben rögzíteni, hogy az ügynök úgy teljesítse feladatát, hogy az a megbízó érdekeinek leginkább megfeleljen.”

- A TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK ELMÉLETE: „A tranzakciós költségek elmélete azt akarja megmagyarázni, miért bonyolítanak le és szerveznek tranzakciókat adott intézményi keretek között többé vagy kevésbé hatékonyan. Az elemzés egysége a tranzakció. A tranzakciós költségek elmélete lényegében a tranzakciók lebonyolítására és megszervezésére szolgáló alternatív intézményi megoldások költségeit hasonlítja össze. Az elmélet annak meghatározását tűzi ki célul, hogy a tranzakciók egyes típusait (amelyek eltérő költségjellemzőkkel rendelkeznek) milyen intézményi megoldással (melyek bizonyos költség releváns jellemzőkben szintén különböznek) lehet relatíve a legkisebb költségekkel lebonyolítani és megszervezni.”

#### AZ EVOLÚCIÓELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Az elmélet szerint nem a változtatást előidéző személyek, hanem a környezeti szelekció dönt arról, hogy mely szervezeti változatok hasznosak, melyek maradnak fenn az előre megtervezett beavatkozások közül. „A szervezetek változtatási folyamatokat hajtanak végre: megváltoztatják például termelési programjukat, hogy minél jobban tudjanak alkalmazkodni a kereslethez. Ez többek között új technikai megoldásokat igényel és a szervezeti struktúra kiigazítását teszi szükségessé. Az ilyen változtatási folyamatokat gyakran a változtatást előidéző személyek szándékaival magyarázzák, mondván: azért hajtanak végre módosításokat, mert felismertek bizonyos problémákat, és meghatározott megoldási koncepciókat követnek. Az ilyen típusú magyarázatok feltételezik, hogy a változtatást előidézők szándékai a terveknek megfelelően megvalósíthatók, illetve hogy a foganatosított intézkedések alkalmasak a problémák megoldására. Ezzel szemben az evolúciós irányzat képviselőinek véleménye szerint a szervezetek túl komplexek ahhoz, hogy előre megtervezett beavatkozások révén, kiszámítható módon a kívánt állapotba kerüljenek. Az evolúcióelméleti irányzat képviselői számára a változtatást előidézők szándékolt beavatkozásai először csak változatok.”

### KONSTRUKTIVISTA MEGKÖZELÍTÉSEK

„Szakítanak azon elméletekkel, amelyek abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a szervezeti struktúra, illetve adott szervezeti jellemzők objektív módon ragadhatók meg. A konstruktivista megközelítés képviselői szerint a szervezet – mindenek előtt – a szervezeti tagok fejében található meg. A szervezetek nem azért ‘működnek’, mert célirányosan kialakított ‘struktúrájuk’ van, hanem mert a tagok ‘fejében’ határozott elképzelések élnek arról, hogy miként kellene a szervezeteknek működniük. Ezeket az elképzeléseket részben a kultúra tartalmazza, részben ‘meg kell állapodni’ ezekről, illetve meg kell értetni ezeket a szervezeten belül, s a ‘trial and error’, azaz próbálkozás és tévedés folyamatában kell begyakorolni őket. Ebből kiindulva a szervezetek nem objektív adottságok, hanem lényegében a szervezet tagjainak és a velük interakcióban állóknak megismerésén alapulnak. Ez azt jelenti, hogy ha meg akarunk tudni valamit a szervezetekről, mindenekelőtt azt kell kipróbálnunk, hogy mi megy végbe az egyének fejében.”

### INTÉZMÉNYI SZOCIOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSEK

#### A SZERVEZETELMÉLETBEN

„A kontingenciaelmélet, a klasszikus menedzsmenttanok és a weberi ideáltipikus bürokrácia által is sugallt elképzelés nem más, mint, hogy a szervezetek blueprintjeik szerint működnek: szabályokat és előre rögzített procedúrákat követnek, a szervezetben zajló tevékenységek a formális struktúra követelményeinek felelnek meg. Az intézményi megközelítés hívei szkeptikusan szembe helyezkednek e szemléletmóddal. Úgy érvelnek: a formális struktúrának egy másik, mind jelentősebbé váló funkciója is van. A formális struktúra a szervezet tevékenységeiből, valamint a belső és külső kapcsolatok komplexitásából eredő követelmények helyett a szervezet környezetében fellelhető racionális szervezetalkítási elképzeléseket tükrözi vissza. Mindebből az institutionalisták arra következtettek, hogy a szervezetek struktúráikat a környezet követelményeinek és elvárásainak megfelelően formálják – strukturális elemeket adaptálnak, hogy legitimitásra tegyenek szert. Az institutionalisták abból indulnak ki, hogy a társadalomban élő vélekedések, elképzelések, feltevések és elvárások generálisan rögzítik, miként kell kinéznie a vállalatoknak, az iskoláknak vagy a kórházaknak, miért hasznosak, milyen feladatokat kell ellátniuk és milyeneket nem. Konkrétan ez annyit tesz: számos, a szervezetekben fellelhető munkakört, osztályt, eljárásmodot vagy programot a közvélemény és a kiemelt vevők szemlélete tesz szükségessé, vagy törvények kényszerítenek ki; a szervezetek adaptálják ezeket, és pedig a munkateljesítményre és az eredményre gyakorolt hatásaiktól függetlenül. A formális szervezetet technikai-racionális instrumentumnak tekintő megközelítésekre adott reakcióként az institutionalisták azt állítják, hogy a szervezeteket a társadalmi környezet is építi, alakítja. Úgy vélik: a szervezetek formális struktúrájában bekövetkező változásokat egyre kevésbé a verseny vagy a hatékonysági követelmények, sokkal inkább és növekvő mértékben a környezetben élő szabályok és elvárások határozzák meg.”

### 2.1.2.2 Értékelési szempontok

Kutatási modellünk az előbbieken bemutatott kontextuális tényezőkön túl négy értékelési szempontot tartalmazott: (1) stratégia, (2) rendszerek, (3) működési hatékonyság és (4) iskolák. Úgy találtuk, hogy e szempontok az egyes korszakokban az elmélet és gyakorlat oldaláról egyaránt vizsgálható és fontos tényezők. Kíváncsiak voltunk például, hogy a stratégia a vállalati gyakorlatban mikor és milyen tartalommal jelent meg, megfigyelhető volt-e valamilyen stratégiával kapcsolatos tudás, gondolkodás a szakkönyvekben, cikkekben, a felsőoktatásban, vezetőképzőkben.

Stratégia alatt eredetileg a lineáris gyártástechnológia, vagy a diverzifikálódás közötti megkülönböztetést értették, de ezt a képet tovább bővíthetjük a modern stratégiai menedzsment megközelítéssel, és ide érthetünk minden olyan döntést, amely azt határozza meg közép- vagy hosszú távon, hogy hogyan szerez egy-egy szervezet további erőforrásokat (költséghatékonyság, versenytársaktól való megkülönböztetés stb.), a meglévő erőforrásait milyen módon fókuszálja, kombinálja, s hogy milyen külső hatásokra és hogyan változtat korábbi céljain.

A rendszerek értékelési szempont alatt arra kerestünk válaszokat, hogy az adott történelmi korszakokban a kihívásokra milyen új, belső formális rendszerek jöttek létre, milyen vezetői megoldások láttak napvilágot. Ezen belül a következőket vizsgáltuk:

- Formális szervezeti struktúra: a felépítésen túl vizsgáltuk a folyamatszervezési megoldásokat is, illetve a jogi struktúra változásait), valamint a társaságirányításban bekövetkező változásokat (menedzsment és tulajdonosi szerepek viszonya, társaságirányítási testületek típusa, funkciója).
- Vezetési (HR) rendszerek, módszerek: beleértettük azokat a vezetői módszereket, koncepciókat is, amelyek lefedik a személyes vezetés (leadership) témakörét: motiváció, vezetési stílus, vezetői szerepek stb.
- Kontroll rendszerek: milyen eszközök és megoldások szolgálták a vezetők ellenőrzési, controlling, kontroll elvárásait – kapcsolódva a társaságirányítás testületeinek hasonló céljaihoz, vagyis milyen módon értelmezték a teljesítményt.

A működési hatékonyság két területét vizsgáltuk: a termelés (core business, alapszolgáltatás) értékteremtő folyamatával kapcsolatos (racionális, hard) szempontokat, valamint a magatartási (társadalmi, soft) elemeket. Szervezeti magatartásként írtuk le a szervezeten belüli személyek közötti kapcsolatokat, a munkahelyi légkört, a motivációt, egy-egy csapat hatékonyságát. Luthans megfogalmazása szerint: „A szervezeti magatartás az ember és a formális szervezet közötti interakciók eredménye.”<sup>3</sup> Mindkét területet úgy értelmeztük, hogy céljuk a hatékonyság, termelékenység javítása, például a működési költségek csökkentése révén.

Az 1950-es évektől a menedzsment fogalma eltolódott a háború előtti termelés-orientált gyakorlattól egy olyan új, felsővezetői szempontot képviselő irányba, ahol a vezetőknek meg kellett birkózniuk a koordináció növekvő szükségével, a növekvő szervezeti mérettel és a képzettebb munkaerő jelentette kihívásokkal. A menedzsereknek „generalistákká” kellett válniuk ahhoz, hogy képesek legyenek specializálódott szakembereket vezetni. A generalisták képzésében, az irányadó

<sup>3</sup> Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16, (3), pp.67–72. Luthans, F.

vezetéstudományi elméletek terjesztésében kulcsszerepet játszottak a közgazdász-, valamint vezetőképzés intézményei. E szempont fókuszában tehát az állt, hogy azonosítsuk: az egyes korszakokban milyen intézményi keretrendszer biztosította a menedzsment elméleti hátterét, milyen keretek között terjedtek az iránymutató eszmék, ötletek, ideológiák. Vizsgálódásaink középpontjában a legnagyobb hatású kutatócsoportok, üzleti iskolák, menedzsmentguruk, a menedzsmenttörténeti „iskolák” elemzése állt, s részkutatásunk alapvetően ez utóbbi szempont feltárására irányult.

### 2.1.3 KUTATÁSI MÓDSZEREK

Kutatási projektünk során többféle kutatási módszertant használtunk. (Ábra - 4) A deduktív módszerek segítségével az általános, szakirodalomban fellelhető általános megállapítások mindennapi érvényességét kívántuk vizsgálni, az induktív módszerek révén pedig az egyéni, egyedi tapasztalatok általánosíthatóságának lehetőségét kerestük. Kutatásunk három éve során részeredményeinket konferenciákon, a vezetés- és szervezéstudomány hazai és nemzetközi képviselői előtt, illetve szakmai találkozókön mutattuk be, amelyek során a résztvevők hozzászólásaikkal, kérdéseikkel, észrevételeikkel járultak hozzá felvetéseink és állításaink pontosításához, a feltárt összefüggések jobb értelmezéséhez.

<b>Deduktív megközelítés</b>	<b>Induktív megközelítés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meglévő elméleti ismeretek megjelenésének vizsgálata</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A korszak elméleti diskurzusaiban</i></li> <li>• <i>A korszak vállalatvezetői gyakorlatában</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Adatgyűjtés módja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Szakfolyóiratok anyagának elemzése</i></li> <li>• <i>Levéltári dokumentáció elemzése</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vállalati esetek vizsgálata</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A tényleges vezetői gyakorlat feltárása</i></li> <li>• <i>Következtetés a kor társadalmi/gazdasági kontextusára</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Adatgyűjtés módja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vállalati interjúk vezetőikkel/szakértőkkel</i></li> <li>• <i>Levéltári dokumentáció elemzése</i></li> <li>• <i>Meglévő vállalati történeti feldolgozások elemzése</i></li> </ul> </li> </ul>

Ábra - 4: A kutatás módszertana

### 2.1.4 A KUTATÓI CSAPAT

A kutatási terület komplexitása miatt szükséges interdiszciplináris megközelítés a kutatói csapat összetételében is megjelent. Kutatásunk vezetője, dr. Dobák Miklós egyetemi tanár a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Vezetéstudományi Intézetének igazgatója, a Vezetés és Szervezés Tanszék vezetője, két szenior kutatója dr. Chikán Attila egyetemi tanár, a Magyar Tudományos Akadémia levelező tagja, a Rajk László Szakkollégium alapítója és dr. Nemes Ferenc, MTA-doktor, a BCE Igazgatás-szervezés és Urbanisztika Tanszékének professor emeritusa. A kutatócsoport tagjai pedig dr. Antal Zsuzsanna, dr. Kozma Miklós, dr. Vaszkun Balázs közgazdászok, a BCE egyetemi oktatói, valamint dr. Strausz Péter és dr. Zachar Péter Krisztián történészek voltak.

## 2.2 A RÉSZKUTATÁS BEMUTATÁSA

### 2.2.1 KUTATÁSI CÉLOK

A korábbiakban bemutatott kutatáson belül működő részkutatásunk vizsgálati fókuszában a mindenkori vezetők legmagasabb szintű képzésének intézményi fejlődése, a vezetés és szervezés szakma kialakulása integrációja, valamint a vállalatokkal és azok szervezésével, vezetésével foglalkozó szellemi műhelyek létrejötte állt. A téma megismeréséhez fontosnak tartottuk a nemzetközi környezet, valamint a hazai gazdasági, társadalmi és közpolitikai kontextus vizsgálatát, ezek hatásainak elemző összevetését. E komplex értelmezési keretben való eligazodásban tehát a teljes kutatással összhangban – a pusztán közgazdasági megközelítés helyett – egy interdiszciplináris szemléletmód volt segítségünkre.

Kiinduló kutatási tervünk egy olyan kutatás modellt is magában foglalt, amely kijelölte

- a megértés kereteit, vagyis a hazai köztörténeti (politikátörténeti) korszakhatárokat, valamint a nemzetközi szervezetelméleti irányokat és hatásokat;
- a vizsgálatunk tárgyát, vagyis az üzleti, a közszolgálati és nem-kormányzati szektor szervezeteit;
- az információk feldolgozásának előzetesen kialakított szempontrendszerét.

A részkutatás eredményeként azt vártuk, hogy

- korszakoljuk a magyar vezetés és szervezés szakma oktatás- és tudománytörténetét,
- az átlátást segítő kulcstartalmak bemutatásával jellemezzük az egyes korszakokat,
- azonosítsuk a fejlődés jelentős befolyásoló tényezőit,
- felmérjük a nemzetközi szakmai közösség hatásait a hazai szakmai életre,
- megvizsgálhassuk a politika és a szakma egymáshoz való viszonyát,
- elemezzük az elmélet és gyakorlat közötti kölcsönhatásokat,
- levonhassunk tanulságokat a múlt tapasztalataiból,
- útmutatást adjunk a jelenkori és mindenkori szakmai útkereséshez,
- s hogy mindemellett emléket állíthassunk szakmánk nagy elődeinek.



### 2.2.2 KUTATÁSI MÓDSZEREK

Kutatásunk három éve két fő szakaszból állt: munkánk első felében az 1948 előtti, második részében pedig az 1948 utáni időszakot dolgoztuk fel. Ez a két szakasz elemzésünknek is fontos időbeli és értelmezésbeli keretet adott. Mindkét fázisban kutatásunk elsődleges kiindulópontja volt az elérhető irodalmak feldolgozása: ennek részeként korabeli szakkönyveket és szakcikkeket elemeztünk, folyóiratok (Közgazdasági Szemle, Vezetéstudomány, Ipargazdasági Szemle, Szervezés és Üzemgazdálkodás stb.) korszakokhoz köthető jellemző tartalmait vizsgáltuk, felsőoktatási intézmények és vezetőképző műhelyek történeti leírásait, antológiáit tekintettük át, illetve meghatározó személyiségek életrajzi dokumentumait dolgoztuk fel. Az 1948 utáni időszak megismeréséhez az irodalmi feldolgozás mellett interjúkat készítettünk a korszak meghatározó tanúival. Forrásaink a szakma meghatározó oktatói, kutatói, vezetési tanácsadói, vezetőképző szakemberei, valamint vállalatvezetői voltak<sup>4</sup>:

- **Angyal Ádám**, közgazdász, a Ganz Danubius Hajó és Darugyár korábbi vezérigazgatója, a Dunaferr Rt. korábbi igazgatósági tagja és az Ikarus Járműgyártó Rt. korábbi igazgatósági elnöke, a Budapesti Corvinus Egyetem professor emeritusa
- **Baross Gyöngyvér**, pszichológus, a bölcsészettudományok doktora, az 1970-ben Dr. Szabó László vezetésével létrehozott interdiszciplináris kutatócsoport volt tagja, az ÉVM Vezetőképző Intézetének alapító tagja, az OVK korábbi tudományos főmunkatársa, 1991 óta önálló személyzetfejlesztő tanácsadó, szakértő
- **Baross Szabolcs**, mérnök, közgazdász, a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékének volt oktatója és kutatója, Susánszky János professzor tanítványa, az Alutröszt Szervezési Főosztályának volt munkatársa, szervezési tanácsadó
- **Farkas Ferenc**, közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem professzora, a helyi doktori képzés menedzsmet területének egyik iskolateremtője, kutató, nyolc tudományos értékű könyv szerzője és társszerzője, több mint százötven hazai és külföldi publikáció alkotója, vezető tanácsadó, üzletember
- **Gaál Zoltán**, vegyész-mérnök, gazdasági mérnök, a veszprémi Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének professzora, az egyetem volt rektora, a műszaki menedzser szak alapítója, a helyi doktori képzés gazdálkodás- és szervezéstudományi területének iskolateremtője, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság elnökségi tagja, kutató, vezető tanácsadó
- **Gyökér Irén**, mérnök-közgazdász, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem docense, kutató, az egyetem MBA angol nyelvű programjának megszervezője, korábbi igazgatója
- **Kiss József**, az Alba Régia Építőipari Vállalatot huszonöt éven át irányító legenda vezérigazgatója, a Székesfehérvár Városi Tanács volt tagja, a Fejér megyei Tanács volt tagja, a METESZ korábbi megyei alelnöke, az építőipari tevékenységét elismerő számos magas rangú megyei és állami kitüntetés birtokosa

---

<sup>4</sup> Az interjúalanyainkra vonatkozó néhány szakmai életrajzi adatot a beszélgetéseken elhangzottak, illetve a publikus forrásokban közöltek alapján rögzítettük.

- **Kocsis József**, gépészmérnök, gazdasági mérnök, a közgazdaságtudományok doktora, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem nyugalmazott egyetemi docense, kutató, a MTA Vezetés és Szervezéstudományi Bizottságának volt tagja, a MTA Szervezéseméleti és Módszertani Albizottságának korábbi elnöke
- **Magyari-Beck István**, pszichológus, az 1970-ben Dr. Szabó László vezetésével létrehozott interdiszciplináris kutatócsoport volt tagja, a Budapesti Corvinus Egyetem professzora, kutató, tizenhét könyv és kétszáz hazai és nemzetközi tanulmány szerzője
- **Makó Csaba**, közgazdász, szociológus, a Budapesti Corvinus Egyetem korábbi, a Debreceni Egyetem és a Szent István Egyetem jelenlegi professzora, a MTA Szociológiai Kutatóintézet tudományos tanácsadója, korábbi igazgatója, a MTA Vezetés és Szervezéstudományi Bizottságának volt elnöke, kutató, számos hazai és nemzetközi publikáció szerzője
- **Mészáros Tamás**, közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem professzora, korábbi rektora, kutató, az ÁPV Rt. volt igazgatósági elnöke, a Richter Gedeon Nyrt korábbi igazgatósági tagja, számos más nagyvállalat vezetőségi tagja
- **Nemes Ferenc**, szociológus, közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem, a Szent István Egyetem és a Nemzeti Közszolgálati egyetem professor emeritusa, kutató, a MTA Szociológiai Bizottságának tagja, a MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának tagja, korábbi elnöke, számos szakmai folyóirat szerkesztőbizottsági tagja
- **Noszkay Erzsébet**, közgazdász, rendszerszervező, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola professzora, a Szent István Egyetem egyetemi magántanára, a Csepel Vas- és Fémművek Tröszt ISZI korábbi szervező munkatársa, a SZÁMKI, SZÁMALK tudományos munkatársa, a MTA Ipargazdasági Kutató Csoport korábbi tudományos munkatársa
- **Pál Tamás**, matematikus, szociológus, a Csepel Vas- és Fémművek Tröszt ISZI korábbi szervező munkatársa, Kornai János és Hegedűs András kutatócsoportjainak volt tagja, az OVK korábbi tudományos munkatársa
- **Sallai Miklós**, közgazdász, a Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézete Marketing-menedzsment szakcsoport egyetemi docense
- **Székelly Csaba**, mezőgazdasági mérnök, közgazdász, a Nyugat-Magyarországi Egyetem professzora, az egyetem Közgazdaságtudományi Karának volt dékánja, a Szent István Egyetem Vállalatgazdasági és Szervezési Intézetének korábbi igazgatója, a Széchenyi István Doktori Iskola vezetője, kutató, számos szakmai folyóirat szerkesztőbizottsági tagja
- **Szintay István**, mérnök, közgazdász, a Miskolci Egyetem volt professzora, Vezetéstudományi Intézetének korábbi igazgatója, a Gazdaságtudományi Kar korábbi dékánja, kutató, számos hazai és nemzetközi publikáció szerzője, több MAB bizottság korábbi tagja, elnöke
- **Tari Ernő**, közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem professor emeritusa, a MKKE Gazdaságpolitikai Kutatócsoport korábbi munkatársa, kutató, a MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának volt tagja, számos hazai és nemzetközi publikáció szerzője

- **Vecsenyi János**, gépészmérnök, gazdasági mérnök, a Budapesti Corvinus Egyetem professzora, a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatója, az ÉVM Vezetőképző Intézetének korábbi tudományos munkatársa, a Budapest Bank korábbi képzési és fejlesztési vezetője

Tisztelettel és köszönettel tartozunk interjúalanyainknak, akik nem csak idejüket szánták ránk, hanem sokszor életük személyes történeteit és szakmai dokumentumait is megosztották velünk a kutatás érdekében. Noha tudjuk, hogy listánk nem teljes, mégis reméljük, hogy kutatási eredményeink további beszélgetések alapját képezhetik majd későbbi kutatások során.

### 2.2.3 A KUTATÁS FELTEVÉSEI ÉS KÉRDÉSEI

Kutatásunknak elvi kiindulópontját jelentette a vezetés- és szervezéstudomány tudományként való elfogadása, illetve e terület megnevezésekor a fenti szóösszetétel használata. Arra kerestük a választ, hogy mikor, milyen módon alakult ki és intézményesült a szakma, milyen szakmai tartalmak jelentek meg az egyes korszakokban, s mi volt a „szervezés” és „vezetés” egymáshoz való viszonya, értelmezése. Kutatásunk eredményeinek közzétételekor tudatosan döntöttünk úgy, hogy részleteiben nem mutatjuk be, s nem elemezzük az egyes intézmények történetét, illetve nem részletezzük a szakma meghatározó személyiségeinek egyéni életútját. Noha mindkét említett területen vizsgáltunk, jelen munkánkban a fontosabb összefüggések és trendek feltárására szeretnénk hangsúlyt fektetni.

Kutatási kérdéseinket először az első időszak irodalomelemzését követően, majd a személyes interjúk tapasztalatai alapján véglegesítettük. A következő kérdésekre kerestünk választ:

1. A közgazdasági, a vezetés- és szervezéstudományi szakma kialakulása és intézményesülése
  - Létezik-e önálló közgazdász szakma?
  - Szükség van-e felsőfokú közgazdasági képzésre?
  - Integrált legyen-e a felsőfokú közgazdasági képzés, vagy több szakmaterület foglalkozzon közgazdasági kérdésekkel?
  - Kell-e önálló felsőfokú intézmény a közgazdász szakmának? Hol és milyen feltételek mellett működjön az önálló intézmény? Szükség van-e több intézményre?
  - Lehet-e, kell-e specializálódni a szakmán belül, illetve az intézmények között?
  - Szükséges-e a vezetőket tovább képezni? Milyen tudást kell átadni, milyen késégeket kell fejleszteni a vezetőképzés során?
2. A vezetés- és szervezéstudomány változása, aktuális fókuszai
  - Hogyan változtak a szakma aktuális kérdései, mennyiben követték a nemzetközi trendeket?
  - Melyek voltak a főbb mérföldkövek a szakmában?
  - Mennyiben volt egységes a szakma? Milyen irányok, eltérések voltak az egyes iskolás között?
  - Mi kellett az iskolateremtéshez? Kik voltak a szakma „fenegyerekei”? Hogyan jellemezhető a „fenegyerekség”?

- Hogyan változott az 1948 előtti szakma az 1948 utáni időszakban?
  - Milyen gyorsan és hatékonyan reagált a szakma a társadalmi, gazdasági, politikai kihívásokra?
  - Van-e a szakma alakulásának ciklikussága?
3. A szakma elmélete és gyakorlata
- Hogyan hatott egymásra a képzés, a kutatás és a gyakorlat? Milyen kihívásokra kellett a szakmának választ adnia?
  - Mennyire volt eredményes az „elmélet” és „gyakorlat” együttműködése?
4. A kutatás célja, hasznosítása
- Milyen tanulsággal szolgálhat a szakma történetének tanulmányozása a jelen és a jövő számára?
  - Vannak-e a szakmának előre jelezhető trendjei? Milyen elvárások fogalmazhatók meg ezzel szemben a ciklikusságok azonosítása eredményeként?
  - Milyen további kutatási témák azonosíthatóak?

#### 2.2.4 A KUTATÓI CSAPAT

A részkutatást dr. Antal Zsuzsanna, a BCE oktatója és Baksa Máté, a BCE hallgatója, kutatási asszisztense végezte.

Három éven át tartó munkánkat Nemes Ferenc professor emeritus segítette: számunkra különösen érdekes információkat és személyes tapasztalatokat osztott meg velünk, fontos forrásmunkákra hívta fel a figyelmünket, a publikált részeredmények nyomán pontosításra ösztönzött, kérdésfelvetéseivel az általánosítható végeredmények kereteit és megállapításait alakította. Megtisztelő és inspiráló volt számunkra a közös munka.

Munkánk során természetesen fontos szakmai kapcsolódást jelentett a teljes kutatói csapattal való együttműködés: számtalan érdekes és élvezetes műhelyvitán méretődtek meg, csiszolódtak jelen tanulmány eredményei. Hálásak vagyunk, hogy egy ilyen színes szakmai háttérrel rendelkező, különböző nézőpontokat képviselő, valóban multidiszciplináris csapat részesei lehettünk.

Munkánk kezdetén fontos anyaggyűjtést és feldolgozást végzett Szreseny Dóra és Tózsér Orsolya, ezúton is köszönjük munkájukat.

A kutatói munkát a Vezetéstudományi Intézet titkárságának munkatársai támogatták – köszönettel tartozunk Bolla Balázsnak, Kiss Máriának és Pusztai Péternek.

### 2.3. A TANULMÁNYKÖTET FELÉPÍTÉSE

A kutatást lezáró kötetünk először azt az összefoglaló tanulmányt mutatja be, amely a századelőtől a rendszerváltásig tartó szakmatörténeti következtetéseinket, illetve az ezek alátámasztására szolgáló, korszakonkénti és azonos szempontok alapján feldolgozott részleteket tartalmazza (3. fejezet).

A következő két részben (4. és 5. fejezet) két korábbi tanulmányunk olvasható: az egyik az 1948-ig, a másik pedig az azt követő, rendszerváltásig tartó évtizedek vezetés- és szervezéstudományi eseményeit dolgozza fel.

Az utolsó részben három olyan háttér tanulmányt helyeztünk el, amelyek részleteiben mutatnak be fontos szakmatörténeti eseményeket. Az első a hazai kereskedelmi és közgazdasági oktatás 19. századi előzményeit mutatja be (6.1 fejezet), a második a rövid életű, de annál nagyobb hatású, vezetőknek szánt „Szervezés és üzemgazdálkodás” folyóirat, amely az 1920-as évek témáit dolgozza fel (6.2 fejezet), végül a Noszkay Erzsébet által írt tanulmány a Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola 1970-es évek időszakát jól illusztráló történetéről szól (6.3. fejezet).

### 3. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY 20. SZÁZADI TÖRTÉNETE

Jelen tanulmányunkban a kutatásaink során azonosított azon jelenségeket és tendenciákat mutatjuk be, amelyek az egyes korszakokon átívelően meghatározták, jellemezték és minősítették a vezetés- és szervezéstudományi szakma több évtizedes történetét,<sup>5</sup> és reményeink szerint tanulságként, útmutatásként szolgálnak a jelen és jövő szakemberei számára. Feltáró munkánkhöz érdeklődéssel, ugyanakkor az ismert történelmi események miatt egyes szakmatörténeti korszakhoz némi kétkedéssel közelítettünk. „Történelmi utazásunk” során ezzel szemben minden korszakban talákoztunk kimagasló szakmai teljesítménnyel, kitartással és bátor elszántsággal, a szakmai jövőt megsejtő, intuitív iránymutatással. Lenyűgözött minket, és nagy tiszteletet ébresztett bennünk az a hihetetlenül sok tudás és tapasztalat, ami elődeink birtokában volt – már egy évszázaddal ezelőtt is.

Az elmúlt években kutatásunk részeredményeit külön tanulmányokban foglaltuk össze. A két résztanulmány az 1900 és 1948 közötti, majd az 1948 és 1990 közötti évtizedek kérdéseit, kihívásait és eredményeit összegezte – jelen munkánktól némileg eltérő fókuszokkal. Záró tanulmányunk a két nagyobb korszak közös szempontok szerinti összevetését, kutatási tervünk szerinti elemző összegzését tartalmazza. Meglátásaink és az általunk feltárt általánosnak tűnő tendenciák alátámasztására a történelmi korszakok azonos szempontok szerinti részletes bemutatását és elemzését tartalmazó külön fejezet szolgál (lásd 3.2. fejezet). A szükséges forrásmegjelöléseket is e fejezetben helyeztük el, összegzésünkben ezeket ismételtelen nem tüntetjük fel.

#### 3.1 ÖSSZEZŐ GONDOLATOK

Összegző megállapításainkat kutatási kérdéseink mentén tematizáltuk. E megállapítások szolgálhatnak a jövő tendenciáinak feltárására, a múlt esetleges hibáinak megértő feldolgozására. Szintetizáló, általánosító véleményeket a következő – egymással erősen összefüggő – területeken foglalmaztunk meg:

- A szakma kialakulása, a tudományterület elfogadottsága és intézményesülése
- Társadalmi, politikai, gazdasági problémákra adott válaszok, hatások
- A szakma „fenegyerekei”
- A nemzetközi trendek hatása
- Szakmatörténeti ciklusok
- Együttműködés a gyakorlattal
- Kortalan szakmai dilemmák

---

<sup>5</sup> Szakma alatt a vezetés- és szervezéstudomány mai tématerületével foglalkozó mindenkori oktatókat, kutatókat értjük, egyes korszakokban – a kevésbé tiszta elhatárolhatóság miatt – a gyakorló vezetőket és tanácsadókat is beleértve.

<sup>6</sup> A szakmai előzmények megismerése érdekében az 1900-as évek előtti néhány évtizedhez is visszanyúltunk, mivel kutatási korszakunk kezdőpontja egy mesterségesen meghatározott korszakhatárnak bizonyult számunkra.

Tanulmányunkban tehát ezeket a területeket vesszük sorra, az összegző megállapításokból kiindulva, majd bemutatva azok magyarázó hátterét.

### 3.1.1. A SZAKMA KIALAKULÁSA, A TUDOMÁNYTERÜLET ELFOGADOTTSÁGA ÉS INTÉZMÉNYESÜLÉSE

*A vezetés- és szervezéstudomány közel évszázados története azt igazolja, hogy létezése, mozgásteret, elfogadottsága Magyarországon többnyire inkább függött a politikai hatalom szándékaitól, a köz- és szakmapolitika elvárásainak és a közgazdasági, üzleti racionalitás harcának aktuális állásától, semmint a gyakorlati üzleti élet mindezzel összefüggő kihívásaitól. A szakma politikát kiszolgáló vagy ellenzéki szerepe tekintetében lényeges különbség nem érhető tetten a különböző politikai rendszerek között, ugyanakkor a kezdeti természettudományi (mérnöki és gyakorlati) megközelítést fokozatosan felváltotta a társadalomtudományi (közgazdasági és elméleti) szemléletmód, így sokat változott társadalmi szerepe az évtizedek alatt.*

A 19. század vége, 20. század eleje táján érthető viták folytak arról, hogy a közgazdaságtudomány (és ennek részeként az üzemgazdaságtan, szervezés és vezetés) vajon önálló tudománynak és szakmának tekinthető-e – így némileg meglepőnek tűnhet, hogy szakmánk jelenkori története sem mentes e kérdésektől. A közgazdaság- vagy ma még inkább a gazdálkodástudomány önálló területként és tudományként való elfogadása körül igen viharos viták zajlottak, s zajlanak néha ma is.

A terület lassú elfogadása közben a kezdeti – inkább makrogazdasági – kérdések mellett egyre inkább előkerültek a mikro (üzemi és vállalati) problémák, majd ezen az üzemgazdasági értelmezési szinten belül egyre inkább szétváltak a speciális szakmaterületek, a statisztika, a számvitel, a pénzügy, a szervezés, a jog. Kezdetekben egy-egy „szervezéssel”, üzemgazdaságtannal foglalkozó tankönyv azonos hangsúllyal foglalkozott e kérdések mindegyikével, később azonban ezek mélyebb specializációja indokolta önálló tárgyként és szakmaként való elfogadásukat és kiválásukat.

A szakma elfogadásának kérdésével együtt járt az intézményesülésének kérdése, s ezek egymást erősítő érvrendszereként működtek:

- ha tudomány és önálló a szakma, akkor egyetemi szinten kell képezni a szakembereket, és lehetőleg önálló, erre a területre szakosodott intézményekben, illetve
- ha van önálló, egyetemi, vagyis felsőfokú képző hely, akkor adottak azok a feltételek, amelyek mentén hozzáértő szakemberek és tudományos teljesítmények állhatnak elő, s amelyek a szükséges társadalmi presztízst biztosítják.

A század eleji kezdeti intézményesülési viták röviddel a II. világháború előttig nyúltak. A kor – többnyire gyakorlati – szakemberei a vezetés- és szervezéstudományt már elismert, vagyis elfogadott szakmaként művelhették ugyan, de önálló intézményt nem kapott a szakma. Így az intézményi hátteret hol más egyetemeken tárgyalták, tanszékei, hol pedig önálló, de megtúrt karai jelentették.

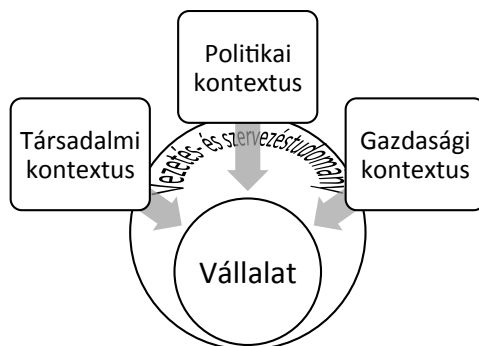
Az 1948 utáni korszak – már önálló tudományegyetemi keretek között – egészen másfajta kihívások elé állította a szakmát: kezdetekben a Szovjetunió megoldásainak átvétele és alkalmazása, majd a hazai politikai elvárások értelmezése, lebontása, professzionalizálása volt a feladata. Az 1960-as évek a készülő reformok szellemében izgalmas, ugyanakkor kívülről kontrollált, belülről öncenzúrázott szakmai

vitákkal teltek. Végláthatatlan – a kívülállók számára sokszor értelmezhetetlen, de valójában fontos és meghatározó – viták folytak a vezetés és szervezés sorrendiségéről, később, inkább az 1980-as években pedig a menedzsment, menedzser szó használatáról, értelmezéséről. A „vezetés” háttérbe szorulása a politikai vezetés dominanciáját jelentette, a „szervezés” második helyre sorolása pedig a vállalati vezetés fontosságát, átfogóbb jellegét hangsúlyozta. A felsőoktatási képzés tekintetében a kezdeti változó koncentrációt és dekoncentrációt követően egyértelműen a dekoncentráció nyert teret – több felsőoktatási intézményben és számtalan szervező- és vezetőképző intézetben folyt regionális sajátosságokat mutató kutatás és oktatás. Tehát egyre több felsőoktatási intézmény alakította ki saját műhelyeit, ezen intézményekhez, illetve nagy vállalatokhoz, ágazati minisztériumokhoz köthetően pedig vezetőképző, módszertani iskolák, intézmények kapcsolódtak. A meglévő párhuzamosságok mellett persze mindenki a helyi igények, illetve saját szakmai előlétele, érdeklődése mentén alakította ki specialitásait, megkülönböztető jegyeit, egymás között felosztva ezzel az oktatási, tanácsadói piacot.

### 3.1.2 TÁRSADALMI, POLITIKAI, GAZDASÁGI PROBLÉMÁKRA ADOTT VÁLASZOK, HATÁSOK

*A vezetés- és szervezéstudomány aktív és kétirányú közvetítő szerepet töltött be a társadalmi, politikai, gazdasági rendszer és a vállalatok, intézmények között. Eredményesen közvetítette a vállalati, gyakorlati szféra nehézségeit a külső környezet különböző szegmensei felé, hozzájárult a gazdaságpolitika alakításához, máskor pedig lefordította, a gyakorlat számára értelmezhetővé tette a külső társadalmi, politikai, gazdasági elvárásokat.*

A gazdálkodás-, ezen belül a vezetés- és szervezéstudomány fontos közvetítő szerepet töltött be a társadalmi, politikai és gazdasági rendszer és a vállalatok között. A közvetítő szerep persze abban az értelemben elég triviálisnak tekinthető, hogy e tudományterület sem öncélúan, önmagában létezik, hanem azért, hogy a külső hatásokat felismerje, értelmezze és mindezek eredményeként olyan megoldásokkal álljon elő, amelyek a vállalatok számára célszerűen hasznosíthatóak e kihívások eredményes kezelésében. Ugyanakkor e közvetítő szerep fordítva is értelmezhető: az is feladata a szakmának, hogy a vállalati gyakorlat nehézségeit, problémáit felismerve, előálljon problémafelvetésekkel, ötletekkel, ajánlásokkal a politika, a gazdaságirányítás, a társadalom, más tudományok felé. (Ábra - 5)



Ábra - 5: A vezetés- és szervezéstudomány közvetítő szerepe



Az 1948 előtti időkben a vállalatok, üzemek szaporodásával, növekedésével (az ipari tömegtermelés megjelenésével) előtérbe került a megfelelő szakemberek, vezetők képzésének igénye, ami a közgazdász szakma egyetemi szintű intézményesülésének évtizedekig tartó harcát indította meg. A szakma akkor még kicsiny közössége komoly erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy a társadalmat, a döntéshozó politikusokat meggyőzze ennek szükségességéről. A kereskedelmi, közgazdasági végzettségnek nagyon csekély volt a presztízse, így a jómódú szülőket is meg kellett győzni arról, hogy gyermekeiket a jogi, orvosi, katonai pálya helyett a közgazdász szakma felé fordítsák. Ezekben az időkben a végrehajtó munkaerő képzetlensége legalább akkora gondot okozott, mint a szakmai tudás hiánya a vezetői szinteken. Erre a kihívásra adott válasznak tekinthető Taylor rendszere, amely adaptálásában (leírásában, bevezetésében) a kor hazai szakemberei komoly és eredményes szerepet vállaltak. Hasonló szakmai kihívásnak volt tekinthető az 1950-es évek képzetlen munkásvezetői rétegének megjelenése, a korábbi tapasztalt, innovatív vállalkozói, vezetői réteg mellőzése. Az 1940-es években pedig azért válhattak fontossá a „vállalatvezetés személyiségkérdései”, mert a kevés és vállalaton belül is képzett munkaerő megtartása jövedelmezőségi, tehát létkérdéssé vált.

Az 1948 utáni korszakban az erősen centralizált tervgazdálkodás ideje alatt vált jelentőssé a szakma közvetítő szerepe, aminek eredményeként már az 1960-as évek elejétől komoly szakmai diskurzus folyt a nyitottabb, rugalmasabb, korszerűbb, professzionálisabb vállalati működés érdekében, például a Közgazdasági Szemlében – előkészítve ezzel az új gazdasági mechanizmust. Később a reform kezdeti éveinek szakmai elemzésére építve olyan kiigazítások, újabb jogszabályok születtek, amelyek az eredeti célok továbbvitelére ösztönözték az éppen megtorpanó politikai vezetést.

A külső kontextus hatásai azokban az időkben tűntek erősebbeknek, kezdeményezőbbeknek a vállalatokra, amikor komoly szerkezeti változásokra volt szükség (például a szektorok, ágazatok közötti tudatos átrendezések idején), háborús helyzetekben a hadigazdálkodás bevezetésével és irányításával, a gazdasági válságok, illetve politikai rendszerváltások idején. Ezekben az időkben a szakma elméleti és gyakorlati képviselőinek kellett közreműködni abban, hogy ezek az elvárások vállalati oldalról teljesíthetőek legyenek. A teoretikusok képzéssel, szakkönyvek (praktikus kézikönyvek) megírásával, tanácsadói közreműködéssel tudtak megfelelő tudást közvetíteni a gyakorlati szakemberek felé; nem feledve persze azt sem, hogy az elmélet és gyakorlat között fordított irányú kölcsönhatás is létezett. A hadigazdálkodásra való áttérés például olyan kihívásokat is jelentett, hogy hogyan lehet az új, tömeges női munkaerőre rá szabni a korábbi munkavégzési és elvárási rendszereket. Értelmezési keretünkön ugyan részben már túlmutat ennek ismertetése, de az 1960-as és 1970-es években a társadalmi jelenségeket vizsgáló hazai szociológia szintén nagy hatást gyakorolt a vezetés és szervezés szakmára, a vállalatvezetői munkára. A politikai okokból sokszor hivatalokba, kutató vagy szervező intézetekbe száműzött szociológusoknak köszönhetően indultak el olyan elemző munkák, amelyek eredményét közvetlenül lehetett hasznosítani a vállalati gyakorlatban. Fontos előrelépést jelentett a vállalaton belüli jelenségek megértéséhez már önmagában annak a felismerése, hogy egy adott vállalatnál alkalmazható módszereket és sikerüket az

is befolyásolja, hogy a dolgozók hol élnek, milyen lehetőségekkel rendelkeznek a szűkebb lakóhelyükön.

### 3.1.3 A SZAKMA „FENEGYEREKEI”

*A szakma intézményesülésének, fejlődéstörténetének minden korszakban meghatározó tényezői voltak azok a „fenegyerek”, akik kezdeményezően és bátran kutatták fel a fejlődés, előrelépés lehetőségét, és maguk vagy az általuk vezetett közösség segítségével sikeresen valósították meg elképzeléseiket. A szakma „fenegyerekei” esetleg kimagasló szakmai tudásukkal, vezetői képességükkel és innovatív gondolkodásukkal, más esetekben pedig politikai és társadalmi kapcsolataikra alapozott biztos oktatói-kutatói háttér megteremtésével járultak hozzá a tudományterület eredményeihez.*

A szakma intézményesülésének sikere, elfogadottsága, aktív befolyásoló, meghatározó szerepének mértéke, innovatív irányzatainak kialakulása mindenkor és nagy részben azokon a személyeken múlt, akiket a szakma „fenegyerekeinek” nevezhetünk. Ezek az emberek olyan állhatatos, elkötelezett, jól képzett vagy éppen kapcsolataikat a szakma érdekében ügyesen kihasználó személyek voltak, akik látványosan és nagyban lendítették előre a közgazdaság-, majd később a vezetés- és szervezéstudomány sorsát. Az egyes korszakokban persze mások voltak a kihívások és más képességek voltak szükségesek ezek megoldásához, de minden időben azonosíthatóak voltak olyan személyek, akik sok akadályt küzdöttek le részben saját maguk, de jobbra a szakma egészének boldogulása érdekében.

A szakma széleskörű intézményesülésével, dekoncentrációjával értelemszerűen egyre több iskolaalapító és „fenegyerek” jelent meg, és a nehezebb politikai közegben a kényszerűség látványosabb, kreatívabb megoldásokra ösztönözte őket. Az 1960-as és 1970-es években politikai okokból félreállított, különböző szakterület művelő szakemberek egy részét kutatóintézetekbe, vezetőképzőkbe száműzték, ahol egy-egy jó vezető irányításával vagy csak felügyeletével sok tudományterület hatott egymásra vállalati, gazdasági problémák feltárása, megoldása közben. Nem feledve a kor nehézségeit, egyéni tragédiáit, azt találtuk, hogy ezek a büntetésnek szánt száműzetések fantasztikus szellemi műhelyekké, soha nem látott szakmaközi együttműködéseké alakultak. A vezetés és szervezés szakmának ez a kényszerű nyitása más tudományterületek felé nemzetközileg is élenjáró koncepciókat, módszereket eredményezett ezekben az időkben. (Matematikusok, szociológusok közreműködésével például komoly kapcsolatháló-elemzések folytak vállalatoknál, jóllehet ezek eredményeit a vállalatvezetők nem merték, vagy nem akarták hasznosítani működésük javításának érdekében.)

### 3.1.4 A NEMZETKÖZI TRENDEK HATÁSA

*A vizsgált korszakok csaknem mindegyikében úgy találtuk, hogy a nyugati, elsősorban német szakirodalom erős és naprakész hatást gyakorolt a hazai tudományos életre, ám ennek gyakorlati hasznosulása és elterjedése különböző mértékű volt. Az eltérő intenzitás több okra vezethető vissza: függött attól, hogy a szakma magyar képviselőihez eljutott elméletek mennyire aktuális kihívásokra ígértek megoldást, illetve attól is, hogy milyen intézményi háttérrel rendelkező szakember és milyen fórumokon tudta publikálni, terjeszteni azokat.*

Különböző okoknál fogva, de a legtöbb történelmi korszakban a nemzetközi hatások gyenge hazai érvényesülését vártuk. Az 1948 előtti időkben a szakirodalom szűkebb terjedelme, illetve terjedésének nehézségei miatt véltük úgy, hogy nehezen és jelentősen késleltetve jelennek meg a hazai elméletben és gyakorlatban. Az 1948 utáni időkben pedig azzal számoltunk, hogy a szocialista tábor jelentősen átpolitizált és normatív szakirodalma jelenik majd meg a hazai publikációkban, míg az eredeti nyugati írásokat, vagy azok valamilyen adaptációit inkább az asztalfiókok mélyén őrzik, vagy szamizdat formájában terjesztik egymás között a szakmabeliek. Egyik várakozásunk sem igazolódott be teljesen. A szakirodalomhoz való hozzáférésnek persze mindig voltak különböző fokú nehézségei és korlátai, azonban a valóban fontos írások, meghatározó elméletek mindig és gyorsan utat találtak hozzánk és legalább tudományos értelemben hasznosultak.

A 20. század elején keletkezett írások többsége a nemzetközi szakirodalom fordításával jött létre, s a fordítók legnagyobb kihívása a szakkifejezések magyar megfelelőinek megalkotása volt. Részben hasonló nehézségek adódtak a szocializmus első éveiben is, amikor egy rendszer konform szakmai nyelvezetet kellett kialakítani, majd az enyhülés, a reform éveiben részben visszarendezni azt.<sup>7</sup>

A különböző szervezetelméleti megközelítések ugyan különböző mértékben, de komoly hatással voltak a hazai tudományos és gyakorlati életre. A releváns problémákra praktikus megoldásokat ígérő, széleskörűen alkalmazható tanok nagyobb népszerűséget élveztek világszerte, így értelemszerűen Magyarországon is. Taylor, Fayol és Weber tanai, Gantt és Gilbreth eszközei, a menedzsmenttanok (és -divatok), az emberi viszonyok mozgalma, a kontingenciaelmélet feltétlenül ezek közé a sikeres gyakorlati hasznosítást ígérő elméletek közé tartoztak.

Már a század első évtizedeiben rengeteg publikáció született Taylor módszereinek bemutatásának és adaptálásának témájában. Az 1940-es években a vezetés pszichológiájával foglalkozó szakkönyv jelent meg, az 1960-as évek elején Lewin vezetési stílusokra vonatkozó kísérleteit végezte el, és vette filmre Mérei Ferenc a filmgyárban, az 1970-es évek szakmai publikációiban pedig a vállalatoknál alkalmazható rendszerek, megoldások kontingencialista relativizálásával is találkozhattunk. Azt nem állítjuk, hogy e tanok mindegyike széleskörűen intézményesült és ezzel a felsőoktatás, vezetőképzés meghatározó szemléletévé vált, csupán azt, hogy a szakma tudott róluk, elérhető publikációk születtek ezekről. A taylorizmus az 1948 előtti időszak rendkívül erős és ezáltal meghatározó paradigmájává vált hazánkban. Ke-

<sup>7</sup> A rendszerváltást követő években ismét a szakmai nyelvezet jelentős átalakítását végezték a szakemberek a külföldi szakirodalomra támaszkodva. Ez is egy jelentős újrakezdés volt, pedig csak a század első felében már létező szemléletet és nyelvezetet kellett volna elővenni, értelmezni és továbbfejleszteni.

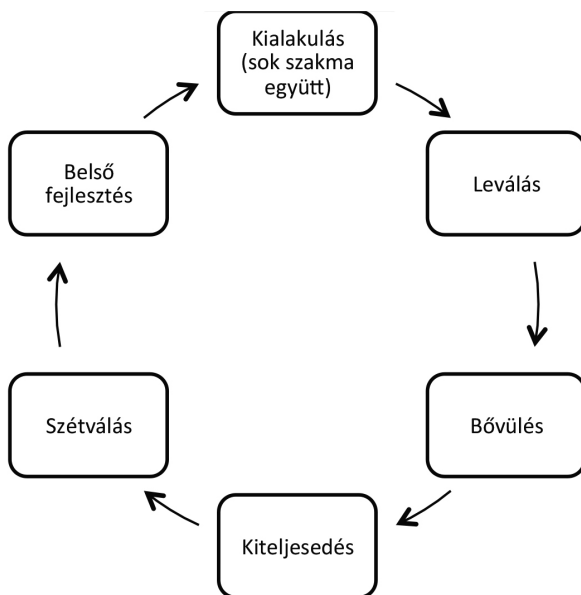
vesebb egymással konkuráló elmélet jellemezte ezt a korszakot, és Taylor rendszere valóban égető társadalmi, gazdasági problémákra ígért gyakorlati megoldásokat, így népszerűsége hosszú időn keresztül lehetett töretlen.

A szocializmus évtizedeiben is eljutottak hozzánk a legfontosabb szakirodalmak. A kapitalista szakirodalom felhasználásának, hivatkozásának az a megtúrt rendszere alakult ki, hogy a szerzők konkrét, a szakmai részleteket is érintő kritikával illették a hivatkozott szakirodalmat, vagy a „vörös farok” technikájával a mű elején és végén egy általános, a konkrét szakmai tartalomtól sokszor független ismertetőt írtak, amelyben a szocializmus előnyeit ecsetelték a kapitalista gazdasággal szemben, és óvatosságra intették az olvasót a nyugati megoldások kritika nélküli elfogadásával kapcsolatban.

### 3.1.5 SZAKMATÖRTÉNETI CIKLUSOK

*A vezetés- és szervezéstudomány több évtizedes története ismétlődő ciklusokkal írható le. A kialakulást követően a leválás, bővülés, kiteljesedés, diverzifikálódás egymást követő fázisaival jellemezhető a szakma változása. A bővülés új, de kapcsolódó területek kialakulását okozta, vagy más szakmákkal való termékeny együttműködést jelentett.*

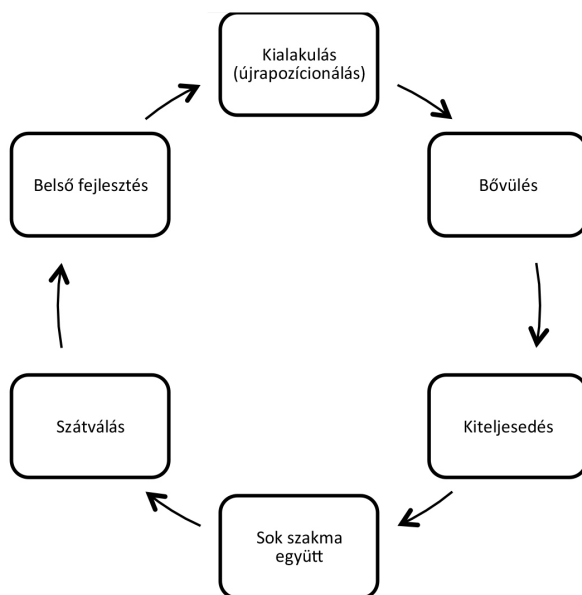
Kezdetben a közgazdasági, majd azt követően a vezetés- és szervezéstudomány kialakulása, elfogadtatása, önállósodása és intézményesülése különösen viszontagságos, kalandokkal teli időszak volt. A szakma ráadásul eleinte inkább állt természettudományos, mérnöki alapokon, és csak idővel vált a társadalomtudományhoz (gazdálkodástudományhoz) tartozó diszciplínává, megőrizve sokszínűségét, társterületekkel való termékeny együttműködését. Az önállósodást követően először az



Ábra - 6: Szakmatörténeti ciklusok – 1948 előtt

üzemgazdaság egyre bővülő kínálatával találkozhattunk, majd egyes szakterületek (számvitel, pénzügy, személyügy stb.) leválásával a szervezés és vezetés szakma tisztább profilú megerősödésével, fókuszainak egyre elmélyültebb, árnyaltabb művelésével. (Ábra - 6)

1948 után a szakma ideológiai alapon újrapozícionálta magát: más célokat tűzött ki és a régi szakembereket újakkal váltotta fel. Ahogyan korábban is említettük, az 1960-as, 1970-es években politikai alapon félreállított szakemberek kutató, szervező intézetekbe való száműzetése egy kényszerű, de rendkívül termékeny időszakot teremtett – több tudományterület kiváló szakemberei hoztak új szint, innovatív gondolatokat, módszereket a vezetési és szervezési szakmába. A rendszerváltást előkészítő években a szakma újra önállósította magát és további területekkel bővítette kínálatát (például a leadership, stratégia és szervezeti magatartás témáival). (Ábra - 7)



Ábra - 7: Szakmatörténeti ciklusok – 1948 után

### 3.1.6 EGYÜTTMŰKÖDÉS A GYAKORLATTAL

*A szakma mindenkori történetének elválaszthatatlan része volt az akadémiai elmélet és a vállalati gyakorlat szoros, kölcsönös, inspiráló és innovatív együttműködése.*

A vezetés és szervezés szakma kezdeti évei – jórészt kényszerűségből – azt eredményezték, hogy inkább gyakorlati szakemberek alkották a szakmai közösséget, főállású elméleti oktatók alig, így a gyakorlattal való együttműködés intenzitása, mikéntje nem is volt kérdéses. A korszellemnek megfelelően elméleti igényességű képzés alig létezett, helyette gyakorló vezetők mutatták be saját ismereteiket, tananyagként valamilyen külföldi szakirodalmat vagy tapasztalataikat összegző műveket használtak.

(A klasszikus menedzsmenttanok időszaka volt ez – Taylor, Fayol is a bevált, jó gyakorlatot összegezték, foglalták rendszerbe.) A szakma önállósodása, intézményesülése egy önálló oktatói réteg megjelenését hozta, de elmélet és gyakorlat, oktatók és vezetők sosem távolodtak el a későbbiekben. A két terület közötti karrierváltás minden korban lehetséges volt, és sosem volt egyirányú. 1948 előtt több olyan példával találkozhatunk, ahol gyakorló vezető vált oktatóvá, 1948 után pedig inkább a vállalati szféra csábította el az elméleti szakembereket. A váltás lehetőségeitől és irányaitól függetlenül is fontos jellemzője volt a szakmának, hogy mindkét fél számára vonzó volt az együttműködés: elmélet és gyakorlat sosem két független, nehezen együttműködő, hanem könnyű átjárást biztosító, partnerségen és kölcsönös előnyökön nyugvó, egymást inspiráló világgént létezett. Főállású oktatók rendszeresen vettek részt egy-egy vállalat életében kutatóként, tanácsadóként, szakértőként, valamilyen tulajdonosi testület tagjaként és sikeres – korábbi hallgatókból lett – vállalatvezetők tartottak órákat, kurzusokat egyetemeken, vezetőképzőkben. Persze a vezetés és szervezés alkalmazott tudomány jellegéből is adódik, hogy fejlődése, innovációi elképzelhetetlenek lennének a gyakorlati élettől elszakítva és felesleges is lenne azt feszegetni, hogy vajon melyik terület hatott ösztönzőbben és erősebben a másikra.

### 3.1.7 KORTALAN SZAKMAI DILEMMÁK

Kutatásunk során – a hazai szakirodalom tanulmányozása eredményeként – több korszakot átívelő, visszatérő dilemmákat, tipikusnak tekinthető témákat azonosítottunk. Ezek jellemzően olyan kérdések, amelyekre adott válaszok korszakonként eltérőek voltak, s amelyek többségükben szakmánk jelenét is meghatározzák.

#### 3.1.7.1 „Szervezés és vezetés” vagy „vezetés és szervezés”

*A „vezetés” és „szervezés” tartalma, egymáshoz való viszonya nagyon sokat változott a vizsgált időszakban. A sorrendiséget és a tartalmat kezdetekben a szakma kialakulásának, helykeresésének nehézségei, később pedig a politika sajátos értelmezése határozta meg – mindkét nagyobb történelmi időszakban a „szervezés” elsőbbségéből, meghatározó jellegéből kiindulva.*

Ahogy korábban is utaltunk rá, a vezetés- és szervezéstudomány több évtizedes története a szakma létjogosultságának, tudományos megalapozottságának igazolásával, illetve a két részterület tartalmának, sorrendiségének meghatározásával is leírható. Időnként a szervezés, időnként a vezetés volt hangsúlyosabb, s ez alapvetően két okkal magyarázható: egyrészt a szervezés és vezetés szakmai tartalmának változásával, a vezetés, mint szakma későbbi kialakulásával, másrészt pedig a politikai vezetés és a vállalati szféra közötti sajátos munkamegosztással a szocializmusban.

A 20. század első évtizedei részben a közgazdaságtudomány hazai kialakulásának, megerősödésének időszaka, másrészt az üzemgazdaság, a vállalati szervezés, a vállalatgazdaságtan létrejöttének, önállósodásának fázisa volt. A vezetés mint tevékenység az 1930-as, 1940-es években került a tudományos figyelem fókuszába, és hol a szervezéssel együtt, hol attól elkülönülten foglalkoztak vele a szakirodalomban. A szocializmus évtizedeinek első felében egyértelműen a szervezés volt fókuszban

a szervezetek életében, mivel a vezetést kizárólagosan a párt feladatának tartották. Ez a szemlélet még az 1968-as reform időszakában sem változott általánosan (noha Susánszky János már Vezetési ismeretek címmel publikálta meghatározó, háromrészes munkáját), így a korabeli szakirodalomban is óvatosan kellett bánni a vezetést érintő témákkal. A reformok kudarcaira adott válaszként 1971-ben például a párt a szervezésről hozott határozatot, amelynek nyomán tovább erősödtek az 1948-tól folyamatosan bővülő ágazati minisztériumi, vállalati és egyetem-közelbeni szervező intézetek. Ennek ellenére persze az egyes szervezési műhelyek – korlátozott keretek között – foglalkoztak vezetési témákkal is, de azokat vagy szervezési feladatként „adták el”, vagy megmaradtak szűkebb, például vállalati kereteken belül. A vállalatvezetők eltúrták ezeket a vizsgálódásokat, meghallgatták az eredményeket, de változtatásokra csak ritkán szánták el magukat. Természetesen ebben az időben sem vitatták, hogy a vállalatok élén vezetők állnak, akiket képezni kell, de a vállalati vezetés szakmai és tudományos legitimációja jellemzően a 80-as évekre tehető.

### 3.1.7.2 „Hard” versus „Soft”

*A vezetés- és szervezéstudomány fősodorbéli irányzatai minden korszakban a rendszerek oldaláról való „hard” megközelítéssel (racionalizálással, specializációval, folyamatszervezéssel, szervezettervezéssel) kísérelték meg javítani a vállalati teljesítményt. Emellett időnként megjelentek és felerősödtek a szervezetszociológiai, magatartási és szervezetszociológiai „soft” megközelítések, elsősorban a nemzetközi és interdiszciplináris hatásokról köszönhetően. A „soft” irányzatoknak ezzel együtt nem sikerült önálló, egyenrangú diszciplínaként beépülnie a tudományos életbe a vizsgált korszakokban.*

A magyarországi fejlődést is meghatározta az a nemzetközi trend, amely a szervezeti problémákat hol a rendszerek, hol az emberek oldaláról értelmezte, és oldotta meg. Úgy is értelmezhetjük ezt a jelenséget, hogy mindig is erős dominanciája volt a „hard” megközelítéseknek, amit rendre megtört valamilyen „soft” típusú értelmezés. Az 1940-es években már hazánkban is megjelentek vezetéspszichológiai témájú szakkönyvek az 1927 és 1932 között végzett hawthorne-i kísérletek nyomán gyors fejlődésnek induló szervezetszociológiai irányzatnak köszönhetően, illetve például az 1970-es években a Május 1. Ruhagyárban felmérést végeztek a munkásnők körében Herzberg 1968-ban publikált kéttényezős motivációs modelljét<sup>8</sup> felhasználva. Az 1960-as évek elején Mérei Ferenc Kurt Lewin kísérleteit reprodukálva végzett kísérletet és készített dokumentumfilmet a vezetési stílusok szervezeti légkörre és teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata érdekében. Az informális kapcsolatok létezését és jelentőségét bizonyító kapcsolatháló-elemzés vállalati gyakorlatban történő felhasználását az 1970-es években szociológus, matematikus, fizikus szakembereknek köszönhetjük. A „soft” megközelítések, modellek magyarországi megjelenését a szakma „fenegyerekeinek”, néhány meghatározó szakirodalom hazai megjelentetését szorgalmazó nyitott szakembernek, több szakma időnkénti együttműködésének köszönhetjük, azonban meghatározó, önálló paradigmává sosem vált a vizsgált korszakokban.

<sup>8</sup> Frderick Herzberg: One More Time, How Do You Motivate Employees, HBR, 1968.

### 3.1.7.3 Makro- és szervezeti szintű centralizáció és decentralizáció

*A centralizációs vagy decentralizációs törekvések mindkét nagy történelmi korszakban megjelentek, és együtt mozogtak az állami gazdaságirányítás központosító vagy nagyobb szabadságot biztosító intézkedéseivel. Az 1948 előtti kapitalista korszakban jellemzően a decentralizált működés feltételei voltak adottak, itt a háborús időszakok, illetve a gazdasági válságok jelentették az ellenható tényezőket. Az 1948 utáni szocialista korszakban kezdetekben rendkívül erős központi irányítás alatt működtek a vállalatok, majd az 1968-as reformot követően egyre több decentralizációt támogató megoldás született a versenyképes működés elvárásainak megfelelően.<sup>9</sup>*

A szervezeti szintű centralizáció vagy decentralizáció kérdése mindig is erős együttmozgást mutatott a gazdaságirányítás aktuális szándékával. A politikai elképzelések igen fontos alakítói voltak a centralizációs, decentralizációs törekvéseknek, amelyek szinte törvényszerűen egymást váltva, a világgazdasági ciklusokhoz (konjunktúrákhoz, dekonjunktúrákhoz) igazodva éreztették hatásukat. Az 1968-as reformokat megelőző közel két évtizedben rendkívül erős központi irányítás, tervezdélkodás folyt, amely következtében a vállalatok, szervezetek maguk is erős felsővezetői irányítás mellett működtek. A 70-es évektől kezdődően a rugalmasabb és eredményesebb gazdálkodás érdekében – ugyan időnkénti visszarendeződés mellett – de egyre határozottabb decentralizációs törekvések voltak tapasztalhatóak, amelyek a vállalati működésben is éreztették hatásukat. Ugyanakkor e törekvések is jórészt egy erősen centralizált funkcionális modell keretei között voltak értelmezhetőek, tehát a vállalatokon belüli döntési delegálásnak továbbra is komoly szervezeti korlátai voltak. A trösztként (vagyis egyfajta vállalatcsoportként) működő ágazati vállalatóriások voltak talán egyedüli kivételek, ahol a tagok számára – a különböző profil, a földrajzi távolságok és a nagy vállalati méretek miatt – szükséges volt némi autonómiát biztosítani.

A kapitalista gazdaságirányítás körülményei persze inkább kedveztek a szabadabb, önállóbb vállalati működésnek, így az 1920-as években már több vertikálisan integrált vállalkozás is működött a beszállítóktól, kereskedőktől való függőség csökkentése érdekében. Ezek a regionálisan is terjeszkedő vállalatok sok mindenben hasonlítottak a divizionális szervezet modelljéhez. Az 1930-as évek végére már az üzemszervezéssel foglalkozó szakkönyvek egy része is foglalkozott a centralizált, illetve decentralizált vállalati működés lehetőségével, jellemzőivel, kialakítási körülményeivel (vö. Schranz, 1938). A gazdasági világválság, a háborús hadigazdálkodás időszakai azonban szorosabb állami irányítással és erősebb vállalati centralizációval is jártak.

### 3.1.7.4 A vezetés és szervezés fogalmi rendszere, modelljei

*A vezetés és szervezés szakma fogalmi rendszerének évtizedei a „megalkotás – pontosítás – újrafelfedezés” egymást váltó ciklusaival jellemezhetőek. A szakma létrejötté, illetve a társadalmi berendezkedés változásaival rendre új fogalmi rendszereket, modelleket hoztak létre, az ezt követő évtizedekben ezeket pontosították, bővítették, majd a társadalmi rendszerek vál-*

<sup>9</sup> Kozma Miklós: A magyar vállalati menedzsment útkeresése a második világháború után (1945-82). In: Dobák Miklós (szerk.) Tanulmányok a magyar menedzsment 20. századi történetéről, 2013



*tozásakor újrakezdték a megalkotás folyamatát részben más szakemberek közreműködésével. Ezen újrakezdések sokszor a korábbi tanok újrafelfedezését jelentették.*

Különösen érdekes, általunk nem várt felfedezéseket hozott a több évtizedet átölelő szakirodalom tanulmányozása. A 20. század elején a közgazdasági és üzemgazdasági, szervezési szaknyelv újító mozgalmainak eredményeit csodálhattuk meg, az 1930-as és 1940-es években pedig ezek további finomítását, illetve önálló meghatározásokat, rendszerezéseket találhattunk a cikkekben, könyvekben. Érdekes volt megtapasztalni, hogy milyen sok, ma is korszerűnek számító gondolattal találkozhatunk azokból az időkből. Olvashatunk az egyes alrendszerek közötti konfliktusok és azok okainak leírásáról (osztálybetegségek, -feltékenységek) vagy a kontingencialista gondolkodás csíráiról (nemcsak-egyúton-járás). (Schranz, 1938.) 1948 után a leváltottak helyére frissen érkező szakemberek szinte teljesen újraalkották a szakma fogalmi rendszerét. Ennek oka az új politikai-társadalmi berendezkedés, illetve a rendszeridegen elődök eredményeitől való megkülönböztetés volt. A Szovjetunióból származó, orosznyelvű szakirodalmak átvétele, lefordítása és hazai viszonyokra történő adaptálása nem volt nehézségek nélküli, jóllehet kezdetekben ez volt meghatározó. A nyugati, kapitalista szakirodalomhoz is jellemzően a szovjet szerzők közvetítésével lehetett hozzáférni, persze erőteljesen leegyszerűsített, átideologizált formában. A reformot követő évtizedekben már egységesebb volt a szakkifejezések használata és értelmezése, így a szakemberek között inkább már olyan tartalmi viták folytak, hogy az új gazdasági mechanizmus hozott-e eredményeket, illetve sikeressé válhat-e egy vállalat csupán attól, hogy lojális, megbízható vezetőt neveznek ki az élére. (Kárpáti & Noszkay, 1974)

### 3.1.7.5 Erős racionalizálási, hatékonysági fókusz

*A taylorista indíttatású racionalizálás, illetve ennek korszerűsített továbbfejlesztései az összes korszak meghatározó, elméletet és gyakorlatot egyaránt fémjelző irányzatai voltak Magyarországon. Minden politikai rendszer idejében megjelent a racionalizálás igénye a gazdaság és a társadalom minden elemére vonatkozóan.*

A vizsgált időszakok egyik leginkább visszatérő, örökzöld témája a racionalizálás<sup>10</sup> taylorista, fordista módszereinek hatékonyságnövelés érdekében történő felhasználása. A mély specializáción alapuló, módszertanilag is praktikus megoldásokat nyújtó, folyamatszemléletű szervezési elképzelések látszólag kortalanok, hatásuk vitathatatlan. A szakmát máig jelentősen meghatározó racionalizáló módszerek azért lehetnek népszerűek, mert egyszerű és könnyen alkalmazható eszkö-

<sup>10</sup> Néhány forrás:

Schranz András: A kereskedelmi üzemvezetés racionalizálásának feladatköre, 1933, Budapest Athenaeum

Kelemen Móric: A háború és a racionalizálás, 1940, Budapest, Magyar Racionalizálási Bizottság

Susánszky János: Fejezetek a veszteség- és tartalékfeltárás szervezés módszertanából, 1979, Budapest, BME Továbbképző Intézet

Susánszky János: A racionalizálás módszertana, 1984, Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Iványi Attila Szilárd: Értékelemzés - racionalizálás a gyártástervezésben, 1985, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Makó Csaba: A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig, 1985, Budapest Akadémiai Kiadó

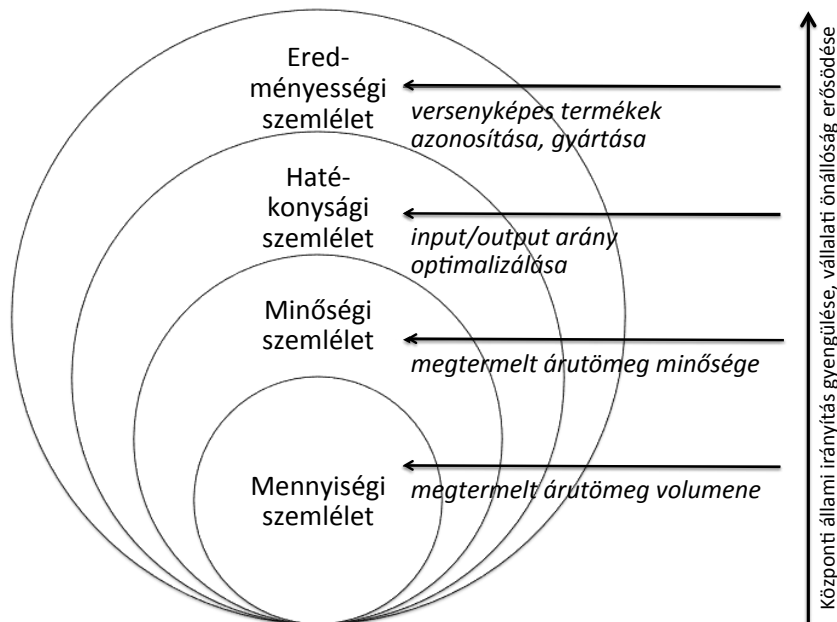
zök, amelyek látványos teljesítményjavulást ígérnek. A taylorizmus alapelvei és módszerei persze az idők folyamán sokat változtak az egyes korok technikai, információtechnológiai fejlődésének köszönhetően.

A taylorizmus meglepően gyorsan, különösebb késleltetés nélkül érkezett hazánkba, így Taylor munkásságát komoly figyelem övezte már életében is. „A szellemi és gyakorlati életnek alig van ma lüktetőbben érvényesülésigényű mozgalma, mint a racionalizálás.” (Racionalizálás, 1937) Így kezdődik annak a kiadványnak a bevezetője, amely az 1920-as és 1930-as évek nemzetközi és hazai publikációit fűzte egybe. Racionalizálási bizottságok alakultak, vitákat, konferenciákat rendeztek a témában. 1948 előtt nem csak a „magángazdaságok” üzemeiben és a közszféra intézményeiben jelentek meg a taylori elvek, de a háztartások és családi otthonok megszervezésére vonatkozóan is érvényesnek tekintették őket.

1948 után, a mennyiségi szemlélet néhány évet követően a minőség, hatékonyság, versenyképesség egymást követő elvárásai újra népszerűvé tették a racionalizáló eszközöket, illetve újabbakat hoztak létre. Ezen törekvések jól illeszkedtek a racionális működést szintén középpontba állító weberi elvekkel, amelyek a modern, ideáltipikus közigazgatási bürokrácia egyik fontos ismérvei voltak.

### 3.1.7.6 Vállalati szemléletek

*A mennyiségi, minőségi, hatékonysági, és versenyképességi szemléletű külső – gazdaságirányítási vagy piaci – elvárások nyomán azonosítható vállalati célok a 20. század első felében időben kevésbé elkülönült módon, inkább átlapolóan, egyidejűleg jelentek meg, míg az 1948 utáni évtizedekben időben jobban szétválaszthatóan és egységesebben írták le a korszakot.*



Ábra - 8: Hagymamodell

Az 1948 utáni évtizedek egyik fontos tendenciája volt a vállalatok meghatározó céljainak egyértelmű és egymásra épülő változása. Ez az úgynevezett „hagymamodell” (Ábra - 8) a minőségi szemlélettől a versenyképességi szemléletig tartó, szerves fejlődést jelentő váltásokat szemlélteti. A (1) mennyiségi személet a megtermelt árutömeg volumenének fókuszát jelenti, a (2) minőségi személet már annak színvonalára is kellő figyelmet fordít, a (3) hatékonysági személet az erőforrások gazdaságos felhasználásával kísérli meg mindezt, és végül a (4) versenyképességi személet a termékek versenypiaci körülmények közötti eladhatóságát is fontosnak tartja. A hagymamodell jellegéből következik, hogy minden következő fázis az előzőek céljait is magában foglalja.

Ezt a fejlődési logikát az 1948 előtti időszakban is megtalálhatjuk. A céhes termék-előállítás korszaka megfeleltethető a minőségi szemléletnek, majd ezt követően az ipari forradalom eredményeként létrejött üzemek, manufaktúrák standardizált termék-előállítása pedig a mennyiségi szemléletnek. Az 1920-as és 1930-as évek racionalizáló, eljárásokat, eszközöket standardizáló folyamatszemléletű munkaszervezési törekvései a minőségbiztosítás egy sajátos eszközének tekinthetőek, így a minőségi és hatékonysági személet kezdeti megjelenését érhetjük tetten. A vezetői döntéseket támogató szakmaterületek (például a számvitel) fejlődésével a hatékonysági személet megerősödésének lehetünk tanúi. Végül a gazdasági világválság hatására termék, illetve földrajzi diverzifikációba kezdő vállalatok már sokkal inkább egy globalizált versenyben álltak helyt, amely az eredményességi szemlélet erősödéséhez vezetett. Az 1948 előtti évtizedekben a különböző háttérű, különböző tevékenységű és eltérő környezetben működő szervezetek sokszor eltérő szemléleteket követve, a fejlettség eltérő szintjein léteztek egymás mellett. E fejlődés kevésbé volt szisztematikusnak vagy egységesnek mondható. A hatékonyság korszakjellemnek megfelelő fétise igen sokáig a teljesítmény értelmezésének meghatározó tényezője volt, így a korszak általában is jellemezhető a hatékonyság paradigmájával. A többi szemlélet időbeli megjelenése is követhető, de az új iparágak megjelenése, a piacgazdaság létezése, a változatos vállalati méretek a szemléletek egyidejű sokszínűségét eredményezték.

### 3.1.8 ÚJÍTÓ SZAKMAI ÉRDEKESSEGEK

A vezetés- és szervezéstudomány 20. századi történetében számtalan figyelemre méltó szakmai munka született naprakészen követve a nemzetközi tudományos élet változását, sőt, időnként megelőzve azt. E művek, gondolatok ugyan hatással voltak a hazai tudományos életre, de többnyire nem kerültek alkalmazásra – legalábbis nem terjedtek el – a gyakorlatban.

A szakirodalom olvasása, illetve az interjúk tanulságai alapján megtalálhatóak voltak olyan egyéni innovációk, újdonságok, amelyek ha nemzetközi kontextusban nem is feltétlen számítottak újszerűnek, de a hazai szakma szempontjából mindenképpen az adott kort meghaladó, élenjáró megoldásoknak tekinthetőek. Jóllehet a vállalati gyakorlatban ezeknek megvoltak a hagyományai, hiszen a 19. század végén, a 20. század elején, Magyarországon a nagyvállalatok akkori tulajdonos vezetői is kiemelkedő teljesítményt nyújtottak mind technológiai innovációikban, mind pedig vállalatvezetési megoldásaikban.

- A kereskedelmi és közgazdasági képzés kezdeteire például jellemző volt az, hogy a képzési programok, tantárgyak, tananyagok összeállításához komoly nemzetközi „benchmark” tevékenységet végeztek, vagyis összegyűjtötték az európai iskolák dokumentumait.
- Később, az 1930-as években, egy üzemgazdasági szakkönyvben már arról lehetett olvasni, hogy a vállalatok, üzemek vezetésének egyik fontos irányelve a „nemcsak-egyúton-járás”, amit a kontingencialista gondolkodás csírájának tekinthetünk (Schranz, 1938).
- Ugyanebben a könyvben Schranz szétválasztja a szervezési és vezetési feladatokat, például a funkció- és divízióegoizmust jelentő „osztálybetegségek” közé sorolt „osztályönzés” és „osztályféltékenység” kezelését a szerző nem szervezési, hanem vezetői feladatnak gondolja. Itt tehát már megjelennek alternatív szervezeti modellek is (a divizionálisnak valamilyen kezdeti fajtája), illetve a javasolt megoldások szituatív értelmezése, például a „központosítás” (centralizáció) kis üzemekben, válságos időkben és a „szétpontosítás” (decentralizáció) nagyobb üzemekben való alkalmazási célszerűsége.
- Urbányi János *„A vállalatvezetés személyiségkérdései (a vevő, a dolgozó, a vállalatvezető pszichológiája)”* című 1942-es könyvében – más korabeli és korábbi művekkel szemben – kizárólag az embert helyezte a középpontba és a technikai, műszaki megközelítést másodlagosnak tekintette. Üzem helyett következetesen vállalatról, üzemvezető helyett vállalatvezetőről beszél, bemutatva a szóhasználatban rejlő tartalmi különbségeket. A könyv persze nem tekinthető a mai értelemben vett szervezeti magatartási, szervezetpszichológiai írásnak, de Magyarországon elsőként, rendszerezetten és kritikai módon foglalkozik személyiségi, pszichológiai, magatartási kérdésekkel – megelőzve ezzel a korabeli német szakirodalmat is.
- Hasonló témájú innovációnak tekinthető – noha „csak” fordításról van szó – Haire Mason 1968-ban megjelent *„Pszichológia vezetőknek”* című könyve, amely témáján túl azzal is felkeltheti az olvasó figyelmét, hogy példátlan gyorsasággal, csupán négy évvel eredeti közreadása után jelent meg Magyarországon. A korszellemnek megfelelően a mű erőteljesen fókuszál a motiváció és a konfliktus kérdéseire. A magyar nyelvű kiadás előszavában csupán egy rövid utalás található arra, hogy a szerző más társadalmi és gazdasági körülmények között él, ami „nem maradhat kihatás nélkül elgondolásaira”. A többnyire szokásos és elvárt „vörös farok” nem jelenik meg a kiadványban.
- Az 1970-es évek említésre méltó innovációja a magyar szociológia komoly hagyományaira építő, kapcsolatháló-elemzés módszertanának vállalati közegben történő alkalmazása, saját módszertan kifejlesztése.<sup>11</sup> A módszer segítségével megvizsgálható volt, hogy a formális vezetői hierarchiában a vezetők valóban csomópont-szerepet töltenek-e be, s hogy ilyen szerepben lehetnek-e nem vezető beosztásban lévő dolgozók is.
- A Május 1. Ruhagyárban Herzberg kéttényezős modelljének logikáját felhasználva Nemes Ferenc és munkatársai végeztek motivációs vizsgálatokat úgy, hogy a felsőoktatásban, vezetőképzésben még ez a modell nem jelent meg korábban.

<sup>11</sup> Erről részletesebben lásd Noszkay Erzsébet kötetbeli tanulmányát.

1. táblázat: A korszakok egységes szempontrendszer szerinti összehasonlítása

SZEMPONTOK	KORSZAK									
	1900-1920	1920-1934	1934-1948	1948-1956	1956-1963	1963-1967	1967-1980	1980-1990		
Nemzetközi trendek	naprakész (taylorizmus, üzembgazdaságtan)	naprakész (taylorizmus, üzembgazdaságtan, racionalizálás)	naprakész (taylorizmus, üzembgazdaságtan, racionalizálás, pszichológia)	nem követi	alig követi, szovjet szerzőkön keresztül	alig követi	részben követi (külföldi tanulmányutak, becsempézett anyagok)	követi (stratégia, gazdasági rendszerek, vállalati kormányzás)		
Történeti háttér	iparosodás, világháború	gazdasági válságok	fellendülés, világháború	újépités és lebontás	átmeneti időszak	reform-előke-születék	reformok, új gazdasági mech.	nyitás, felkészülés		
Intézmény-történet	akadémiák, mozgalmak	tudomány-egyetemi kar	műegyetemi kar	Közgazdasági Egyetem	gazdaságmérnöki képzések	vezető továbbképző iskolák	párhuzamos képzések, profilkok	öszöntödjak, készülődés a nyitásra		
Központ- dekoncentrált intézmény	dekoncentrált	koncentrálló	koncentrált	koncentrált	dekoncentrálló	dekoncentrálló	dekoncentrált	dekoncentrált		
„Fegyverek”	kezdeményező	kezdeményező	tudományos alkotó	védő	védő	védő és iskolateremtő	védő és iskolateremtő	iskolateremtő		
Tudomány, szakemberek elfogadása	közgazdaságtudomány és kereskedelmi ismeretek (középfokú)	felsőfokú képzés, új belépő (nem hagyományos értelmiség)	kezdő, elfogadott	régtek kaptak új találatokat, újak még nincsenek, bizalmatlanság	bizalmatlanság, „fegyverek”	„fegyverek” új értelmiség, szűkebb szak-értelem	javuló megítélés, változó bizalom (politikai ellenrekek)	jó megítélés, elfogadott		
Politikai kapcsolódás	kölcsönösen támogató	kölcsönösen támogató	kölcsönösen támogató	hard	hard	hard	hard és soft	hard és soft		
Hard vs. soft	hard	hard	hard és soft	hard	hard	hard	hard és soft	hard és soft		
Szervezés-vezetés	üzembgazdaságtan, szervezés	szervezés	szervezés és vezetés	szervezés	szervezés	szervezés és vezetés	vezetés és szervezés	vezetés és szervezés		
Szakkörök együtt vagy külön	külön	külön	együtt	nincs	külön	együtt	együtt	külön		
Gyakorlati együtt-működés	gyakorlati előmozdító, megrendelő	gyakorlati előmozdító, megrendelő	kölcsönösen támogató	nincs	gyakorlati igény	kölcsönös inspiráció	kölcsönös inspiráció	kölcsönös inspiráció		
Centralizált vs. decentralizált	decentralizált	decentralizált	centralizált	centralizált	centralizált	centralizált	decentralizálódó	decentralizálódó		

### 3.2 KORSZAKONKÉNTI ÁTTEKINTÉS

Kutatásaink során a vezetők által elérhető szakmai ismeretek, képzések, s az ezekhez kapcsolódó iskolák történetét nem önmagában, hanem a társadalmi-gazdasági rendszerek alkotta kontextusban vizsgáltuk. A szakmatörténeti környezet áttekintése azt a célt szolgálja, hogy a gyakorló vezetők és a vezetéstudomány teoretikusai által javasolt megoldásokat minden esetben az aktuális környezeti kihívásokra adott válaszként értelmezve mélyebb megértést tegyünk lehetővé. Az általunk vizsgált időszak belső korszakhatárait ezért egyrészt a történelem ismert, jelentős eseményei jelölték ki: 1867-1918, 1918-1948, 1948-1956, 1956-1990; másrészt a tudományos intézményesülés és fejlődés fordulópontjai és mérföldkövei határozták meg, s kutatásunk folyamán mindkét tagolást figyelembe vettük.

Az egyes korszakokat azonos szempontrendszer szerint mutatjuk be (társadalmi-gazdasági kontextus; szakma elfogadottsága, beágyazottsága; nemzetközi irányzatok, trendek, hatások; intézményi fejlődés; fókuszban lévő problémák), és a korszakokat jelölő címben megjelenítjük a történelmi korszakot, a szakma kihívásait, és az intézményesülés aktuális állapotát.

#### 3.2.1 ELŐZMÉNYEK

Bár a tágabban értelmezett időbeli fókuszunk is az 1867-es osztrák-magyar kiegyezés utáni időszakot jelenti, a történelmi előzmények teljességre törekvő bemutatásának érdekében egy rövid időre az egészen távoli múltba nyúlunk vissza.

Mária Terézia uralkodása alatt (1740-1780) felértékelődtek a gazdálkodáshoz értő szakemberek, így az ilyen irányú ismereteket adó képzőhelyek is. A közgazdasági képzés jelentőségét gróf Esterházy Ferenc főkancellár is felismerte, és a királynő által adományozott könyveket, taneszközöket és ösztöndíjakat 20 000 forintos alapítvánnyal és szenci kastélyának felajánlásával egészítette ki, lehetővé téve a piarista Collegium Oeconomicum megalapítását. Az 1764-ben létrejött intézmény célja felkészült tisztviselők képzése volt, akiknek mérnöki, közgazdasági és birtokigazgatási ismereteket (úgynevezett kamerális tudományokat) oktattak. A csupán rövid ideig, 1776-ig működő Collegium tekinthető a magyarországi közgazdasági oktatás első intézményének. (Szögi, 1995)

A modern összbirodalom létrehozását célul kitűző Habsburg uralkodók fontosnak tartották a mérnöki és közgazdasági ismeretek oktatását: az 1815-ben megnyíló bécsi Politechnikum és az 1846-ban alapított József Ipartanoda képezte ki a kor szakembereit, gazdasági vezetőit. Utóbbi intézményben olyan jeles tudósok oktattak, mint Kautz Gyula (1857-1863 között) és Hunfalvy János (1863 után). Noha a kiegyezés után megindul műegyetemi reform során, 1871-ben megszűnt az 1857-ben alapított közgazdasági osztály, a közgazdasági képzés nem tűnt el teljesen az egyetemről, hiszen az oktatók és tárgyaik jelentős része megmaradt. (Mihalik, Szögi, & Zsidi, 2004)

A korábban *nemzetgazdaságtan* és *státuszgazdaságtan* néven is ismert közgazdaságtan fejlődését, tudományos elismertetését a Magyar Tudományos Akadémia is támogatta. Az 1840-es években a nemzetközi szakirodalom fordításainak eredményeként

kialakult e tudomány elfogadott szakszókincse (a fogyasztás kezdetben *emésztés*, a termelés *kiállítás*, a kielégülés és hozzájárulás élvezet és áldozat, a váltóleszámlálás pedig *discontírozás* néven volt ismert), s ezután a Tudománytár folyóirat külföldi munkák ismertetései vagy fordításai mellett átfogó munkákat is megjelentetett: *A bankügy és Európa jelesebb bankjai; Hitelintézetek szelleméről és befolyásáról a nemzeti jólétre; A nemzeti gazdaságnak rendszerei*. 1859-ben „48 lelkes magyar hölgy alapítványa” (Heller, 1930:167) lehetővé tette eredeti munkák elkészítését és kiadását, amelyet az Akadémia pályázatokkal is támogatott. 1872-től az Akadémia korábbi statisztikai bizottsága nemzetgazdasági és statisztikai bizottság néven működött tovább, és útjára indult a Nemzetgazdasági Szemle is (a későbbi Közgazdasági Szemle).

Lónyay Menyhért szorgalmazta, hogy az Akadémia kapcsolódjon be a közgazdasági problémák megoldásába, segítse a kormányzást és a gazdaság szereplőit: az első nyilvános értekezletet 1877. február 26-án tartották. 1885-ben jelent meg először a Nemzetgazdasági Írók Tára, amely jelentős külföldi írók (Ricardo, Smith, Sismondi) fordításait tartalmazta. 1894-ben megalakult a Magyar Közgazdasági Társaság, többek között Kautz Gyula, Matlekovits Sándor, Mandello Gyula és Jekelfalussy József közreműködésével. (Heller, 1930)

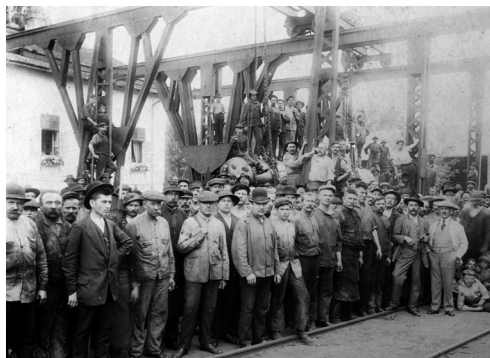
Az Akadémia által elfogadott közgazdaságtan megtalálta helyét a magyar tudományos palettán: hazai művelői élénk levelezést folytattak a jelentős nemzetközi közgazdászokkal, akik munkáit több nyelvre lefordítva olvashatták. Mindennek ellenére a közgazdász szakma nem volt társadalmilag megbecsült vagy magas presztízsű hivatás – a többnyire jogász végzettségű értelmiség gyakorlati foglalkozásként kezelte, így a legjobb (tehetős értelmiségi) családokból származó fiatalok ritkán választották e pályát. A 19. század végén a kereskedelmi akadémiákon egy-két éves kurzusok keretében oktatott közgazdasági és kereskedelmi ismeretek mögül hiányzott a társadalmi elismerést nyújtó doktori cím, illetve a komoly kutatásokat lehetővé tévő egyetemi háttér. E társadalmi elismertetés miatt vált oly fontossá a következő évtizedekben, hogy a közgazdasági képzés nyerjen – lehetőség szerint önálló, a mérnöki, jogi képzéstől független – egyetemi rangot.

### 3.2.2. 1900-1920: IPAROSODÁS, VILÁGHÁBORÚ – KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS MÉRNÖKTUDOMÁNYI RÉSZTERÜLET – AKADÉMIÁK, MOZGALMAK

#### **Társadalmi-gazdasági kontextus**

A 19. század második felében Magyarországot is elérte a növekvő ütemű ipari fejlődés, amely első szakaszában a mezőgazdaságra épülő feldolgozóiparok, a malomipar, a szeszipar (Dreher sörgyár), illetve a húsfeldolgozó-ipar (Herz és Pick szalámigyárak) fellendülését eredményezte. A későbbiekben – részben ezzel párhuzamosan – az ipari forradalom nehézipart érintő kibontakozása is megkezdődött: elsősorban a vasgyártás, a szénbányászat és a gépipar területén; az 1880-as évek után pedig komoly előrelépések történtek a vegyipar fejlesztésének területén (műanyaggyártás, olajfinomítás). Az országban három fontosabb nehézipari körzet alakult ki: a felvidéki Gömör-Szepesti-érchegységben, Hunyad és Krassó-Szörény megyékben, illetve Budapesten és környékén. Az itt működő, több ezer főt foglalkoztató nagyvállalatok száma 1890 és 1910 között több mint megháromszorozódott, harminchatra nőtt. (Zachar, 2015)

Az ország ipari fejlődése tehát annak ellenére is jelentősnek volt mondható, hogy a Monarchia területei közötti belső munkamegosztás a cseh és osztrák tartományok iparosításának kedvezett. Noha a hazai ipari cégek a folyamatos fejlesztések ellenére sem tudtak kitörni a monarchiabeli konkurencia szorításából, a dualizmus korának négy évtizede alatt az egy főre jutó nemzeti jövedelem két és félszeresére növekedett, az iparból és kereskedelemből élők aránya pedig megduplázódott, s így elérte a 40%-ot. (Zachar, 2015) A Nyugat-Európában végbemenő, az ipari forradalommal együtt járó népességrobbanás miatt megnövekedett a kereslet az agrárcikkek piacán, ami pedig kedvezett a hagyományos hazai mezőgazdaság modernizációjának és fejlődésének.



A Ganz és Társa hajógyár munkásai 1902-ben.  
(Forrás: <http://www.fortepan.hu>, képszám: 39715)



A Richter Gedeon gyár szállítókocsija 1920 körül  
(Forrás: <http://www.bzsh.hu/wp-content/uploads/2014/12/richterkocsi-300x204.jpg>)

„Mindebből következett, hogy a korabeli Magyarországon kettős, úgynevezett torlódott társadalomszerkezet volt jellemző, amelyben egymás mellett élt az új polgárosodó társadalom több modern rétege (munkásság, polgári középosztály, tőkés burzsoázia), valamint a polgári korszakot megelőző világ társadalma (parasztság, kis- és középbirtokos nemesség, nagybirtokos arisztokrácia). A két társadalmi világ folyamatos interakcióban állt, és komoly hatást gyakorolt egymásra: az egykori nemesség a gazdasági folyamatok és a kultúra változása révén polgárosult, vállalkozóvá és értelmiségivé vált, ugyanakkor hagyományos életmódja és mentalitása mintául szolgált a kialakuló polgári világ számára. Mindez egyben megfelelő környezetet teremtett a tudományos felfedezések és a modern alternatívák keresésének is, így a korszakban a nyugat-európai, illetve amerikai fejlődési tendenciák közvetlenül utat találtak a tudományos diskurzusba és szakmai vitákba. Hazánk e tekintetben nem maradt el semmiben sem a fejlődés centrumát jelentő műhelyektől.” (Strausz & Zachar, 2015:22-23)

A kor közgazdasági szakemberei, vállalati vezetői és gazdaságirányításban résztvevő döntéshozói számára komoly kihívást jelentett az első világháború alatt állandósuló nyersanyaghiány, a pénzromlás, a kereslet visszaesése és egyes gyárak katonai ellenőrzés alá vonása. A hadiipar irányítása, az utánpótlások és ellátási láncok megszervezése minden eddiginél sürgetőbb szervezői-vezetői feladatnak bizonyult, s az ehhez szükséges ismeretek megjelentek a korabeli mérnöki és gazdasági képzés



során tárgyalt ismeretanyagban. A háborút lezáró békekötések után a nyersanyagokhoz, termeléshez szükséges infrastruktúrához és a felvevőpiacokhoz való hozzáférés nehézségei állandósultak, s ez a korábban megszokottól eltérő kontextusba helyezte a kor gazdasági vezetőit, amelyre tanulmányunk következő, 1.3. fejezetében térünk ki részletesen.

### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

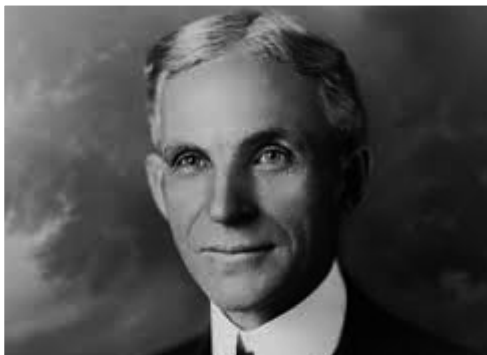
Ahogy a 20. századi szakmatörténet előzményei között, tanulmányunk előző, 1.1. fejezetében utaltunk rá, a közgazdaságtudomány intézményesülése, tudományos elfogadtatása (Akadémiai felvétele) már a 19. század második felében megtörtént. Ezzel egy időben megerősödött az üzleti-kereskedelmi felső-középképzés, amely a német mintájú handelsakadémiák, illetve handelshochschule-k mintáján alakult ki Magyarországon. A Budapesti Kereskedelmi Akadémia és a Keleti Kereskedelmi Akadémia a középfokú oktatást kiegészítő néhányéves képzést indított a kereskedelemmel, ipari szervezetek gazdasági ügyeinek intézésével foglalkozni kívánó diákok számára. A kor gazdasági életének kihívásainak jól megfelelni képes végzett hallgatóság igen hamar állást talált az ipari fejlődéssel együtt növekvő vállalatoknál, kereskedőházaknál.

A kor társadalmi-gazdasági kontextusát bemutató fejezetrészben leírt kettős szerkezetű társadalom produktív szakmákban dolgozó, modern, polgári rétegei számára egyre sürgetőbb igényként jelentkezett a mérnöki és üzleti, kereskedelmi képzések presztízsének növelése, amely természetszerűen együtt járt az intézményi (oktatási-kutatási) struktúra fejlesztésével. A társadalmi elfogadottság keresését jelentő hasonló kihívások mellett a közös történeti gyökereknek (polytechnikum) köszönhető, hogy a mai gazdálkodási és vezetői képzések közvetlen elődjének számító üzleti-kereskedelmi képzés elsősorban a mérnöki képzőhelyeken (Műegyetemen) talált elfogadásra. Ezzel szemben a hagyományos társadalmi világ felsőfokú oktatási intézménye, a bölcsészettudományi, jogi és teológiai képzést adó Tudományegyetem és tanárai az üzleti-kereskedelmi és közgazdasági képzés önállósodása és felsőfokú rangra emelkedése ellen érveltek az erről folyó szakmai-társadalmi, valamint politikai vitákban.

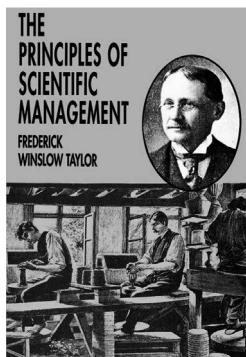
### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Magyarországot viszonylag hamar, 1912-ben elérték a taylorista tudományos munkaszervezés (scientific management) gondolatai. A hazai vezetés- és szervezéstudomány szimbolikus kezdeteinek is számítanak azok az előadások, konferenciák és ankétok, amelyeket ettől az évtől kezdődően rendeztek a témában. A többek között Méhely Kálmán nevéhez köthető konferenciákon többségében a „gyakorlati élet képviselői”, vagyis magas beosztású vállalati mérnökök (mások mellett Sóváry Emil, a Ganz Villamossági Rt. főmérnöke vagy Cukor Kálmán, a Ganz-Danubius gyár mérnöke) vettek részt, és jelen volt a szocialista gondolkodó, és a magyar könyvtártudomány jeles alakja, Szabó Ervin is. A taylor-rendszerrel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok megosztása mellett megvitatták annak lehetséges hátrányait, nyugati ihletettségu és hazai kritikáit. Az igen haladó szemléletu és tematikájú diskurzus fontos alapját képezte a szervezéssel és racionalizálással foglalkozó

későbbi mozgalmaknak. A vitasorozat részleteit Strausz Péter *A magyar vezetéstudomány kezdetei* című, kutatási projektünk keretében készült tanulmányában ismerheti meg az Olvasó.



Henry Ford



F. W. Taylor korszakalkotó munkája

### Intézményi fejlődés

A társadalmi presztízs megszerzését igénylő közgazdász értelmiségiek mellett az ország iparosodó gazdaságának vezetői is egyre fontosabb problémának tartották a felsőfokú közgazdasági képzés hiányát. Balogh Elemér a Magyar Gazdaszövetség 1900-as kassai kongresszusán tartott beszédében önálló közgazdasági egyetem létrehozására tett javaslatot. Érvelése szerint egy új és önálló egyetem létrehozását indokolja a tudományos és gazdasági fejlődés, illetve mellette szól az egyes tudományágak összehangolásából adódó inspiráló és „termékeny kölcsönhatás”, amelyet az egységes intézményi keretek biztosítanak. A kezdeményezést sokan támogatták, az ügy mégis lekerült a napirendről, és csak egy évtizeddel később bukkant fel ismét.



almási Balogh Elemér

Az eredeti tervek szerint az új egyetem integrálta volna a kereskedelmi-pénzügyi, ipari, mezőgazdasági, erdészeti-bányászati és állatorvosi képzési területeket, ám mivel utóbbiak 1910-re főiskolai rangra emelkedtek, s mert az ipari képzés a Műegyetem profiljába tartozott, csupán a mezőgazdasági és közgazdasági képzés maradt egyetemi rangú intézmény nélkül.

1911-ben az Országgyűlés képviselő- és főrendiházához is benyújtott javaslatával tizenkét országos érdekképviselő hívta fel a politikai döntéshozók figyelmét az ügy jelentőségére. E szervezetek meglátása szerint az ország rossz gazdasági állapotának oka a jogi túlképzés és az értelmiségiek hiánya a gazdasági életben, pedig „a nemzet életének lényege a gazdasági munka, a jog csak az élet rendjének szabályozója”. (Mandello, 1915:VI) Hogy Magyarország ne maradjon le a „népek versenyében”, fontos

volna a fiatalokat produktív pályákra terelni, ehhez pedig egyetemi közgazdasági képzésre lenne szükség. A gazdaság szereplői nem csak a jó vállalati szakembereket és vezetőket hiányolták, hanem a közgazdasági előképzettséggel rendelkező hivatalnokokat is – különösen a minisztériumokból és kereskedelmi kirendeltségekből.

A beadvány készítői szerint az addigi mezőgazdasági és kereskedelmi akadémiák, illetve felsőipariskolák nem tudtak nagy hatást elérni sem a képzés, sem a tudományos fejlődés terén, ez a közgazdasági tudományok egységes és teljeskörű oktatása nélkül nem is lehetséges. Javaslatuk példaként említi Németországot, Franciaországot, Belgiumot és Angliát, ahol az egyetemeken közgazdasági fakultás (vagy az egyetemekkel szoros együttműködésben külön főiskola) működött. (Mandello, 1915)

Az Országgyűlésben a beadvány kedvező fogadtatást kapott, s megkezdődtek az intézmény létrejöttével kapcsolatos viták és tárgyalások, ám az 1912-1913-as évek politikai válságai miatt az önálló közgazdasági egyetem ügye hosszú időre háttérbe szorult. Ekkor a műegyetemi tanács – az üléséről szóló memorandum tanúsága szerint – vetette fel ismét a közgazdasági képzés ügyét: *„Technika, gazdaság, jog, egymással szövevényesen összekapcsolt tiüenemények, a melyeknek egyiüttes megértése alkotja a modern közgazdasági tudomány legfontosabb feladatát.”* (Mandello, 1915:XII) A Műegyetem vezetősége megállapította, hogy a közgazdasági ismeretekkel is rendelkező mérnökök jelentősen sikeresebben boldogulnak a vállalatok élén, s az általános közgazdasági műveltség technikai szempontból is jelentős, hiszen a termelés során a gazdasági elveknek érvényesülniük kell. A hivatalnokok működését is javítaná, ha az államigazgatási-jogi ismereteken kívül közgazdaságtani tárgyakat is tanulnának. A feljegyzés – hasonlóan a gazdasági érdekképviseletek által készített beadványhoz – nemzetközi példákat is említi a mérnöki és közgazdasági képzés összefonódására.

A Műegyetem az ülésen elhangzottak folyamánként beadványt intézett az Országgyűléshez egy Közgazdasági szakosztály felállításáról, amely egyéves fakultatív képzési ideje alatt pénzügyi, statisztikai, társadalomtudományi, alkalmazott közgazdaságtudományi, jogi és kereskedelmi ismereteket nyújtana a Műegyetemet elvégzett hallgatók számára. A cél olyan képzés biztosítása a mérnökök számára, amely segítséget nyújt *„nagy vállalatok vezetésében, az üzleti tevékenység gyakorlása közben, a munkásokkal való bánásban és a róluk való gondoskodásban.”* (Mandello, 1915:XVI) A politikai támogatás elnyerésével a közgazdasági osztály az 1914/15-ös tanévben megkezdte működését: a szemináriumokat Heller Farkas, Mandello Gyula és Zelovich Kornél vezették.



Heller Farkas Henrik

Bár a szakosztály létrejöttét sokan ünnepelték, a közgazdasági egyetem alapítását szorgalmazók mozgalma csak félmegoldásnak tekintette azt. Az 1914-ben kirobbanó világháború azonban lehetetlenné tette a további felsőoktatási reformok bevezetését. A műegyetemi osztály elvitathatatlan – és támogatói által gyakran hangoztatott – érdeme volt, hogy egy új egyetem felállításához képest összehasonlíthatatlanul kevesebbe került. Hallóssy István 1917-ben megje-

lent cikkében méltatta a közgazdasági osztály eredményeit, amelynek működése annak ellenére is sikeresnek volt mondható, hogy a háború alatt több hallgató és tanár is bevonult, s három év alatt a 239 beiratkozó közül csupán 33 végzett, és egy doktorált. A végzettek közül önálló vállalkozók, érdekképviselői tisztviselők és nagyvállalatok vezetői kerültek ki.

Még a háború alatt, 1917-ben, Balogh Elemér, a közgazdasági egyetem ideájának egyik legfőbb támogatója és előmozdítója, arról győzte meg az általa vezetett Hanga Szövetkezet igazgatóságát, hogy egymillió koronás alapítványt ajánljon fel az önálló közgazdasági egyetem létrehozására. Az ezt követően megalakuló hétagú bizottság, amely felett gróf Zichy János elnökölt, hozzálatott az új intézmény felállítására vonatkozó tervek elkészítéséhez. (Szögi & Zsidi, 1994) Gyorsabb és kevésbé költséges, ám az érintettek várakozásait ugyanúgy kielégítő megoldásként merült fel, hogy az önálló egyetem helyett önálló egyetemi kar jöjjön létre – a budapesti tudományegyetem ötödik fakultásaként. Az elkészült terveket az Országgyűlés támogatta, s a király is előzetes beleegyezését adta. A tervek végrehajtását újabb fátumszerű esemény akadályozta meg: a kar alapításáról szóló előterjesztés a monarchia bukásának napján kelt, így a királyi aláírás elmaradt. Az 1918-1919-es évek forradalmi történései sem tették lehetővé a békés építkezést, így az ügy csak 1920-ban kerülhetett elő ismét. (Balogh, 1934)

Balogh Elemér felkereste Haller Istvánt, az újonnan kinevezett kultuszminisztert, és meggyőzte őt a közgazdasági felsőoktatás fontosságáról. A miniszter beszédében az ügyet „nem tisztán magasabb szellemi művelődés” kérdésének nevezte, hanem „nemzeti előrehaladásunk, állami fennmaradásunk” egyik feltételének. (Mihalik et al., 2004:11) A kormányzati támogatás megszerzésével az egyetemi kar tervei hamar megvalósulhattak: 1920-ban, a Budapesti Tudományegyetem (az ELTE elődje) szervezeti keretében. Az új fakultás alapító okiratával egy időben rendelet készült a közgazdasági végzettségű hivatalnokok alkalmazásáról, válaszul a gazdasági szervezetek erre irányuló igényeire.

Noha a létrejött intézmény jogilag a Tudományegyetemhez tartozott, valójában az egyetemi vezetés nem volt hajlandó a többi karral egyenrangúként kezelni. Kezdetben nem kapott egyetemi épületet, és nem vehetett részt az egyetemi tanácsban. A Közgazdasági kar szinte teljes autonómiával működött, a köznyelvben is így élt: a Közgazdasági Egyetem. Bár a kialakuló szellemi műhely integrálta magában a korábbi akadémiai képzéseket, a Műegyetemen továbbra is megmaradt a Közgazdasági szakosztály. A Közgazdasági kar körül újból és újból fellángoló viták – az említett képzési párhuzamosság feleslegességéről, a tudományegyetemi szervezetbe való beilleszthetlenségéről és a mezőgazdasági képzés budapesti elhelyezéséről – a folyamatos bizonytalanság légkörét vonták az intézmény köré. (Mihalik, 1995)

### **Fókuszban lévő problémák**

Noha az eddigiekben a közgazdasági képzés intézményi fejlődéséről és társadalmi-tudományos elismertetéséről írtunk, fontos megjegyezni, hogy a közgazdasági ismeretek oktatásának szükségessége a kezdetektől fogva a gyakorlati, gazdasági élet igényeiből fakadt – eleinte birtokigazgatókra, később ipari vállalatok és bankok vezetőire, kereskedelmi kirendeltségek tisztviselőire volt szükség. A gazdasági élet

mindenkori prominensei az adott korban megszerezhető legjobb minőségű szakirányú képzettséget igyekeztek megszerezni. E képzés tartalmi elemeinek, gondolkodási kereteinek, valamint azok változásainak megismerésével könnyebben megérthetjük az adott kor döntéshozóinak szakmai hátterét, a kor aktuális problémáit.

A Politechnikum Oeconomicum diákjai aritmetikát (számadások, elszámolások), ökonómiát, matematikát (mértant) és politica cameralis-t, azaz állami közgazdaságtant tanultak, s hasonló tárgyaik voltak a későbbi József Ipartanoda tanulóinak is. (Mihalik et al., 2004) A 19. század utolsó évtizedeiben alakuló kereskedelmi akadémiák (a német Handelshochschule után) nevükkel ellentétben nem csupán kereskedelmi képzést nyújtottak: ezen iskolákban tanultak a kor gazdasági vezetői. A csak lassan tisztuló szakmai elnevezések között a kereskedelmi ismeretek alatt sokáig a vezetési ismereteket is értették. A Budapesti Kereskedelmi Akadémia diákjai számos közgazdasági és társadalomtudományi tárgyat tanultak, egyebek mellett *kereskedelem és kereskedelmi politikát, pénzügytant, világgazdaságtant, kereskedelmi és vámszerződéselméletet, társadalomtant, társadalompolitikát és gazdasági statisztikát*. Kereskedelmi tárgyaik között találhattunk *egyszerű és kettős könyvvitelt, számvitelt, bankszámvitelt, részvénytársasági és szövetkezeti ügykezelés ellenőrzését, kereskedelmi levelezést, nemzetközi kereskedelemtant, bankügyleteket és börzeügyleteket, biztosításügyi adminisztrációt*.

Az 1914-ben létrejött műegyetemi Közgazdasági szakosztály három szemináriumának valamelyikére járó mérnökhallgatók többek között adóügyekről, szakszervezeti jogról, munkásbiztosításról, hitel-, bank- és pénzügyekről, munkabér-fizetési rendszerekről, háborús kereskedelemről, finanszírozási és részesedési kérdésekről, illetve a községi üzemek gazdaságos üzemeltetéséről tanulhattak. (Hallóssy, 1917) A műegyetemi vezetés számára fontos volt, hogy a végzett mérnökök az ipari vállalatok vezetői pozícióiban is megállják a helyüket. Nemzetközi viszonylatban is hasonló volt e tendencia: a gazdasági képzést a mérnökihez kapcsolták. (Mandello, 1915)

### 3.2.3 1920-1934: GAZDASÁGI VÁLSÁGOK – MAGÁNGAZDASÁGTAN, ÜZEMGAZDASÁGTAN TUDOMÁNYEGYETEMI KAR

#### **Társadalmi-gazdasági kontextus**

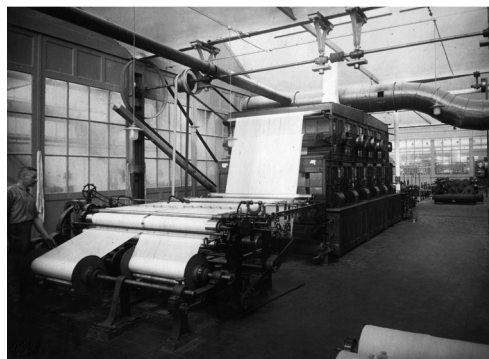
A korábbi Habsburg Birodalmon belül a tartományok közötti munkamegosztás kölcsönös előnyökkel járó gazdasági együttműködésen alapult, amelyben Magyarország élelmiszerellátó és agrárcikk-termelő szerepet kapott. Noha az osztrák és cseh tartományok iparosítása miatt a hazai ipar kibontakoztatására kevesebb volt a lehetőség, a mezőgazdasági termékek felvevőpiaca hosszú távon biztosított volt, hála a külső árucikkkel szembeni védővámoknak. Az első világháborút lezáró Párizs-környéki békek felborították a korábban évszázadok alatt kialakult gazdasági egyensúlyi szerkezetet. Mivel a birodalom felbomlása után létjött, megnagyobbodott nemzeti utódállamok (Csehszlovákia, Románia és Szerb-Horvát-Szlovén Királyság) a korábbi gazdasági-kereskedelmi együttműködés megújítását a Monarchia újraélesztéseként tett kísérletként értelmezték, befelé forduló, önellátásra törekvő gazdaságpolitikát folytattak. Ennek köszönhetően a magyar agrárium elveszítette felvevőpiacainak nagy részét, s nehézkessé vált az ipar nyersanyag-ellátása. (Strausz & Zachar, 2015)

Magyarország emellett elveszítette a szállítványozás szempontjából jelentős közúti és vasúthálózatának jelentős részét (mintegy 60%-át), amely ráadásul korábban Budapest-központú, sugaras szerekezetű volt, így a perifériák összeköttetés nélkül maradtak. „Magyarország a trianoni békével számos, a fővárost valamelyest ellensúlyozó, és regionális központként funkcionáló várost veszített. Elcsatolásra került Pozsony, Kassa, Nagyvárad, Arad, Kolozsvár, Temesvár és Szabadka, mely városok többségének korábbi, relatív centrális fekvése ráadásul 1920 után perifirikussá változott, ezáltal fejlődésük megtorpant, sőt a visszaesés jelei egyre erőteljesebben mutatkoztak.” (Strausz & Zachar, 2015)

Az elcsatolt területeken lévő nagyvárosok magyar ajkú hivatalnoki és katonatiszti rétege a békekötést követően a Magyar Királyság területére költözött, hiszen csak itt reménykedhettek korábbi pozíciójuk visszaszerzésében, illetve állami megbízásuk meghosszabbításában. A kisebb területek indokolta karcsúbb államigazgatási rendszerben ugyanakkor tömegesen nem találhattak helyet maguknak, ez pedig a gazdasági válsághelyzet miatt a vállalati munkahelyek bizonytalanná válásával együtt komoly társadalmi feszültségeket okozott.

„A gazdasági élet és a politika nagy része is belátta, hogy a gazdasági stabilizációt Magyarország saját erejéből nem tudja véghezvinni. Ezért külső források bevonására van szükség az államháztartás szanálása és a gazdasági intézményrendszer átalakítása érdekében. Magyarország az 1919-ben létrehozott világszervezethez, a Népszövetséghez fordult hitelért. A szervezet feltételekhez kötötte a hitel engedélyezését, melyek között a legfontosabb a korona inflálódásának megállítása, az önálló magyar jegybank létrehozása és a költségvetési egyensúly megteremtése volt. A feltételeket Magyarország elfogadta, így 1924-ben mintegy 307 millió aranykorona kölcsönhöz jutott, mellyel az új pénzügyminiszter, báró Korányi Frigyes vezetésével megindult a konszolidáció.” (Strausz & Zachar, 2015:85)

Az 1920-as évekre jellemző világgazdasági konjunktúra segítette az ország stabilizációját az első világháború és az azt lezáró békekötés gazdasági-társadalmi következményei okozta migrációk után. Ebben az időszakban javultak a belföldi árucikkek külföldi értékesítési lehetőségei, ráadásul a könnyebben hozzáférhető hitelek hatékonyan segítették a gazdaság felélesztését. Ennek a kedvező folyamatnak vetett véget az 1929-33-as világgazdasági túlermelési válság, aminek hatásai Magyarországon is számottevően jelentkezték. Az agrárcikkek világpiaci keresletcsökkenését fokozta a környező országok protekcionista gazdaságpolitikája, ami az árak drasztikus esését és a termelők eladósodását eredményezte. Noha az ipar a mezőgazdaságnál kevésbé szenvedte meg a válságot, a különböző iparágak érintettsége nem volt egyforma: míg a bányászat,



Goldberger Sámuel textilműve, 1928.

(Forrás: <http://www.fortepan.hu>; képszám: 18852)

kohóipar, faipar és gépgyártás komoly visszaesést mutatott, a konzervipar, vegyipar és villamosági ipar növelni tudta kibocsátását.

Összességében az első világháborút lezáró békekötések miatt átalakult gazdasági szerkezet és regionális gazdasági munkamegosztásban betöltött szerep, az ipar súlyának az agráriumhoz képesti részleges növekedése, valamint a világgazdasági válság hatásai mind segítik értelmezni és kontextusba helyezni a korabeli közgazdasági-üzemgazdaságtani *hatékonyságfókusz* előtérbe kerülését, a vállalatirányítás és üzemszervezés terén különös tekintettel a taylorista elvekre és a racionalizálási mozgalomra.

### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

Az intézményi fejlődés, önálló közgazdasági felsőoktatási képzőhelyek kialakítása jelentősen javította a közgazdász szakma elfogadottságát, társadalmi beágyazottságát. Az egyetemi rangra emelkedés után elérhetővé vált doktori fokozat megadta a korabeli címkorszamban különös jelentőséggel felruházott elismertséget és presztízst.

Amíg az 1900-1910-es évek gazdasági vezetői jellemző módon kifogásolták, hogy az ország legjobb családjainak fiai a hagyományos jogi, teológiai vagy katonatiszti pályákat favorizálják az általuk produktívnak nevezett mérnöki, kereskedelmi vagy pénzügyi szakmák helyett, ez az 1920-30-as évekre megváltozott. Az egyetemi diploma jelentette presztízst és az államigazgatási rendszerek világháborút követő leépítése miatti létbizonytalanság a hivatalnoki-tisztségviselői rétegben egyre csábítóbbá tette e pályákat a szépreményű fiatalok számára.

### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

A magyar közgazdaságtani-üzemgazdaságtani szakirodalomra a német kortársak voltak a leginkább hatással. A német szerzőket és hazai visszhangjukat, hatásukat gyűjtötte össze Schranz András 1936-os kiadású, *A német üzemgazdaságtan című* könyvében. Rendszerező munkájának jelentőségét az adja, hogy egyúttal a német szakirodalom és tudományos közösség magyarországi befolyásának jobb megértését is lehetővé teszi. Ismertetőjét a német kereskedelmi és kamerális tudományok 17. és 18. századi születésének bemutatásával kezdi, amelyeknek eszmeformáló hatása a modern, 20. századi üzemgazdaságtani gondolkodásban is érezhető. A fejlődés gátja kezdetben – hasonlóan a hazai viszonyokhoz – a tudományos gócpontoknak, a kutatások és eszmeecserék műhelyeinek, intézményeinek hiánya volt. A századforduló éveiben megnyíló kereskedelmi főiskolák (1898: Lipcse, 1901: Köln, 1906: Berlin, 1908: Mannheim) előmozdították a tudományos fejlődést. A kialakuló akadémiai üzemgazdasági irányzat azonban sokszor elszakadt a gyakorlati életben felmerülő problémák megválaszolásától, elméleti-rendszerező irányban kezdett fejlődni. A kialakuló rendszerek végleges tartalommal a legtöbb helyen nem voltak még feltöltve, ezért Schranz az üzemgazdaságtan „állványkorszakának” nevezi ezen éveket.

Az első világháború veszteségei és az azt követő évek nehéz gazdasági helyzete visszavetette a német tudományos életet, amely egyre inkább elszigeteltté vált. Schranz a háború utáni évek autarkiját nem csupán a nyugati – angol, francia és olasz – tudományos közösségtől való leszakadásban, de más német tudományok (közüzemtan, mező-, erdő- és bányagazdaságtan stb.) eredményeinek mellőzésében

is látja. Ezt az elzárkózást pedig csak a nemzetközi racionalizálási mozgalom enyhítette valamelyest az 1920-as, 1930-as években. A nyugaton használt államgazdaságtan és magángazdaságtan helyett használt üzemgazdaságtan elnevezés a német nyelvterületre korlátozódott, s az csak a kelet-európai országok tudományos életére gyakorolt számottevő hatást. Bár 1936-ban megjelent könyvében Schranz még korainak érezte a nemzetiszocialista üzemgazdaságtan áttekintő értékelését, annyit mindenesetre megjegyzett, hogy az új irányzat dominanciájának kezdete óta alig esett feljegyzésre méltó történeti esemény, hiányoznak az új impulzusok. „A germán sas repülése meglassudott, alacsonyabban repül, lebeg” – írja. (Schranz, 1936:24)

Könyvében a tudományos iskolák többféle rendszerezését is bemutatja, ám ezeket nem találta megfelelőnek: Isaac és Beckel Alex – a frankfurti egyetem tanárai – szisztémáját erőltetettnek és elavultnak ítélte, a minden másnál pontosabb, Schönpflug által kreált rendszert pedig szűknek és túlrészletezettnek. Végül saját, egyszerűbb rendszerét tárja az olvasó elé: gyakorlati és elméleti irányt különböztetve meg. Míg az előbbi hívei az üzemgazdaságtant „alkalmazott, technikai tudománynak tekintik, amelynek célja a gazdálkodás elősegítése”, az utóbbi követői „az üzem életét és a gazdálkodás jelenségeit elvontan, gyakorlati cél nélkül” kutatják. (Schranz, 1936:33) Az elméleti irány iskolatereim közötti közé Schär, Weyermann-Schönitz, Nicklisch és Rieger, a gyakorlati irányzatába pedig Hellauer, Schmalenbach, Leitner, Fr. Schmidt és Walb tartoztak, akiknek munkáira több korabeli szakkönyv hivatkozásai között is ráakadhatunk.

A korabeli magyar szakemberek által hozzáférhető nemzetközi irodalomról és az ezen keresztül érkező impulzusokról jó képet kaphat az olvasó az 1928 és 1929 között megjelenő *Szervezés és üzemgazdálkodás* című folyóiratból, amelynek elemzését kötetünk függelékében közöljük.

### **Intézményi fejlődés**

Az 1920-ban létrehozott tudományegyetemi karon már Magángazdaságtan Intézet működött, amely már elnevezésében is pozícionálta magát a közgazdaságtanhoz képest. A magángazdaságtan fókuszában a vállalatok álltak, beleértve a vállalatvezetés különböző aspektusait is. Mivel ekkoriban ilyen témájú, magyar nyelvű szakirodalom alig létezett, az intézet az oktatás és tudományteremtés kettős célkitűzésével alakult meg (*A budapesti kir. magyar tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar almanachja (1921/22 tanév), 1923*):

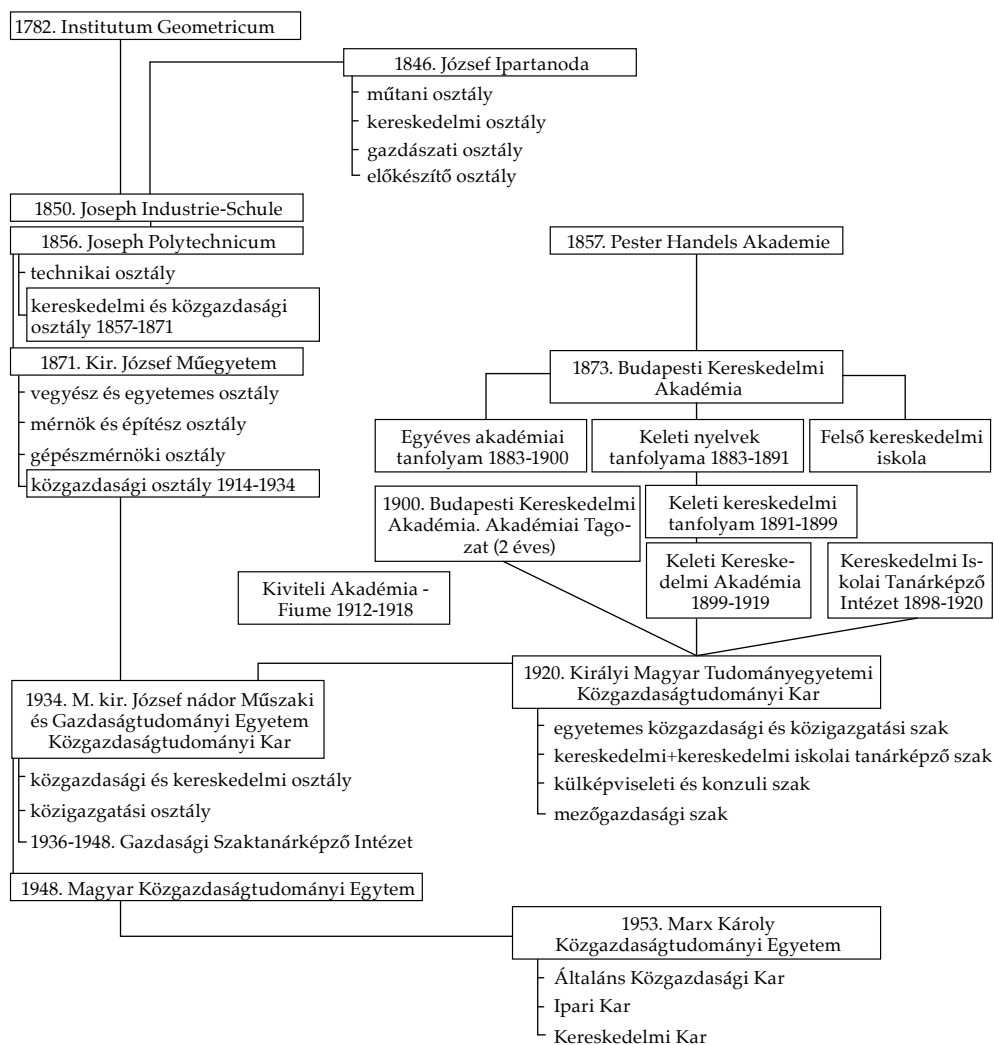
1. A nagyobb kereskedelmi, ipari vállalatokkal, bankokkal, biztosítótársaságokkal való minél szorosabb összeköttetése révén állandóan figyelemmel kísérvé a különböző gazdasági ágak üzemeinek fejlődését és üzleti viszonyainak alakulását, a legújabb problémákat megismertesse a kar hallgatóival.
2. Összegyűjtse a különböző vállalatok üzleti szokásait, időszakos közleményeit és nyomtatványait, s ennek az anyagnak rendszeres feldolgozásával előmozdítsa a magángazdaságtan további kiépítését, könyvtárával, folyóirat gyűjteményével és magángazdasági irattárával pótolja a magyar szakirodalom terén mutatkozó nagy hiányokat, és tudományos eredményeivel fokozatosan kezdeményezőleg hasson a gyakorlati életre.

Noha a létrejött intézmény jogilag a Tudományegyetemhez tartozott, valójában az egyetemi vezetés nem volt hajlandó a többi karral egyenrangúként kezelni. Kez-



detben nem kapott egyetemi épületet, és nem vehetett részt az egyetemi tanácsban. A Közgazdasági kar szinte teljes autonómiával működött, a köznyelvben is így élt: a Közgazdasági Egyetem. Bár a kialakuló szellemi műhely integrálta magában a korábbi akadémiai képzéseket, a Műegyetemen továbbra is megmaradt a Közgazdasági szakosztály. A Közgazdasági kar körül újból és újból fellángoló viták – az említett képzési párhuzamosság feleslegességéről, a tudományegyetemi szervezetbe való beilleszthetlenségéről és a mezőgazdasági képzés budapesti elhelyezéséről – a folyamatos bizonytalanság légkörét vonták az intézmény köré. (Mihalik, 1995)

#### A MAGYAR FELSŐFOKÚ KÖZGAZDÁSZKÉPZÉS SZERVEZETI FEJLŐDÉSE



Ábra - 9: A felsőfokú közgazdasági képzés intézményi története [Forrás: Szögi László: A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Levéltára : Repertórium : 1891-1978 (1985), 10. p.]

E bizonytalanság lehetett az oka, hogy a közgazdasági képzésért tett munkájáért időközben doctor honoris causa címmel kitüntetett Balogh Elemér újabb reformot kezdeményezett, amelyet a kar dékánja, gróf Teleki Pál is támogattott. Az először 1928-ban felmerült tervezet szintén sok vitát váltott ki, ám az érintett felek – az egyetemek, az oktatási kormányzat és a meghatározó gazdasági szereplők – meggyőződtek a változások értelméről, így a hallgatók tiltakozásai ellenére hozzákezdtek a megvalósításukhoz. Az Országgyűlés elfogadta a Balogh Elemér és Hóman Bálint által beterjesztett javaslatokat, így 1934-ben rendelet született a Budapesti József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem megalapításáról, amely végre az összes budapesti közgazdasági képzést integrálva, biztos intézményi háttérrel és megfelelő autonómiát biztosított egy gyorsan fejlődő gazdasági szellemi műhely létrejöttéhez.

Összességében kijelenthető, hogy erre a korszakra az intézményi integráció volt jellemző, amivel egyidejűleg egyre magasabb társadalmi presztízszt és rangot szerzett a képzés, egyre komolyabb állami és társadalmi elfogadottságra tett szert.

### Fókuszban lévő problémák

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy az 1930-as évek előtti (vagyis a műegyetemi integrációt megelőző) szakirodalom viszonylag gyérnek mondható. 1920 előttről két – címe alapján figyelemreméltó – munkára bukkantunk: Novák Sándor *Nagyobb ipari és kereskedelmi vállalatok adminisztratív szervezése* (1914) és Hubert Emil *Az ipari üzemek produktivitásának és rentabilitásának ellenőrzése* (1919) című írását. Noha e művek mára fellelhetetlenné váltak, feltehető, hogy hasonlóan az 1920-as években keletkezett más szövegekhez, kifejezetten az akkori vállalati vezetők számára írt tanácsok, útmutatások és megoldási javaslatok gyűjteményeiként jelentek meg. Pintér György 1926-os *Gyakorlati üzem-adminisztráció* címet viselő kötete például valódi, mindenre kiterjedő „gyakorlati zsebkönyv” volt, amelynek mellékletében kitölthető táblázatok és sablonok segítettek a leírtak alkalmazását. Hasonló célt szánt 1928 és 1929 között *Szervezés és üzemgazdálkodás: folyóirat a gyakorlati élet számára* cím alatt megjelent szakmai lapjának Zsengery Manó.

Az üzemgazdaságtan doyenjeként is emlegetett Schranz András (1902-1999) azon közgazdásznezvedékhez tartozott, amelynek tagjai jelentős szakmai életművet teremtettek a háború előtt, ám amelynek tanításai, munkái a fordulat évét, 1948-at követően eltűntek az egyetemi könyvtárak polcairól. Schranz munkásságának megismerése nem csupán a kor szakirodalmában való eligazodáshoz, de a tudományos életben beállt diszkontinuitás áthidalásához is elengedhetetlen. Először 1932-ben, majd bővített, javított kiadásban 1938-ban jelent meg *Üzemgazdaságtan* címet viselő könyve, amely a vállalaton belül szinte minden területre (számvitel, munka- és folyamatszervezés, bérrendszerek, vállalatvezetés, reklám stb.) kiterjedt, remekül szintetizálva a gyakorlati útmutatásként és az elméleti háttérként szolgáló elemeket.

Schranz előbbieken említett munkája tehát kiterjedtségében, alaposságában, szakmai igényességében egyedülálló volt, kétségtelenül számos későbbi kötet, egyes részterületet vizsgáló munka alapjául szolgált. Schranz könyve bevezetőjében az olvasó elé tárja a tudományág kialakulatlanágából fakadó elnevezési problematikát: bár személy szerint a vállalati gazdaságtan címet tartotta volna megfelelőnek könyvének, miután különböző értelmezési okok miatt kizárta az egyesgazdaságtan,

magángazdaságtan, üzemtan és tudományos üzemvezetés elnevezéseket, végül a szakirodalomban leginkább meghonosodott, az 1910-es évek eleje óta használatban lévő üzemgazdaságtan nevet választotta. (Schranz, 1938)

Az üzemgazdaságtan fókuszaként a kereskedelmi, ipari, pénzügyi és közlekedési üzemek felépítésének, kapcsolatainak és közös jellemzőinek vizsgálatát jelöli meg, amihez a közgazdaságtan, gazdasági jog, műszaki tudományok, gazdaságfilozófia és gazdaságpszichológia rokon tudományait hívja segítségül. Összegző definíciója szerint az üzemgazdaságtan olyan gazdálkodástudomány, amelyre speciális, üzemközpontú látásmód jellemző; míg a közgazdaságtudomány magasabb szintű kérdésekkel foglalkozik, addig az üzemgazdaságtan a részletek tudománya, amely egyszerre ötvözi a statikus, dinamikus és organikus gondolkodásmódot, s amely elsősorban tapasztalati tudomány. Konkoly Thege Pál *Az üzemgazdaság* (1934) című művében egy hasonló gondolati alapokra épülő, ám sokkalta kevésbé letisztult meghatározást közöl.

Terjedelmi korlátaink miatt az 1938-as kiadásnak itt csupán néhány témánkhoz közelebb álló, kiragadott részletével foglalkozunk, igyekezzünk bemutatni a szerző által használt – a korban modernnek mondható – szakmai fogalmi rendszert. Műve első részében Schranz értelmezi a vállalat és az üzem kapcsolatát: az előbbi spekulációs-kockázati-tőkegazdasági szervezetnek, míg az utóbbit lebonyolító-technikai szervezetnek tekinti, s e kettő összességét nevezi üzemgazdaságnak. Az általa bemutatott rendszerezés distinkciót tesz az üzemgazdaságok mérete, tulajdonosi szerkezete, jogi formája, illetve létrejöttük célja szerint, megvilágítva az egyes típusokhoz köthető előnyöket és hátrányokat. Megkülönböztet vízszintes és függőleges összetevődést (azaz vertikális és horizontális integrációt), valamint részletezi a tröszt, holding, konzern és kartell fogalmak jelentését. Szót ejt továbbá a mai kontingencia elmélet „no one best way” elvéhez tartalmában hasonlatos megközelítési módról a „nemcsak-egyúton-járásról”, amelyet a vállalatok életében adódó problémák vizsgálatakor, szervezési feladatok megoldásakor tart alkalmazandónak.

Egy kisebb jelentőségű gyakorlati irányzat – a mechanokrácia – az üzemgazdaságtan által vizsgált problémákkal is foglalkozott, ám megközelítésében inkább a későbbiekben tárgyalt racionalizálási mozgalomra emlékeztetett. Bálint Jenő *Mechanokrácia – az ember, a gép és a munkaidő* (1938), illetve *Új világ – A mechanokrácia* (1944) című könyveiben az ekkoriban már kibontakozóban lévő individualista üzemgazdaságtani irányzatokkal szemben a gépesítéssel kiegészített szervezőmunka által látta biztosítottak a nagyobb hatékonyság elérését.

A magyar üzemgazdaságtanra elnevezésében (*Betriebswirtschaftslehre*), terminológiájában és megközelítésében is nagy hatással volt a német üzemgazdaságtan, így a vezetés- és szervezéstudományok nagy tekintélyei, Taylor, Ford és Fayol munkái is sokszor német interpretáción keresztül jutottak el a hazai tudományos közösséghez – erről árulkodik a korabeli szakirodalom számos forrásjegyzéke. Schranz András először 1929-ben tett kísérletet a német üzemgazdaságtani fejlődés feltérképezésére a Londonban megjelent *The German Science of Business-Management* című írásával, majd 1936-ban magyar nyelven publikálta újraírt, tartalmában és rendszerezésében is frissített munkáját *A német üzemgazdaságtan* címen.

Kelemen Móric *Az ipar racionalizálásának kérdéseiről* címet viselő írásában különbsé-

get tett defenzív és offenzív racionalizálás között, amely különbség a modernizáció radikalizmusában rejlik: előbbi a meglévő keretek között, míg utóbbi azokat lerombolva kíván újítani. Kelemen szerint Magyarországon a gazdasági és infrastrukturális viszonyok sem lehetővé, sem pedig szükségessé nem tették a gyors változtatásokat.

Zsengery Manó az említett folyóiratban megjelent, *A modern szervezésről* szóló cikkében megállapította, hogy a 19. század derekáig a külterjes gazdálkodás, a kisipar és a „primitív kereskedelmi forgalmi eszközök” dominanciája, illetve a gépek hiánya lehetetlenné tette a gyors fejlődést. A későbbi változások magukkal hozták a szervezetek jelentős növekedését, így a vezető már nem volt képes minden folyamatot személyesen követni és ellenőrizni. Zsengery szerint ez a fordulat tette szükségessé a tudományos üzemvezetésre vonatkozó elvek megszületését, az adminisztráció racionalizálását, és emiatt váltak népszerűvé a taylori elvek is.

Példaként citálja a könyvelés problematikáját: ha a szervezet növekedése miatt három helyett harminc könyvelő dolgozik a vállalatnál, de továbbra is csak három alapkönyvben, nem férhetnek hozzá mind. Megoldást a szabadíves könyvelés jelentett, amely során a lapokat csak az elszámolási időszak végén kötötték be. A hasonló változtatásokhoz azonban nem csak a vállalati gyakorlatnak kellett módosulnia, de a törvényi szabályozásnak és ezzel együtt számos társadalmi-gazdasági folyamatnak is.

A folyóirat későbbi számaiban több konkrét módszert mutattak be a szerzők mind az üzemszervezéshez, mind pedig a tudományos üzemvezetéshez kapcsolódóan. Az üzemszervezés szempontjából igen fontos fejlődést hozott a futószalagok elterjedése. P. Wagner Vándorló asztalok építése és alkalmazása az AEG-gyárakban című cikkének fordítását közölték a lapban, amelyből a hazai olvasóközönség megismerhette a példaértékű németországi gyakorlatokat. Szintén jelentős fejleményként jelentkezett a különböző vállalati és iparági szabványok bevezetése. Gellért Ede, a Magyar Ipari Szabványosító Bizottság titkára *A szabványosítás feladata és eddigi eredményei hazánkban* című írásában méltatta a néhány évvel hamarabb felállt testület addigi munkáját, és a nemzetközi mintákat szem előtt tartva felvázolta a következő években elérendő célokat.

A folyóirat több cikkében is foglalkoztak a „folyamatos munka” ideájával, ami a folyamatok olyan szervezettségét jelentette, amelyben nincs állási vagy várakozási idő. A folyamatosság tehát nem a munkavégző, hanem a processzus szempontjából értelmezendő. Az emberi munkával foglalkozó szakemberek e különbség tételt nagyon fontosnak tartották, mivel felismerték, hogy a pihenőidők beiktatásával megnövekszik a munkaerő termelékenysége. Bach Leó *Elfűradás okai és megszüntetése* cím alatt közzétett munkájában az alkalmazottak kimerülésének alábbi öt ok csoportját különböztette meg:

1. Egyhangúság (megoldás: rotáció, zenehallgatás)
2. Környezeti körülmények (megoldás: a hideg, sötét stb. elhárítása)
3. Személyi viszonyok (megoldás: a viszonyok megjavítása)
4. Munkabér-rendszer elégtelensége (megoldás: elegendő és motiváló bérek)
5. Individuális okok (megoldás: előrelépési lehetőségek megteremtése)

A környezeti körülmények emberi tényezőre hatásával egy folyóiratszemlében olvasható cikk is foglalkozik *Fénygazdálkodás a termelés szolgálatában* címmel. A hazai szakmai közösség nemzetközi beágyazottságát és naprakészségét jól szemlélteti ez, hiszen a híres hawthorne-i kísérleteket épp ezekben az években, 1924 és 1932 között végezték Amerikában.

A tudományos üzemszervezéssel kapcsolatban számos cikk található még a lapban, ezek közül még egy különlegesen érdekeset mutatunk be itt, az Üzembiztonság és baleset-elhárítás címen elérhető Ebert F. A. írása magyar fordításon keresztül. A cikk szerint több példaértékű vállalat gyakorlatát figyelembe véve ajánlatos minden nagyobb üzem számára a műszaki igazgatóság fennhatósága alá tartozó baleset-elhárító osztály létrehozása. Ennek feladatai között megjelent a „lélektani baleset-elhárítás” megszervezése, ami propaganda plakátok kiadását, az üzemi folyóirat biztonsági híreinek szerkesztését, messziről is látható feliratok, veszély-jelzések kihelyezését jelentette. Szintén ezen egység feladata volt a „gyakorlati keresztülvitel”, tehát az üzemi gépek javítása, baleset-elhárító berendezések felszerelése és karbantartása, valamint ezek folyamatos ellenőrzése. A cikk szerzője javasolja továbbá, hogy a balesetekről készüljenek a későbbi döntéseket megkönnyítő statisztikák, illetve hogy a baleseteket elhárító vagy a megelőzés módjára javaslatot tevő munkások részesüljenek külön díjazásban.

### 3.2.4 1934-1948: FELLENDÜLÉS, VILÁGHÁBORÚ

– RACIONALIZÁLÁSI MOZGALOM, SZERVEZÉSTAN – MŰEGYETEMI KAR

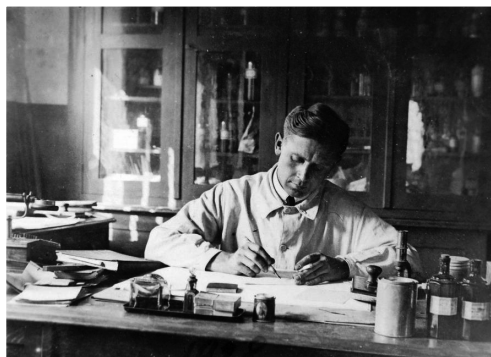
#### **Társadalmi-gazdasági kontextus**

Magyarország a második világháború előszeleként kibontakozó fegyverkezés révén, a háborús konjunktúra fokozódásával lábalt ki teljesen az előzőekben bemutatott gazdasági válságból. Az első világháborút lezáró békeszerződések értelmében a vesztes országokra vonatkozó fegyverkezési tilalom miatt a magyar hadsereg felszerelése annyira elavult volt, hogy támadás esetén még a hatékony védekezés kifejtésére sem tette alkalmassá. (Strausz & Zachar, 2015) E kedvezőtlen helyzetet fordította meg a Darányi Kálmán miniszterelnök által meghirdetett 1938-as úgynevezett győri program, amely – eredetileg öt, később két év alatt – a honvédség fejlesztését célozta, 1 milliárd pengő értékben. A program igen gyors ütemben fellelendítette a stagnáló gyáripar, s ennek kedvező hatásai más iparágakban is éreztették hatásukat. A harmincas évek második felétől kezdve dinamikusan fejlődött az ország vasúthálózata, s az ipari fejlettség szintjét jól mutatja, hogy 1938-ra az ország éves villamosenergia termelése elérte az 1 milliárd kilowattot, azaz két évtized alatt közel megtízszereződött.

Ezekben az években komolyan gyarapodott a vegyipar és az elektronikaipar, olyan nemzetközileg is nagysúlyú vállalatok felemelkedéséhez és profilbővítéséhez vezetve, mint például az Aschner Lipót által irányított Egyesült Izzó Rt. (későbbi Tungstram). „A legtöbb megrendelést a magyar hadiipar bázisául szolgáló győri Magyar Vagon- és Gépgyár, a csepeli Weiss Manfréd Művek, a Ganz és a MÁVAG kapta, ahol magyar tervezésű, illetve külföldi licenclapú teherautók, motorkerékpárok, páncélosok és repülőgépek gyártása folyt. A beruházások hatására az ipar

kapacitása nőtt: 24 új gyár épült és 411 már meglévő üzemet bővítettek. A hadigazdálkodás 1941-től történt kibontakozásával tovább nőtt az ipar súlya a nemzetgazdaságon belül: a világháborúba történt belépéskor Magyarország nemzeti jövedelmének 36%-át az ipar adta, alig elmaradva a mezőgazdaság (37%) mögött.” (Strausz & Zachar, 2015)

A gazdasági alrendszer változásaival természetesen együtt járt a társadalmi viszonyok átalakulása. Noha a politikai elitbe továbbra is elsősorban a jurátus értelmiség, illetve a köztisztviselői és katonatiszti pozíciók birtokosai számára vezetett út, megnövekedett a gazdasági elit szerepe. Ebben a korszakban kevesebb nagyvállalkozói család emelkedett fel, így a gazdasági élet prominensei közé részben az előző korszakok vállalatalapítóiak örökösei, részben pedig a vállalati tisztviselők – mai szóval menedzserek – tartoztak. Ezek a vezetők már nem saját vagyonuknak köszönhették befolyásukat, hanem az általuk vezetett szervezetekben betöltött pozíciójuknak. Ekkoriban a középosztály egyre kisebb hányadát jelentették a kis- és középbirtokosok, valamint az ipari és kereskedelmi vállalkozók. Legnagyobb részük alkalmazott, tehát köztisztviselő vagy magántisztviselő (vállalati tisztviselő) volt: előbbiek száma 1943-ra



Újpest, Váci út 75.

Dr. Keleti és Murányi Vegyészeti Gyár Rt.

(Forrás: <http://www.fortepan.hu>; képszám: 20276)



Mátyásföld, Újszász utca 41-43.

Magyar Királyi Honvéd gépkocsiszertár, javító műhely, 1943 (Forrás: <http://www.fortepan.hu>; képszám: 72287)

elérte a 413.000 főt, míg utóbbiak közé megközelítőleg 200.000 ember tartozott. A korabeli középosztályon belül fontos határ húzódott az úgynevezett *keresztény középosztály* és a *polgári középosztály* között. A dzsentri eredetű vagy dzsentri életvitel és világnézet szerint élő keresztény középosztály tagjai elsősorban a köztisztviselői és katonatiszti pályákat sajátították ki maguknak, míg a jelentős részben zsidó származásúakból álló polgári középosztály tagjai között főleg vállalkozókat, magántisztviselőket és szabad értelmiségieket találhattunk. Az orvosi és jogi pályákért a keresztény és a polgári középosztály is versenyt folytatott. (Erdei, 1980)

A magyarországi szélsőjobboldali antiszemitizmus az ilyen irányú nemzetközi tendenciákkal együtt erősödött 1933 és különösen 1938 után, miközben ezen eszmék politikai ellenzői háttérbe szorultak. A magyar kormány a *numerus clausus* kihirdetéséhez hasonlóan az első és a második zsidótörvény meghozatalával is arra

törekedett, hogy kifogja a szelet a szélsőjobboldal vitorlájából – a valóságban azonban egyáltalán nem csökkentették az antiszemita indulatokat. Az e törvényekkel elfogadott korlátozások először mintegy 15.000 ember munkáját vették volna el, a második zsidótörvény megszorításai pedig nagyjából 250.000 zsidó munkavállalót érintettek közvetlenül. A gazdasági élet árjásítását célzó rendelkezések miatt elsősorban a zsidó értelmiségiek és munkások helyzete romlott, miközben az elit nagytőkészek (pl. a Weiss- vagy a Chorin-család) gazdasági szerepe alig változott – ez ugyanis a háborús időszakban oly fontos iparágak működését veszélyeztette volna. (Karády, 1997) A világháború utolsó éveiben elindított deportálások során komoly tapasztalattal rendelkező, sikeres vállalkozókat, menedzsereket, főmérnököket és vállalati tisztségviselőket hurcoltak el a német és magyar hatóságok.

### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

Ebben a korszakban tovább folytatódott a megelőző időszakra jellemző kedvező tendencia: nőtt a közgazdasági végzettség presztízse, mivel az intézményi háttér miatt megszerezhetővé vált a diploma és a doktori cím, illetve jól hasznosítható ismereteket adott a vállalatvezetői pozíciókhoz. A társadalom és a politika által elismert végzettség lehetővé tette, hogy a közgazdasággal, kereskedelemmel, vállalatvezetéssel foglalkozó személyek is az értelmiségi elit részévé váljanak, s ez kedvezően hatott a szakma iránt érdeklődők számosságára és társadalmi összetételére.

### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Az 1930-as és 1940-es évekre végig jellemző volt az elsősorban német és más nyugati (amerikai, angol, francia) szakirodalmak gyors átvétele, hazai alkalmazási lehetőségeinek feltárása, kritikája és továbbfejlesztése. Az előző időszak kapcsán idézett példák és tendenciák ezeket az évtizedeket is megfelelően illusztrálják.

### **Intézményi fejlődés**

Ebben a korszakban a szakma intézményi háttere nem változott. 1934-ben elérte azt az állapotot (önálló műegyetemi kar), amely 1948-ig fennállt, s ez szolgált keretétül a tudományos, oktatói-kutatói munkának.

### **Fókuszban lévő problémák**

Az ekkoriban egyre népszerűbb szervezéstudomány gyökerei az üzemgazdaságtanban keresendőek, hiszen a folyamat-, munka- és üzemszervezés már Taylornál is előforduló tartalmi elemek voltak. Noha a század első évtizedeiben a szakmai közönség nagy része az üzemgazdaságtan integráns részeként tekintett a szervezéstudományra, néhány jeles képviselője ezt meghaladóan, önálló diszciplínaként igyekezett elfogadtatni. Ennek nehézségét az okozta, hogy az üzemet német hatásra gyakran definiálták tőke és munka, illetve a harmadik tényező, az előbbieket egybekapcsoló organizáció együtteseként, így az üzemgazdaságtanhoz képest alárendelt szerepe tartalmi-értelmi érvekkel is alátámasztottnak tetszett.

Schranz András korábban ismertetett üzemgazdaságtani könyvében azonban külön fejezetet szentelt a szervezésnek, bevezetőjében is kiemelve e tudomány jelentőségét: „A szervezés tana az üzemgazdaságtan egyik legjobban fejlődő szakasza.

Kialakulásának ma még csak vaskorszakát éli. A szervezéstan még nem régen inkább csak egyes esetekre szabott gyakorlati utasításokból állott, szűk helyi és időbeli érvénnyel. Elvontabb szervezési elvek felállítása és ezeknek rendszerbe foglalása, tudománnyá való alakulása, most van folyamatban. A modern szervezéstan nagy jövőjét az biztosítja, hogy az üzemgazdaságtan lényegében és nagy részében nem más, mint szervezéstan. A szervezéstan tantörténeti jelentőségét az is fokozza, hogy az üzemgazdaságtan ezen a réven új kapcsolatokat szerez olyan ismeretkörökkel, amelyek felé különösebb összeköttetése eddig nem volt.” (Schrantz, 1938:147) Magát a szervezéstant és a vállalati szervezési funkciót pedig úgy határozza meg, mint „szellemi résenlét az üzemben, erőknak és ellenállásoknak megfontolása, az üzem külső alakjának és belső rendjének állandó, módszeres és alkalmi változtatása, a részeknek egymáshoz és az egész üzemhez való szabályozott kapcsolata.”

Schrantz szerint, amíg a kis üzemek esetében elegendő a „személyi áttekintés”, a nagyvállalatok esetében már intézményes áttekintésre van szükség szabályzatok és más kodifikatorikus eszközök segítségével, ugyanakkor megnövekszik a tudatos szervezés fontossága. A fogalmak között feltűnik a tagolás és összefoglalás, a középpontosítás és szétpontosítás (centralizáció és decentralizáció), a funkcionális és divizionális szervezet, illetve számottevő modern időkben is használatos kifejezés, gondolat, elméleti megközelítés, amelyeket – a szervezeteket és folyamatokat leíró ábrákhoz hasonlóan – itt nem áll módunkban közölni. Megjegyzendő továbbá, hogy az önálló szakma, az önálló tudomány elismertetése felé mutat a szerző azon megállapítása, miszerint a szervezőnek nem a konkrét tevékenységet vagy üzemet kell ismernie, hanem a szervezés szakértőjeként nagy tapasztalattal és hozzáértéssel, megfelelő rálátással kell rendelkeznie. Előny továbbá, ha külső – nem pedig vállalati – emberről van szó, ugyanis tanácsadóként nem feltétlenül érdekelt az aktuális rendszer fenntartásában, és gondolatait nem korlátozzák a fennálló viszonyok.

A *szervezés alapelvei és módszertana* (1943) című munkájának előszavában Rajty (k. Raith) Tivadar a magyar nyelvű szervezéstan szakirodalom gyér voltával indokolja műve hiánypótló jellegét. A szakirodalom hiányosságát azzal magyarázza, hogy a szervezéssel foglalkozó szakemberek tudása hosszú évek felhalmozott tapasztalatain alapszik, így azt általában szellemi tőkeként kezelik, és nem szívesen osztják meg az érdeklődőkkel. Rajty ezért saját kutatásaira és gyakorlati munkáira alapozta elméleti összefoglalóját. A szervezést a fayol-i öt vezetési funkció között helyezi el, és megkülönböztet tárgyi és személyi vonatkozást. Az előbbi alatt elsősorban a munkafolyamatok kialakítását érti, utóbbi a munkaerő kiválasztását, a képességvizsgálatot és a munkaszervezést foglalja magában. Írása mellékletében részletes és kidolgozott folyamat- és szervezeteleíró ábrákat közöl, illetve bemutatja a német és osztrák szakemberek által használt, elismert jelkészleteket. Magát a szervezést úgy definiálja, mint tervszerű munkafolyamatot, amely a vállalat szerveinek zavartalan együttműködését a vállalat céljai érdekében, a legkedvezőbb határfok és a legnagyobb rentabilitás mellett biztosítja.

Rajty a szervezéstan művelőinek munkáját az orvosokéhoz hasonlítja, kiemelve a rejtett problémák észrevételének fontosságát, a folyamatos ellenőrzést, valamint az eseti nagyobb beavatkozások mellett a folyamatos, apránként végzett fejlesztéseket és átalakításokat. „Semmi sem örök. Születés, lassú megöregedés, elmúlás méri az





A modern irodaüzem. (Forrás: [http://www.officemuseum.com/1889\\_Western\\_Union\\_Main\\_Operating\\_Room\\_NYC\\_Scribners\\_OM.jpg](http://www.officemuseum.com/1889_Western_Union_Main_Operating_Room_NYC_Scribners_OM.jpg))



A legmodernebb írógépekkel felszerelt irodisták. (Forrás: <http://rozenbergquarterly.com/wp-content/uploads/2013/01/Officemuseum.jpg>)

élet folyamatát. A szervezés sem szólhat tehát örök időkre. A gazdasági viszonyok átalakulnak, a technika fejlődik, s az, ami tegnapi szükségleteinknek megfelelt, ma már nem elégíti ki az igényeket. Mint minden másnak e földön, a szervezetnek is át kell alakulnia, hogy a változott élet változott követelményeinek megfeleljen.” A szervező munka elsődleges célja tehát a szervezet versenyképességének megőrzése: olvasható ki Rajty szavaiból.

A szervezéstan szakirodalom másik jelentős alakja Varga József, aki *A szervezés alapelvei* című 1944-es munkájában Rajtyhoz hasonlóan a szervezéstudomány önállósága mellett érvel, mondván, a szervezés (organization) fogalmilag megelőzi az adminisztrációt (management), tehát nem része annak. A szervezést a nehezen pótolható, ráadásul gyakran szélsőségesen autokratikus vezetőktől való függés csökkentésére is alkalmasnak tartja. E gondolat elterjedtsége is hozzájárulhatott ahhoz, hogy amíg a vezetéstudomány alig körvonalazódott az üzemgazdaságtan tág fókuszában, a szervezéstudomány képviselői már igyekeztek definiálni területük önállóságának okait. Varga írásában már bevett fogalom a törzskar, a tevékenységi (funkcionális) és az osztályos (divizionális) szervezet. Az általa felhasznált források között már nem csak német, de angol és francia nyelvű munkákat is találhatunk, s hivatkozik például Going The seven M’s (management, money, methods, machinery, materials, men, markets) funkcionális felosztására, amelyet szervezeti ábrával is illusztrál. A szervezéstan szaknyelv szárnybontogatásának pillanataiból származik Schranz 1938-as üzemgazdaságtani könyvének szervezési fejezetében az „osztálybetegségek” között fellelhető „osztályféltékenység” (káros versengés) és „osztályönzés” (divízióegoizmus) fogalmak, amelyek ha mégoly furcsán hatnak is napjainkban, tartalmukban igen modernnek mondhatóak.

A szervezéstudomány gyorsabb fejlődésének egyik oka a korábban ismertett racionalizálási mozgalom kiterjedtsége, amely technokratikus eszközökkel – így gyakran szervezéssel – igyekezett javítani a hatékonyságot. Ugyanakkor Rajty és Schranz is hangsúlyozzák, hogy a szervezés nem egyenlő a racionalizálással, sőt annak alkalmanként hangoztatott gépközpontúságával szemben a munkaerő emberi oldalával is többet foglalkozik. „A szervezéstan kapcsolatba hozta az üzemgaz-

daságtant a lélektannal (kísérleti lélektannal), és általában a munka tudománnyal. Az individualizáló-pszichológiai irány a szervezéstan segítségével nagyobb szerephez jut az eddig meglehetősen racionális-mechanikus irányban fejlődött üzempgazdaságtanban.” – összegzi Schranz a szervezéstan általa jótékonynak ítélt hatását az üzempgazdaságtan fejlődésére. (Schranz, 1938:148)

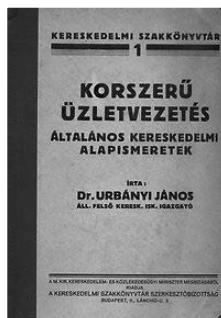
A schranz-i megfogalmazásban az individualizáló-pszichológiai irányzat az 1940-es évek üzempgazdasági témájú irodalmában érhető tetten leginkább. A kereskedelmi akadémián, majd egyetemen oktató, korábban reklámokkal és azok pszichológiai vetületével foglalkozó Urbányi János 1942-ben publikálta jelentősnek mondható, *A vállalatvezetés személyiségkérdései* című munkáját, amely fókuszában az ember áll. A szerző előszavában közli, hogy a gazdasági és társadalmi környezet megváltozásával az ember, mint termelési tényező felértékelődött, ezért fontos a lélektan (pszichológia, pszichotechnika) és a szociológia eszköztárával kiegészíteni a tudományos vizsgálódást. Mivel e tudományok eredményeit addig csak szórványosan használták fel az üzempgazdaságtanban, Urbányi könyvét annak a célnak szenteli, hogy összekapcsolja e diszciplínákat. A megelőző üzempgazdasági munkákat természettudományi irányzatnak titulálja, s a szellemtudományok irányába való terjeszkedést tartja kívánatosnak. Szakít az eddigi németes elnevezéssel, és a Schranz által korábban már felvetett vállalatgazdaságtan terminust választja, amely véleménye szerint jobban kifejezi a kockázatvállalás és profitorientáltság központi szerepét.

A gazdaság számára az ember háromarcú: fogyasztó, dolgozó és vállalkozó. Urbányi szerint a racionalizáló-szervező üzempgazdasági irányzatok méltatlanul elhanyagolták a vezető, a vállalkozó személyiségének kérdését, aki pedig „a dolgozó munkáját tudatosan és tervszerűen a fogyasztó szolgálatába állítja, tervez, számol, kockáztat, kapcsolatot teremt, „spekulál”, munkájával a köz és vállalata javára gazdasági tényeket hoz létre, tehát – gazdasági értelemben valóban – alkotó ember.” (Urbányi, 1942:21)

A taylori irányzatok által használt pszichotechnika az emberi tényező kiküszöbölésére szolgált, s ennek köszönhető, hogy a személyiség elveszik a teljesítmény mögött. Moede-re hivatkozik, aki pszichoenergetikai optimumnak nevezte az emberi kapcsolatok legjobb értékét, ahol az emberi jólét az elvárások teljesítése mellett is megmarad. Urbányi szerint azok a vállalkozók, vezetők képesek a legjobb eredményeket elérni az élet bármely területén (gazdaság, közigazgatás, katonaság), akik az emberekkel közvetlen kapcsolatot tartanak fenn. Fontosan tartja továbbá a vállalaton belül kialakuló „bajtársiasság” szerepét, a kollektíva és a csoport felőli megközelítés, az alak- és cselekvéslélektan felhasználását a vezetésben.

Urbányi – saját tudomása szerint is – első volt a személyiség felőli közelítésmód feltárásában, mind a magyar, mind a német szakirodalom vonatkozásában. Könyvében a vállalkozó, azaz a vezető szerepét állítja középpontba, ezzel már sejtetve a vezetéstudomány kibontakozását az üzempgazdaságtan és vállalatgazdaságtan tárgyköréből: „Híd építését is általában csak mérnökökre, repülőgép vagy mozdony vezetését csak szakképzett repülőre, illetve mozdonyvezetőre szoktuk bízni. Csak éppen az emberek millióinak sorsát közvetlenül befolyá-





soló, sőt el is döntő gazdasági és pénzügypolitikai tevékenységről gondoljuk gyakorta, hogy különleges szakképzettség nélkül is elvégezhető” – idézi Surányi Unger Tivadar sorait.

Az új megközelítés elismerő fogadtatásra találhatott azon szakmai körökben, amelyekbe Urbányin kívül Harkai Schiller Pál, Kislégghi Nagy Dénes, Nyárády József, Rajty Tivadar és Surányi Unger Tivadar is tartozott, hiszen az 1944-ben újra megnyíló, bár rövidéletű Kolozsvári Egyetemen Rajty Tivadar már nem üzemgazdaságtani vagy magángazdaságtani, hanem Vállalatgazdaságtan Tanszéket vezetett.

### 3.2.5 1948-1956: LEBONTÁS, FELSZÁMOLÁS, POLITIKAI KÉNYSZER – ÜZEMSZERVEZÉS, RACIONALIZÁLÁS – KÖZGAZDASÁGI EGYETEM

#### Társadalmi-gazdasági kontextus

Magyarország a második világháború utolsó éveiben az ország területén zajló harcok miatt rendkívül komoly veszteségeket szenvedett. Az ország infrastruktúráját, a közúti és vasúti hálózatait hatalmas károk érték, s a háborús károk összértéke 1938-as árfolyamon elérte a 22 milliárd pengőt (megközelítőleg 4,4 milliárd dollárt). A gyárak és üzemek nagyjából 90%-át érte bombatalálat, a mezőgazdasági munkák 1944/45-ben sok helyen elmaradtak, az állatállomány jelentős része elpusztult. (Strausz, 2015) Az ország szovjet katonák által elfoglalt részeiről sokmillió pengő értékben szállítottak el gyártósorokat, gépeket, üzemi berendezéseket, illetve a termelő vállalatok anyag- és késztermékkészleteinek jelentős részét. Mivel ezekről a műveletekről nem készültek feljegyzések, a később fizetendő „jóvátétel” összegét sem csökkentették az így zsákmányolt javak.

A világháború végét követően alapvető politikai változások történtek az országban: a szovjet hadsereg által elfoglalt területeken új törvényhozó szerv (Ideiglenes Nemzetgyűlés), majd új végrehajtó testület (a Dálnoki Miklós Béla vezette Ideiglenes Kormány) jött létre. A Szovjetunióból hazatérő kommunisták által alapított Magyar Kommunista Párt a következő években különböző politikai manőverekkel háttérbe szorította ellenfeleit, majd a Nemzeti Parasztpárt és a Magyar Szociáldemokrata Párt beolvasztásával létrejött a Magyar Dolgozók Pártja. Ez a sztálinista minta alapján szervezett kommunista párt 1948 és 1956 között irányította az országot, s a legfőbb hatalom Rákosi Mátyás főtitkár kezében összpontosult. A politikai alrendszer fundamentális átalakítását a gazdaság átformálása követte.

A mezőgazdaságban egy 1948-as kormányrendelettel kezdődtek a változások, amely előírta és szabályozta a termelősövetkezetek megszervezését



Vállalati ünnepség az 1950-es években.

(Forrás: [http://server2001.rev.hu/oha/oha\\_picture\\_id.asp?pid=1748&idx=14&lang=h](http://server2001.rev.hu/oha/oha_picture_id.asp?pid=1748&idx=14&lang=h))

és működtetését: a három kategóriába osztott „tézesek” közül az első kettőbe tartozók átmenetet jelentettek az egyéni és közösségi termelés között, míg a harmadik kategória a kollektív munka kizárólagosságát jelentette. A „tézesítés” eleinte lassan haladt, mivel a parasztság többsége az állami szabályozások okozta nehézségek mellett is kitartott az egyéni termelés mellett. Az iparban több hullámban zajlott le az államosítás: először a bányák és a legjelentősebb nehézipari vállalatok (Ganz gyárak, Weiss Manfréd Művek, Magyar Vagon- és Gépgyár stb.) kerültek állami tulajdonba, később a villamossági műveket, a távvezetékeket, a bankokat és a száz munkásnál többet foglalkoztató ipari vállalatokat, végül pedig a tíz munkásnál többet foglalkoztató üzemeket és a külföldi tulajdonosi háttérű cégeket vonták állami ellenőrzés alá. (Strausz, 2015)

Az állam az ország újjáépítése érdekében egyre többször és egyre nagyobb mértékben avatkozott be a gazdasági folyamatokba és a vállalatok irányításába. Az 1945-ben felálló Gazdasági Főtanács elsősorban az ekkoriban szűk keresztmetszetet jelentő nyersanyagokkal való gazdálkodás szabályozása mellett más jelentős gazdasági kérdésekben is megkerülhetetlen döntéshozó szereplővé vált. Az 1947-ben létrehozott Országos Tervhivatal feladata az első hároméves terv célkitűzéseinek meghatározása, feladat-lebontása és koordinálása volt. Ezzel Magyarország tervgazdasági keretek között működő állammá vált, s gazdaságán jelentkeztek a szívas piacok általános jellegzetességei, a termelésben állandósult a nyersanyaghiány, s a nehézipar szektorális súlyának erőszakos növelésének hatására a feldolgozóipari termelés nem volt képes kielégíteni a lakosság igényeit. A nehézipar (gépgyártás, vas- és acélipar) fejlesztése ugyanakkor felszívta a munkanélküliek jelentős részét, annak érdekében, hogy teljesítsék a tervekben szereplő outputra vonatkozó mennyiségi irányelveket. (Strausz, 2015)

Az államosítások, a gazdaság különböző szegmenseinek erőszakos átalakítása, az iparágak relatív súlyának mesterséges torzítása és a politikai szempontok szakmai megfontolások feletti érvényesítése összességében válságos helyzetet eredményeztek: az 1950-es évek közepére az ország a gazdasági összeomlás szélére sodródott.



A Műgyetem felvonulói a május 1-i ünnepségen, 1947.  
(Forrás: <http://www.fortepan.hu>, képszám: 78863)

A válságos helyzet kialakulásához az állandó nyersanyaghiány mellett hozzájárult a technológiai fejlesztések és karbantartás hiánya, a képzetlen munkaerő és rossz szervezés következményeként előálló magas selejtarány, a mezőgazdasági érdekeltségi rendszerek lerontásával az élelmiszertermelés visszaesése. Sztálin halála után, 1953-tól kezdve egyre nehezebb volt véka alá rejtteni az államrend szisztematikus anomáliáiból fakadó állapotokat. Egyebek mellett ez, s a Szovjetunióban megindult utódlási harcok itthon vetett hullámai vezettek az 1956-os eseményekhez.

### Szakma elfogadottsága, beágyazottsága

A korábbi sikeres, sok éves tapasztalattal rendelkező vállalatvezetőket és értelmiségieket az új politikai vezetés bizalmatlanul kezelte, s amint lehetősége nyílt rá, háttérbe szorította, meghurcolta. A műegyetemi közgazdasági kar tanárait és hallgatóit, akik – az ekkor már negatív megvilágításba került – „tőkés” közgazdaságtant és vezetői ismereteket oktattak, illetve hallgattak, eltávolították az egyetemről, a korábbi szerzők meghatározó szakmai alkotásai, életművei eltűntek a könyvtárak polcairól. A közgazdász szakma – s ezen belül a vállalati vezetők és szervezők – elfogadottsága sosem látott mélységekbe süllyedt: a politikai hatalom nemcsak, hogy elutasította szaktudásuk felhasználását, de ideológiai ellenségeként kezelte őket.

### Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások

Ezekben az években megszakadt a korábban élénk kapcsolat a hazai és a nyugati (elsősorban németnyelvű) tudományos élet között. A kiépülő új politikai rendszer jellegzetességeiből adódóan alapvető és komoly hatással volt a magyarországi szervezési és vezetési gyakorlatra a sztálinista szovjet minta, ugyanakkor a tudomány képviselőinek háttérbeszorítása miatt mindez számottevő szakmai-elméleti háttér nélkül, a pártszervezet direkt irányítása alapján történt.

### Intézményi fejlődés



Oklevél a Közgazdaságtudományi Egyetemről  
(Forrás: Szógi László: *A Marx Károly  
Közgazdaságtudományi Egyetem Levéltára:  
Repertórium: 1891-1978*)

1947-ben Ortutay Gyula vallás- és közoktatásügyi miniszter a felsőoktatás átalakítását és hatékonyabbá tételét célzó reformokat jelentett be, ezekkel ugyanakkor állítása szerint a tudomány területén nem kívánták korlátozni az egyéni szabadságot. A Magyar Kommunista Párt (MKP) felsőoktatási reformbizottságának javaslata azonban az egyetemi autonómiát figyelmen kívül hagyva rendelkezett a szakokról, a tanított tárgyakról és ezek követelményeiről, illetve a marxizmus igényeiről, és meghatározta a hallgatók és oktatók összetételét. Ezután Ortutay véleménye is változni kezdett (1948), egyre inkább elítélte az

oktatást „dezorganizáló” tanszabadságot. Előtérbe került a szocialista átalakulás, amely megkívánta az oktatók ideológiai képzését és a hallgatók politikai nevelését. Az egyetemistáknak meg kellett ismerniük a „szocializmus építésének törvényszerűségeit”, és a saját területükön segíteniük azt. „Minden közületi autonómia felett áll a köztársaság üdve és érdeke.” (Kardos, 2004)

Az elfogadott reform központilag meghatározott, egységes tanulmányi rendet és tanterveket vezetett be, összefogta a tanulmányok szervezését és irányítását. A hallgatók számát a tervgazdálkodás szabta meg, a tankönyveket a minisztérium rendelte. Az előadások és gyakorlatok látogatása szigorúan kötelező volt. Az egy

évre választott rektorok mellé a miniszter kurátort nevezett ki, aki öt éves megbízási idejével az „állandóság biztosítására” volt hivatott. 1949-ben a minisztérium a dékánok alá rendelt tanulmányi osztályokat hozott létre, amelyek tanácsait a dékánoknak konkrét ügyekben hivatalból meg kellett hallgatniuk. A tanulmányi osztályok működése a tanulmányi munka fegyelmét és kötöttségét szolgálta, egyszersmind megbontotta az egyetemi autonómiát és a tanárok viszonylagos szuverenitását. A tanulmányi osztályok több esetben olyan hatalmat gyakoroltak, amelyek nem csak az autonómiát, hanem a dékáni vezetést is sértették. (Kardos, 2004)



*A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem előadóterme, 1950 körül.*

*(Forrás: A magyarok krónikája.*

*Szerkesztette: Glatz Ferenc.*

*Officina Nova, Budapest, 1995, 657. oldal.)*

A Magyar Dolgozók Pártja (MDP, az MKP utódja) kritikát fogalmazott meg az egyetemi rendszer egészét érintő reformokkal szemben, így azokat 1950-ben felülbírálták. A „feudális rendszernek” bélyegzett egyetemi autonómiát követő „állami beleszólást” az egyszemélyes vezetés és a közvetlen pártirányítás váltotta fel. Az egyetem vezetője a rektor (a rendes tanárok közül a Minisztertanács nevezi ki miniszteri előterjesztés alapján), tanácsadó testülete az egyetemi tanács (döntési jogkörre nincs), amelynek tagjai a rektorhelyettesek, a dékánok és az MDP egyetemi párttitkára. A dékánokat a miniszter nevezi ki a kari tanács javaslata alapján (szintén csak javaslattevő jogköre van), amelynek tagjai a dékán helyettesek, a tanszékvezetők (a Minisztertanács nevezi ki őket), az MDP képviselője és a tanulmányi osztály ügyvezetője. A kurátor intézménye lekerült a napirendről az egyetemi tiltakozás és az MDP azon felismerése miatt, miszerint már van lehetőség megbízható káderek rektori kinevezésére. A szakemberszükségletet tervszámok szerint kívánták kielégíteni, változtatni akartak a hallgatók és a tanárok szociális összetételén, a tantervek és tankönyvek esetében pedig a szovjet mintát jelölték ki követendő példának, így ezeket oroszról fordították. A következő években az egyetemi autonómia említése az ellenséges nézetek megnyilvánulási formája közé soroltatott.

1948-ban, a „fordulat évét” követően beálló politikai kurzusváltás nem kedvezett a reformtörekvéseknek, sem a tudományos munkának. A kommunista diktatúra kulcsfontosságú kérdésnek tekintette a polgári Közgazdasági kar felszámolását, a tanári gárda és a hallgatói közösség nagy részének menesztését. Az újonnan létrehozott Magyar Közgazdaságtudományi Egyetem 1954-ben felvette a Marx Károly nevet, és az ország egyetlen közgazdasági felsőoktatási intézményévé vált. Ezzel együtt a korábbi szakmai tudás, felhalmozott irodalom, tapasztalat és kutatói munka jelentős része is az átalakítások áldozatává vált. Az ideológiailag telített közgazdasági oktatás részeként az üzemgazdaságtan vállalatgazdaságtan felé fejlődő, individualizáló-pszichológiai irányzatai is elenyésztek, ismét teret nyert a taylori üzemszervezés – ezúttal lenini – alternatívája.

### Fókuszban lévő problémák

A második világháborút követő évtized legmeghatározóbb problémája az ország újjáépítése volt. Az utak, hidak, vasútvonalak és stratégiaileg fontos épületek mellett helyre kellett állítani a lebombázott lakóépületeket, újra kellett indítani az ipari termelést, és biztosítani kellett az élelmiszerellátást. Mindezekhez szükség volt a háború előtti értelmiség szakértelmére, elsősorban mérnökökre és szervezőkre. Noha a kiépülő új rendszer az első években „kényszerűségből” felhasznalta ezeket az „ideológiailag megbízhatatlan” szakértőket, nem sokkal később igyekezett megszabadulni tőlük. Az államosított közepes- és nagyvállalatok élére kinevezett munkásigazgatókat a rendszerrel szembeni lojalitás mellett kevés más képességük tette alkalmassá vezetői szerepük ellátására. Bár e vállalatok korábbi elsőszámú vezetőit szinte kivétel nélkül elmozdították pozíciójukból, előfordult, hogy a másod vagy harmad vonalbeli, a szervezeteket valóban átlátó szakértők megtartásával a pártállami vezetés lehetőséget hagyott a szakmai szempontok minimális érvényesítésére.

A tervgazdaságban rájuk osztott szerepet ellátó vállalatok munkásigazgatói egy végletesen centralizált, ugyanakkor dekoncentrált irányítási rendszer végrehajtóiként működtek. A szovjet minta követése a termelésirányításban a mennyiségi szemlélet térnyerését eredményezte, amely szerint a tervszámokba foglalt kibocsátott termékvolumen érvényesítése vált a legfontosabb vezetői feladattá. Ezzel együtt a hiánypiaci működés általános problémái (állandósult nyersanyaghiány, alapanyag- és félkész termék felhalmozás, kereslethez képesti alultermelés) mellett kisebb figyelem irányult az előállított termékek minőségére, illetve a termelési folyamatok hatékonyságára vagy a selejtarányra. Ennek oka a rendszer sajátosságai mellett elsősorban a képzetlen és alulmotivált munkaerő használatában, részben pedig a vezetői szakértelem hiányában keresendő, ami miatt esetenként még a megfelelő egyéni teljesítmények sem tudtak kielégítő szervezeti teljesítménnyé összeállni.

Noha a háború előtt a vállalatok és más szervezetek tisztviselőire a szakirodalom rendszeresen *vezetőként* hivatkozott, a sztálinista típusú diktatúrában a vezetés egyértelműen a párt monopóliuma volt, s ennek megfelelően ugyanazt a jelentéstartalmat az *irányítás* vagy az *igazgatás* szavakkal fejezték ki. Ez a terminológiai változtatás ugyanakkor tartalmi különbségeket is magában hordozott: az 1940-es évek elejére megerősödő pszichologizáló, leadership elemeket is felölelő vezetői megközelítés helyett az ideológiailag kevésbé telített *szervezés* került fókuszba. Ezzel együtt ismét előkerültek bizonyos Lenin által méltatott taylorista munkatervezési és -szervezési elvek, a legtöbb esetben az egyetemi könyvtárakból száműzött háború előtti szerzők helyett fordításban megjelent szovjet szervezők munkáiban.

### 3.2.6 1956-1963: IPARI SZERVEZÉS, MÉRNÖKI IRÁNY, ÁTMENETI IDŐSZAK – ÜZEMSZERVEZÉS, RACIONALIZÁLÁS – GAZDASÁGMÉRNÖKI KÉPZÉS

#### **Társadalmi-gazdasági kontextus**

Noha az 1956-os forradalom nem érte el céljait, mégis történtek bizonyos változások a társadalmi és gazdasági alrendszerek állapotát illetően. A gazdasági következmények közül az egyik legjelentősebb volt a termelőszövetkezeti rendszer összeomlása, aminek oka az volt, hogy a parasztság kapva kapott a lehetőségen, hogy visszatérjen az egyéni gazdálkodáshoz. A restaurált proletárdiktatúra az élelmiszerellátás biztosítása érdekében csak 1959-től kezdte meg a mezőgazdaság ismételt kollektivizálását, amelynek során a korábbihoz képest némileg enyhébb módszerekkel terelték vissza az egyéni gazdálkodókat a szövetkezeti rendszerbe. (Strausz, 2015)

Az 1956 és 1963 közötti időszak sok tekintetben átmenetinek tekinthető, mivel bár a korábbi sztálinista, személyi-kultuszon alapuló hatalomgyakorláshoz képest történtek változások, valójában kis mértékben engedett a diktatúra szigora, s 1963-ig folytak a forradalom utáni megtorlások. Az új hatalom ugyanakkor engedményeket tett, s a társadalom látszólag elfogadta azt az „aki nincs ellenünk, az velünk van” elvre épülő közmegegyezést, ami a korábbi „aki nincs velünk, az ellenünk van” jelszót váltotta fel. Az 1962-ben indult *Ki mit tud?* című tehetségkutató verseny azt üzenté a társadalom számára, hogy lehet nevetni, s hogy ha a társadalom nem avatkozik a politikába, akkor – bár szűk keretek között – helye lehet az egyének kis szabadságainak.

#### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

A szakma presztízsét, elfogadottságát tekintve az előző korszakhoz képest nincs számottevő változás, noha a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, a Műegyetemen és a Miskolci Egyetemen működő, illetve ekkoriban beinduló képzések lassan javították a helyzetet. Számottevő változás ugyanakkor csak néhány évvel később, az új gazdasági mechanizmus előkészítése, bevezetése és kritikája kapcsán következett be, ahogyan azt tanulmányunk további részében bemutatjuk.

#### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Ezekben az években továbbra is megmaradt az Rákosi-érában létrejött rés a hazai és a nyugati (elsősorban németnyelvű) tudományos élet között, noha az újraszerveződő hatalmi elit – a moszkvai minta változásával együtt mozogva – minimális enyhülést engedélyezett e tekintetben, aminek pozitív hatásai a következő korszakokban mutatkoznak majd.

#### **Intézményi fejlődés**

Az 1950-es évek közepére előálló válságos helyzet nagymértékben a képzett mérnökök és szervezők, illetve vállalati vezetők hiányának volt köszönhető. Többek között ennek felismerése eredményezte a gazdasági mérnöki képzések elindítását: a Műegyetemen 1956-ban indult gazdasági ismereteket adó posztgraduális képzés mérnökök számára, a miskolci nehézipari egyetemen pedig 1957-ben jött létre gazdaságmérnöki szak. Az addig monopolhelyzetben lévő Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen folyó közgazdasági képzés mellett a mérnökszakokkal



integrált új programok jelentősége kettős volt: egyrészt a mérnöki háttér lehetőségét jelentett arra, hogy az ideológiailag kevésbé telített, politikailag semleges ismereteket átadják, másrészt a Műegyetem egyes tanszéki csoportjai, oktatói megkísérelték valamelyest megóvni és továbbadni a világháború előtti korszak élénk szakmai-tudományos életének örökségét.

### Fókuszban lévő problémák

A Közgazdasági Szemle e korszakban íródott cikkeit elemezve azt találhatjuk, hogy a közgazdász kutatókat és a szakmát elsősorban az – országos és vállalati szintű – gazdasági tervezéssel kapcsolatos kérdések, illetve a jövedelemelosztási és árpolitikai megfontolások foglalkoztatták. Emellett kiemelt figyelem irányult a termelőszövetkezeti rendszer ismételt megszilárdításával kapcsolatos közgazdasági problémákra, valamint a szocialista országok kereskedelmi együttműködési lehetőségeire, illetve a vállalati termelékenység növelésének problémáira.

A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen folyó képzés egyik, a vezetés- és szervezéstudományhoz szorosan kapcsolódó tantárgya volt az „Iparvállalati szervezés és tervezés”. Mivel a háború előtt használatos tankönyvekre nem támaszkodhattak az egyetemi oktatók, részben szovjet szerzőket fordítottak magyarra, részben saját jegyzeteket készítettek, amelyek néhány évnyi oktatási tapasztalat után tankönyvvé értek. Az említett tárgyhoz Cotel Kornél készített jegyzeteket, amelyek az alábbi témaköröket ölelték fel (Cotel, 1958):

- Az iparvállalati szervezés és tervezés tárgya, kialakulása
- A termelés tervezése és a termelési terv végrehajtásának megszervezése
- A termelés tervezése és szervezése
- Munkaügyi tervezés
- Az iparvállalatok igazgatási szervezete
- Gyártási folyamat szervezése



FÉKON Ruházati Vállalat, vasalóterem, 1958.

(Forrás: <http://www.fortepan.hu>, képszám: 76700 és 76699)

Mivel ebben az időszakban a vezetés egyértelműen a politikai hatalom monopóliuma volt, a korabeli szakirodalom a szervezés, irányítás és igazgatás szavakkal operált, s ez nem csupán szóhasználati, de tartalmi kereteket is jelentett. A vezetés-

és szervezéstudomány szociálpszichológiáról, személyes vezetésről, motivációelméletekről szóló vonulatai háttérbe szorultak, s a kvantitatív számításokkal alátámasztható, ideológiailag semleges „hard” vonulatok kerültek előtérbe, különös tekintettel a termelésstervezésre és az üzemszervezésre.

### 3.2.7 1963-1967: REFORMSZELEK – IPARI SZERVEZÉS, SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS, MÉRNÖKI IRÁNY, ELŐKÉSZÍTŐ IDŐSZAK – VEZETŐKÉPZŐ ISKOLÁK

#### **Társadalmi-gazdasági kontextus**

Noha a tervgazdálkodási rendszer és az ennek irányításával foglalkozó állami hivatalok továbbra is fennmaradtak, az 1960-as évek elejétől fokozatosan növekedett a szakértelem szerepe a különböző szintű döntéshozatalban. A Rákosi-éra munkásigazgatói mellett ekkorra nőtt fel az a szakmailag kompetens új generáció (mérnökök, közgazdászok, szociológusok stb.), akik vállalati előmenetelét nem csupán az ideológiai megbízhatóság, hanem az elismert szaktudás egyengette. Ezzel együtt a gazdaság szerkezeti problémái és a tervezési struktúra merevsége miatt a rendszer elérte gazdasági határait, s a megoldások egyelőre vártak magukra. A hasonló problémákkal küzdő környező szocialista országokkal együtt a magyar közgazdasági és közgazdász-szakpolitikai elit is felvetette a reformok szükségességét. Az 1963-1967 közötti években megindult a változások előkészítése, amihez a moszkvai szovjet vezetésben bekövetkezett változások teremtették meg a politikai feltételeket. (Strausz, 2015)

Az új gazdaságirányítási rendszer (új gazdasági mechanizmus) előkészítésével a párt Gazdaságpolitikai Osztálya Nyers Rezsőt kérte fel, aki több közgazdász szakemberrel együtt kezdett neki a reformok kidolgozásához. A terveket 1963 és 1966 között készítették el, majd 1967/68-tól kezdtek hozzá azok megvalósításának. Az agráriumot is érintő reformokat az az 1964-es rendelkezés készítette elő, amely lehetővé tette a termelőszövetkezetek számára munkagépek vásárlását és üzemeltetését. Az 1967-es termelőszövetkezeti törvény elfogadását értékelhető szakmai diskurzus előzte meg, amelyek többek között a Közgazdasági Szemle hasábjain folytak. A jogszabályváltozással csökkent a szövetkezetek feletti szoros állami kontroll, lehetőségük nyílt földterületek bérlésére, eladására és megvételére, főtevékenységük mellett pedig „melléküzemágakat” hozhattak létre. Ezek a változások, valamint a „háztáji” gazdálkodás engedélyezése egyszerre emelte az agráriumból élők életszínvonalát és teremtett lehetőséget az élelmiszeripari fogyasztói igények jobb kielégítésére.

#### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

A gazdasági reformok előkészítésével együtt a megelőző helyzethez képest javult a közgazdász szakma és a politikai hatalom kapcsolata. A szakértelem felértékelődése a vállalatokon és az állami hivatalokban is komoly változásokat eredményezett. A közgazdasági reformtörekvések részben az egyetemeken folyó oktatói-kutatói iskolákhoz is kötődtek, s ettől a korszaktól kezdve egyre élénkebbé vált az „elmélet” és a „gyakorlat” közötti kapcsolat.

Az újjászülető, más alapokon újjászerveződő közgazdasági és szervezési iskolák életében különösen fontos szerepet játszottak azok a személyek, akiket ebben

a korszakban a *szakma „fenegyerekeinek”* nevezhetünk. Ők azok, akik iskolaalapítóként és remek szakértőként tudományos műhelyek zászlóvivőivé váltak, vagy éppen azok, akik szerényebb szakmai eredményekkel, azonban kiváló politikai és társadalmi kapcsolatokkal rendelkeztek, s ennek segítségével tudták biztosítani az oktató-kutató közösségek munkájához szükséges biztos hátteret. A korszak „fenegyerekeinek” sok esetben ugyancsak nagy szerepük volt a világháborút megelőzően született tudományos eredmények, ismeretek átmentésében, mivel közülük többen még az ekkorit megelőző rendszer egyetemén tanultak.

### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Az 1960-as években megindult magyar-amerikai tárgyalások következményeképpen lehetőség nyílt a Ford kutatói ösztöndíj elnyerésére, amellyel Egyesült Államokbeli tanulmányutakon vehettek részt a kiválasztottak. 1964-től kezdve két éven keresztül évi 25 magyar kutató utazhatott amerikai egyetemekre, s köztük a természet- és társadalomtudományok képviselői megközelítőleg egyenlő arányban osztoztak. (Somlai, 2009) Noha ezek a lehetőségek országos szinten kevés embert értek el, mégis jelentékeny változást jelentettek a nyugati tudományos eredmények és szakirodalmak elérését illetően.

### **Intézményi fejlődés**

A reformokra való felkészülés egyik sarkalatos pontja volt olyan vezetők kiképzése, akik a megváltozott körülmények között, a korábbinál nagyobb felhatalmazás mellett jobb eredményekkel képesek vezetni a vállalatokat – mindennek alapját a szakmai tudás és kompetenciák megszerzése jelentette. Ezt a célt szolgálták az ebben az időszakban létrejött első vezetőképzők, például a Susánszky János nevéhez köthető Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola (1964). Ez az iskola olyan emberek képzését tűzte ki céljává, akik vállalatoknál elért eredményeik alapján már vezető beosztásba kerültek, így saját valós és aktuális, gyakorlati vezetői problémáikkal szembesülve fejleszthették szakmai ismereteiket. Vagyis az iskola nem csupán az egyetemek „elméleti embereinek” előadásait foglalta magába, hanem egyfajta vezetői tudásközösségként, „kerekasztalként” a résztvevők saját és társaik problémáinak közös megoldásában is részt vehettek. A valódi tapasztalati tanulás a megszerzett ismeretek és a kapcsolatok szintjén egyaránt integrálta az elméletet és a gyakorlatot: az előadókat később sokszor felkérték vállalati tanácsadónak, ahol a gyakorlatban is alkalmazhatták tudásukat, s egyúttal kutatási terephez is jutottak. Ezzel párhuzamosan egyre többször előfordult, hogy vállalati vezetőket kértek fel egy-egy egyetemi előadás megtartására, amelyek során a hallgatóság megismerhette a vállalati gyakorlat aktuális kihívásait.

### **Fókuszban lévő problémák**

Ez az időszak a Közgazdasági Szemle korabeli cikkek tartalma alapján is a „reformszelek” korának tűnt. Jellemzőek voltak a vállalati összevonásokat, szervezeti önállósodást tárgyaló cikkek, az önállóság kapcsán pedig a nyereség-részesedés (bérezés, ösztönzés) kérdései. Fontos változásként azonosítható a nyugati gazdaságok, illetve a kapitalizmus értéksemlegesebb kritikája, egyes elveinek átvétele. Szűkebb szakmai fókuszként az irányítás (központi vezetés) és vállalati szervezés kérdései azonosíthatóak.

A már említett vezetőképző iskolák kapcsán érdemes megjegyezni, hogy a megelőző korszak erre vonatkozó szokásaival ellentétben egyértelműen vállalati *vezetésről*, nem pedig irányításról vagy pusztán szervezésről szóló programot hirdettek. Susánszky János a Borsodi Iskolában elhangzott előadások anyagának, illetve a felhalmozott tudásanyagának szélesebb körű megosztása érdekében három kötetet szerkesztett, amelybe az iskola előadói írtak tanulmányokat *Vezetési ismeretek I-II-III* cím alatt. A szerzők között találhatjuk az akkori vezetés- és szervezéstudomány nagyjait: mások mellett Antal Ivánt, Cotel Kornélt, Farkas I. Zoltánt, Hegedűs Andrást, Kádas Kálmánt, Ladó Lászlót, Dr. Szabó Lászlót, Trethon Ferencet és Vargha Jenőt. A vezetéselmélet és gyakorlat legaktuálisabb kérdéseit tárgyaló háromrészes könyvben sok szó esett a vezetői információs rendszerekről, a vezetés egyes szociológiai és pszichológiai vonásáról és különösen a gazdaságosságot alátámasztó matematikai eszközökről.

### 3.2.8 1967-1980: ÚJ GAZDASÁGI MECHANIZMUS – SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS, VEZETÉSTUDOMÁNY, PSZICHOLÓGIA VEZETŐKNEK – PÁRHUZAMOS KÉPZÉSEK, ELTÉRŐ PROFILOK

#### Társadalmi-gazdasági kontextus

A bevezetett új gazdaságirányítási rendszer több szempontból is igen sikeresnek bizonyult: a korábbi 2% körüli gazdasági növekedés 1967 és 1972 között 6-7%-ra erősödött, a vállalatvezetők döntési szabadságának növekedése lehetővé tette a fogyasztói igények alaposabb meghatározását és jobb kielégítését. Ez és a vállalati teljesítménynövekedéssel sok esetben együtt járó bérnövekedés az életszínvonal jelentős emelkedését eredményezte, amely jelentősen meghaladta a többi KGST-ország referenciaértékeit. Mindennek komoly szerepe volt abban, hogy a magyar társadalom a szocialista tábor „legvidámabb barakkjaként” kezdett tekinteni Magyarországra. (Strausz, 2015)

Az 1970-es évek elejére a reform lendülete megtorpant. Ennek hátterében elsősorban a nemzetközi és belföldi politikai kontextusban bekövetkezett változások álltak: a szovjet vezetésben megindult reformellenes visszarendeződés, az 1968-as prágai incidens utáni általános bizalmatlanság, illetve a Komócsin Zoltán és Biszku Béla környezetében kialakult reformellenes „munkásellenzék” létrejötte. A rendszer puhító-keményítő váltakozásában az inga ismét a szigorúbb ellenőrzés és a politika keményvonalasai felé lendült (Kozma?). Kádár János az új gazdasági mechanizmus és saját hatalmi pozíciója elleni támadásokat ezeknek elébe menve védte ki: egy 1972-es alkotmánymódosítás kimondta a köztulajdon magántulajdon feletti elsőbbségét (előbbit csak utóbbi sérelme nélkül működhet), majd az MSZMP KB határozatai alapján megindult a gazdaságirányítás recentralizációja. A folyamatot az új gazdasági mechanizmus megalkotásához kötődő szereplők (Nyers Rezső, Fehér Lajos) politikai marginalizációja is jelezte.

Az új gazdasági mechanizmusnak a magyar gazdaságra gyakorolt kedvező hatásai a reformszelek megfordulása ellenére az 1970-es évek közepéig érezhetőek voltak, ekkor azonban az olaj világgpiaci ára robbanásszerű növekedésének következményei Magyarországot is elérték – miután a Szovjetunió megváltoztatta a ko-

rábban érvényes elszámolási rendszert. Az 1979-es második olajválság tovább rontotta az ország nemzetközi gazdasági körülményeit, s ennek közvetett hatásaként jelentősen emelkedni kezdett az államadósság, 1978 után meghaladta a bruttó 9,5 milliárd dollárt. (Strausz, 2015)

A politikai vezetés a válság jeleit érzékelve újabb gazdasági korrekciók bevezetésére tett kísérletet. A nagyvállalatok a decentralizáció és az üzleti egységek könnyebb elszámoltathatósága irányába tettek lépéseket. 1980-tól kezdve az agráriumban korábban engedélyezett „háztáji” gazdálkodás mintájára engedélyezték a gazdasági munkaközösségek (GMK) létrehozását, amelyekben a munkások a munkaidőn kívül a vállalati eszközök és gépek felhasználásával saját hasznukra termelhettek. A „második gazdaság” ugyan lehetőséget teremtett az életszínvonal javítására, igen rossz hatással volt a vállalati célok, feladatok és a főmunkaidő megbecsülésére.

### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

A szakma társadalmi elfogadottságát javította az a körülmény, hogy folytatódott az a korábbi korszakban elindult tendencia, miszerint a professzionalizmus és hozzáértés a vezetői döntések meghozatalában és a vezetői pozíciók elosztásában egyre nagyobb súllyal estek latba az ideológiai megbízhatósággal és a politikai beágyazottsággal szemben. A Rákosi-rendszerben tapasztaltakkal ellentétben a politikai hatalom jellemzően nem üldözte az értelmiséget. Kutatásaink során a megkérdezett interjúalanyaink úgy emlékeztek vissza erre az időszakra, mint komoly szakmai teljesítmények születésének éveire. Gyakoriak voltak azok az értelmiségi összejövetelek, „szellemi műhelyek”, ahol nagyon különböző szakmai háttérrel rendelkező emberek (közgazdászok, mérnökök, matematikusok, szociológusok, orvosok, pszichológusok stb.) hatottak inspirálóan egymásra, s ez a multidiszciplináris közéletismód igen jó hatással volt munkájuk eredményére.

A tudományágak együttműködésére jó példát szolgáltatnak az ekkoriban népszerűvé váló minisztériumi, egyetemi és nagyvállalati kutatóintézetek, amelyekben az elmélet és gyakorlat különösen termékeny egymásra hatását tették lehetővé. A szervezésről szóló 1971-es párthatározat megerősítette a vállalati szervezéssel foglalkozó intézeteket és osztályokat (ISZI-eket). „Az MSZMP Központi Bizottságának 1971. decemberi határozata megállapítja, hogy népgazdasági terveinek teljesítéséhez a termelés és a szolgáltatás területén széles körű akció kibontakoztatása szükséges a vállalaton belüli üzem- és munkaszervezés színvonalának növelésére. A Központi Bizottság javasolja, hogy a kormány kezelje kiemelt feladatként a gazdasági szervező munka színvonalának emelését. Érdemes megemlíteni, hogy felsőbb pártszervezetek 1948 óta első alkalommal foglalkoznak ilyen kiemelten a vállalati szervezés fejlesztésének ügyével. Remélhető, hogy a tervezett átfogó és sokirányú erőfeszítésekkel sikerült lendületet adni a vállalati szervezés fejlesztésének.” (Varga, 1972)

A szervezési osztályok révén a szervező szakma és tevékenység presztízse és megbecsülése jelentősen megemelkedett, hiszen az itt végzett kutató-fejlesztő munka sok esetben komolyan növelte a munka hatékonyságát, aminek hatása a kedvező pénzügyi eredményekben is megmutatkozott. Kiss József úr, az Alba Regia Építőipari Vállalatot (ARÉV) 25 éven keresztül irányító legendás vezérigazgató a vele készített interjúnk

során arról számolt be, hogy a szervezés révén eszközölt hatékonyságjavításnak számottevő szerepe volt abban, hogy a társaság 1965 és 1989 között minden évben elnyerte a *kiváló vállalat* címet. A folyamatosan javuló eredmények egy része felett a vállalatvezetés rendelkezhetett – a minisztérium elismerésének jeleként és további ösztönzéseként. Az így felhasználható pénzüsszeg egy jelentős részét minden évben a következő évi fejlesztések előkészítésére fordították, a fennmaradó részt pedig személyi jellegű kifizetésekre, aminek segítségével folyamatosan érdekelte tudták tenni a munkatársakat a további hatékonyságjavító intézkedések bevezetésében. Az ARÉV vezetésének megvalósított kezdeményezései közé tartozott a gyártelep területén használható – a ma működő, fővárosi Bubi-hálózathoz hasonló – kerékpár-rendszer kialakítása, amely nagymértékben gyorsította a munkatársak közlekedését; vagy az a környékbeli büféssel kötött megállapodás, miszerint a vállalat felszerelt kézikocsit biztosít számára, amivel végigjárhatja az üzemeket, gyártósorokat, hogy ezzel megtakarítsa a büfébe tartó munkások ki- és besétálásra pazarolt munkaidejét.

A vállalatok törzskari egységeiben működő belső tanácsadók, szervezők mellett a minisztériumok és egyetemek mellett létesült kutatóintézetek, tudásműhelyek megbecsülése is megnövekedett. Interjúalanyaink szerint a vállalatok számára „presztízskérdést” jelentett, hogy milyen tanácsadókkal dolgozhattak együtt, milyen szellemi műhelyhez kapcsolódhattak. Ez magától értetődő módon közelítette egymáshoz a gyakorlati és elméleti szakembereket, s a kor megkérdezett szemtanúi szerint ez a kutatók számára – ma szinte elképzelhetetlen módon – könnyen hozzáférhető tudományos vizsgálódási terepet eredményezett. A gyakorlat és elmélet közötti szoros kapcsolat pedig mindkét oldal gyors fejlődését vonta maga után. A vállalati és minisztériumi ISZI-k tevékenységével prof. Noszkay Erzsébet kötetünkben közölt tanulmánya foglalkozik alaposabban.

A szakma „fenegyerekeinek” szerepe ebben a korszakban is említésre méltó: kutatásaink során nem csak az egyetemi oktatók és tanácsadók, de a gyakorló vezetők között is számos olyan nagy nevet találtunk, akiknek szakmai kiállása, kezdeményező hatása, sok esetben a politikai széljárásnak is ellenálló határozottsága kiváló teljesítmények elérését tette lehetővé maguk és munkatársi környezetük számára. Közéjük tartoztak azok a vezérigazgatók, akik már saját idejükben is legendásnak számítottak, s akiknek munkásságára szellemi örököseik mellett az utókor egésze tisztelettel emlékezik.

### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Az 1967 és 1980 közötti időszakban általában továbbra is komoly nehézséget jelentett a nyugati szakirodalomhoz való hozzáférés. A ritka külföldi kiküldetések, tanulmányutak ezért is különösen értékes lehetőségnek számítottak, hiszen a kiutazó találkozhatott az aktuális nyugati trendekkel, kurrens gondolatokkal,



*Az ARÉV gyártelepe.*

(Forrás: [http://www.vmk.hu/index.php?pg=event\\_40\\_0](http://www.vmk.hu/index.php?pg=event_40_0))

amelyek előmozdíthatták itthoni kutatómunkáját, sőt, időnként sikerült egy-egy különösen érdekes könyvet vagy tanulmányt hazacsempészni, amiből az egész tudományos közösség – de legalábbis az illető kutató munkatársi köre – profitálhatott. Így bár általánosságban elmondható, hogy a gondolatok beáramlása erősen akadályozott volt, mégis úgy tűnik, hogy a magyarországi vezetés- és szervezés-tudományi diskurzus néhány éves lemaradás mellett is követni tudta a nemzetközi trendek által meghatározott témákat. A kutatási irányok, elméleti irányzatok kialakítását természetesen nagyban befolyásolták a hazai gazdasági-társadalmi kontextus körülményei, valamint a vállalatok és állami szervezetek vezetői által támasztott igények.

Noszky Erzsébet és Kártpáti Pál Csepel Műveknél folytatott kontaktometriai, vagyis a szervezeten belüli hálózati jellegű kapcsolatokat feltáró és matematikai-gráfelméleti eszközökkel modellező kutatása egyike azon magyarországi munkáknak, amelyek ebben az időszakban nemzetközi mércével mérve is a legidősebb tudományos témákkal foglalkoztak. A morenoi szociometriai kutatásokra (ezek hazai megismertetése és továbbfejlesztése Mérei Ferenc nevéhez kapcsolódik) épültek az 1960-as, 1970-es években a Stanley Milgram nevéhez fűződő vizsgálatok a Harvard Egyetemen, amelyek az informális hálózatok elemzésének vállalati-szervezeti alkalmazását is előkészítették, s amelyekkel nagyjából egy időben folytak Magyarországon Noszkyék kutatásai.

A nyugati szerzők ekkortájt szokatlan, közvetlen hazai hatására is találhatunk néhány példát: Mason Haire 1964-ben adta ki *Psychology in Management* című könyvét az Egyesült Államokban, amelynek magyar fordítása négy évvel később, 1968-ban jelent meg *Pszichológia vezetőknek* címmel. A kiadáshoz az ELTE Lélektani Tanszékét vezető pszichológus kutató, Kardos Lajos írt előszót, amelyben a korszakban egyébként szokásos, nyugati tanokkal szembeni kötelező és határozott ideológiai állásfoglalás helyett éppen csak utal arra a tényre, hogy a kötet más politikai rendszerben született: „a szerző egészen más társadalmi és gazdasági környezetben él, mint mi, és ez nem maradhat kihatás nélkül elgondolásaira.” (Haire, 1968:7) A munka jelentőségét és magyar kiadásának okát Kardos szerint az adja, hogy: „Az utóbbi években egyre több szó esik – sajtóban, könyvekben, előadásokban – a vezetés tudományáról. Fejlesztése és terjesztése valóságos jelszó lett a modern gazdasági életben.” (Haire, Mason 1968:7) Népszerűsége ellenére Kardos véleménye szerint nem egyértelmű, hogy a vezetésnek tudománya van, hiszen egyrészt nagyon különböző területeken végzik, másrészt az ezek között fellelhető közös elemek készségrűen, ösztönösen működnek. Ugyanakkor meg lehet találni a közös törvényszerűségeket is, s ezen a ponton kerül előtérbe az a megállapítás, hogy minden vezetés emberek vezetését jelenti. Az előszó írója etikai kérdéseket is feszeget: „Különleges szaktudás segítségével más embereket számunkra fontos és hasznos munka elvégzésére készíteni – nem valamiféle erkölcstelen manipuláció-e az emberi természettel?” A szónoki kérdést azzal válaszolja meg, hogy különválasztható a szaktudás és a felhasználás célja, s míg előbbi minden esetben hasznos, utóbbi etikai szempontból vizsgálható. A könyv tehát a vezetéssel kapcsolatos törvényszerűségeket foglalkozik, ugyanakkor nem recepteket, hanem szemléletmódot és gondolkodási kereteket kíván adni az olvasóinak:

- vezető és vezetett viszonyával
- az együtt dolgozók közötti kapcsolatokkal
- az ellenőrzés hatásaival
- büntetés, megrovás, jutalmazás és elismerés hatásaival
- következetesség, engedékenység hatásaival
- egyéni szükségletek kielégülésével a munka során
- konfliktusokkal

„A könyv meggyőzi az olvasót, hogy a valóságban minden vezetői politika mögött valamilyen elmélet húzódik meg – akkor is, ha ezt az illető nem fogalmazta meg magának. Sőt, amikor rezignáltan legyintenek, és azt mondják: ‘nem elméletek kellenek, hanem jó gyakorlati intézkedések’ – akkor is nem annyira az elmélet haszontalanságának feltételezése a döntő, mint inkább az a félelmük, hogy éppen a saját vezetői gyakorlatukat megalapozó elméleteket és feltételezéseket akarják megbolygatni.” (Haire, Mason 1968:9) A kötet magyar kiadása egyértelműen a hazai gazdasági vezetőknek és vezetéssel foglalkozó elméleti szakembereknek, tanácsadóknak szól, s a fent felsorolt témák kapcsán jó összefoglalót kaphattak az akkor időszerű és a korábbi évtizedek nyugati pszichológiai, szociálpszichológiai és vezetéselméleti munkáiból: a motivációelméletekhez köthető szükséglet hierarchiától kezdve Langer, Lewin, Likert, McGregor és mások nevéhez fűződő elméletekig.

### **Intézményi fejlődés**

Az új gazdasági mechanizmus elindítása és az ehhez szükséges szakemberigény igencsak előmozdította a szakma intézményesülését, több vezetés- és szervezéstudományi ismereteket is oktató képzés indult, s számos vezetőképző iskola nyitotta meg kapuit. A szakmai ismeretek átadása tehát alapvetően két csatornán keresztül történt: (1) az egyetemek bázisán, a közgazdasági és gazdasági mérnöki szakok hallgatói számára, illetve (2) a már gyakorló vezetők tudásának, kompetenciáinak bővítése érdekében az ágazati minisztériumok háttérintézményeiként alapított kutatóintézetekhez tartozó vezető továbbképzőkben. Kutatásaink során azt tapasztaltuk, hogy az ezen évtizedekben alapított, a mai napig prosperáló egyetemi tanzsékek, tudományos közösségek különböző jubileumi alkalmakhoz kapcsolódóan igen részletes beszámolókat készítettek saját múltjukról. Mivel hely hiányában és munkánk szintetizáló volta miatt kötetünkben ilyen elmélyültséggel nem tudjuk bemutatni az intézmények fejlődéstörténetét, arra törekedtünk, hogy a korszak jellemzőinek áttekintését legjobban segítő tényekre szorítkozzunk, s ezzel tisztelegjünk az akkori szakemberek munkássága előtt.

Pécssett már 1968 és 1970 között is folyt esti közgazdasági képzés az egyetemen, ezt követően a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem (MKKE) támogatásával és oktatói állományának bevonásával jött létre kihelyezett nappali tagozat, amelynek keretében ipar szakra, mezőgazdasági szakra és kereskedelmi szakra jelentkezhettek a hallgatók. Ez a szervezeti forma a Pécsi Egyetem önálló Közgazdasági Karának létrehozását készítette elő, ami 1975-ben történt meg. Az itt létrejött – ekkor már többségében helyi szakemberekből álló – szellemi műhely szerepe felbecsülhetetlen volt a környékbeli vállalatok számára: az oktatás, a vezetőképzés és a gyakorlati problémákhoz szorosan kapcsolódó kutatói-tanácsadói tevékenység egyaránt hoz-



zárult a vállalatok eredményességéhez, fejlődéséhez. A tanácsadással megbízott tanszéki oktatók többnyire multidiszciplináris csapatokban dolgoztak: a Pécsi Egyetem szakmai háttérének kihasználásával a közgazdász, jogász és mérnöki szemlélet ötvözésével. Az 1971-es szervezési párthatározat utáni környezet különösen kedvezett a szervezéssel kapcsolatos ipari felkéréseknek, amelyekben mások mellett Barakonyi Károly, Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József, Sipos Béla, Szűcs Pál és Zeller Gyula vettek részt. A pécsi iskola tudományos háttérének megerősítése az 1975-ben fejeződött be a kandidátusi folyamatok megindításával, amelyek során később többen nagydoktori címet szereztek.

1973-ban az országban talán először jött létre *szervező* vegyész-mérnök képzés Veszprémben, s a program sikerei hozzájárultak ahhoz, hogy ezekben az években Miskolcon és a budapesti Műegyetemen is hasonló szakok indulhassanak. A szervező vegyész-mérnök szak előképeként szolgált a korábbi Esztergom-Kenyérmező Felsőfokú Vegyipari Technikumban folyó szervezőmérnöki képzés. Az elindított új szak felvételi pontszámai magasabbak voltak, mint a vegyész szakon, ami jelentős presztízszt adott az ide jelentkezőknek. Korcsog András minisztériumi államtitkár reformja kétfokozatú képzést vezetett be, így a hallgatók három év után üzemmérnöki, majd további két év után okleveles üzemszervezői képesítést kaptak. Az itt végzetek közül vezetők, vállalati szervezők, belső tanácsadók kerültek ki, akik sok esetben a környékbeli iparvállalatok első számú vezetőit támogatták szakmai ismereteikkel. A tanszéket vezető Vándor Józsefné nagyban támogatta a fiatal kollégákat egzisztenciájuk megteremtésében és tudományos karrierjük elindításában. Ez a jó politikai kapcsolatokkal is megerősített biztos háttér és az olyan nagynevű szakemberek jelenléte, mint Bene László vagy Trethon Ferenc együttesen vezetett egy komoly tudományos közösség kibontakozásához. Az itt oktatott tananyagok közül érdemes megemlékeznünk arra a Maynard-féle Gazdasági mérnöki kézikönyvről, amelyet hét részletben csempészték be az országba, majd Bene László segítségével lefordították (1963) és kézirat formájában használták, s amelyet csak tizenöt évvel később, 1977-ben adtak ki könyvként. Szintén nagy hatású volt az az oktatáshoz készített jegyzetsorozat, amely a *Vállalati rendszerszervezési füzetek* címet viselte. Ezek mindegyike egy-egy témakört mutatott be, s mindegyiket az adott téma legjobb szakértője jegyezte. A soktagú sorozat néhány tagja: *A döntéshozatal társadalmi motívumai* (Kindler József), *Szervezetelméleti alapismeretek* (Kindler József, Timár László) és a *Vegyipari rendszertechnika* (Gaál Zoltán).

Miskolcon és a Műegyetemen is folytatódott az 1950-es években életre hívott gazdasági mérnöki szakok fejlesztése, amely együtt járt az intézményi-tanszéki háttér megerősítésével. A Műegyetemen az Ipari üzemgazdaságtan tanszék oktatta azokat az – 1968 után kötelező – tárgyakat, mint a *vállalati-rendszer és gazdaságtan* vagy a *szervezés-vezetés*. Az 1971-es párthatározat után ezen az egyetemen is teret nyertek a szervezésfókuszú képzések, mint a kétéves posztgraduális villamosmérnök-szervező szak, vagy a specializációként a hetedik félévtől felvehető gépészeknek szóló termelési rendszer szak (a műszaki menedzser szak előképe) és a vegyész-szervező szak. A Fáth János alapította tanszéket később Harsányi István és a legendás Ladó László is vezette: előbbi inkább a vezetést, míg utóbbi a szervezést tartotta fontosabbnak, s ez a kutatások irányultságának változásain is nyomon követhető. A

műegyetemi tudományos közösség meghatározó tagja volt mások mellett Kindler József, Kocsis József, Ladó László és Papp Ottó. A Ladó-féle *Szervezéselmélet- és módszertan* című könyv a szervező szakma egésze számára meghatározó alapmű volt, amely sokakat inspirált további kutatásokra.

Az 1967 és 1980 közötti időszakban a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen működő szellemi közösség mellett – amelyet többek között Cotel Kornél, Kovács Sándor, Máriás Antal, Marosi Miklós, Neményi Vilmos és Varga Sándor neve fémjel, s amelyhez olyan nagynevű kutatók, oktatók kapcsolódtak, mint Chikán Attila vagy Nemes Ferenc – fokozatosan egyre nagyobb teret nyertek a regionális gazdasági mérnöki képzések. Ennek a tendenciának az oka az új gazdasági mechanizmus kihívásaiból következő ipari igényekre adott válaszbán keresendő. Mindez két – véleményünk szerint igen kedvező – eredménnyel járt. Egyfelől egymástól tanulni képes és hajlandó, ugyanakkor a jó értelemben vett tudományos versengéstől egyre magasabb színvonal elérésére ösztönzött szakmai iskolák jöttek létre, amelyek mindegyike egy-egy eltérő megközelítésmóddal gazdagította a magyar vezetés- és szervezéstudományi közösséget. Másfelől a jó elmélet és gyakorlat közötti kapcsolatok (tanácsadási megbízások, KK-munkák, vállalati kutatások, meghívott vállalatvezető előadók stb.) lehetővé tették, hogy az adott iskolához kötődő regionális nagyvállalatok a számukra leginkább megfelelő szemléletmóddal és speciális háttértudással (vegyipar, bányászat, nehézipar, gépipar stb.) rendelkező szakembereket vehessék igénybe.

Az egyetemek mellett fontos szót ejtenünk a már említett vezető továbbképző és szervező intézetekről. Ezek közé tartozott a korábbi korszakban bemutatott Susánszky-féle Borsodi Iskola, amely szervezetiileg kezdetben a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetségéhez (MTESZ) tartozott, majd átkerült a Kohó és Gépipari Minisztérium (KGM) ISZI-jéhez. A Borsodi Iskola sikerei és az egész országra nézve példamutató és trendmeghatározó szerepe ellenére sem volt hosszú életű, elsősorban azért, mert alapítója nem kívánta túl nagyra növelni, emiatt azonban később a vezetők kötelező „beiskolázásakor” az ágazati továbbképzők (TK) és az Országos Vezetőképző Központ (OVK) elszívták előle a hallgatóságot. Az OVK 1968-ban alakult meg a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) támogatásával.

Szintén a MTESZ-hez tartozott (Központi Ipargazdasági Bizottság), majd később ebből vált ki a megváltozott formában mai napig működő Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság (SZVT). Az OVK és a Borsodi Iskola mellett a Nehézipari Minisztérium (NIM) és a Kohó- és Gépipari Minisztérium (KGM) is rendelkezett vezető továbbképző központtal – ezeket a Tihanyi Iskola és az Esztergomi Iskola néven is ismerték – s az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium (ÉVM) TK-ja is számos vezető „hallgatót” tudhatott magáénak. Utóbbiban híresek voltak azok az úgynevezett „vállalati kerekasztal-beszélgetések”, amelyek során a kor vállalati vezetői az egymás által felvetett gyakorlati problémákat oldották meg elméleti támogatással, s így ezen, illetve a legjobb gyakorlatok megosztásán keresztül tanultak. A vezetőképző iskolák és minisztériumi háttérintézetek, mint az Építésgazdasági és Szervezési Intézet (ÉGSZI) vagy a Nehézipari Minisztérium Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézet (NIM IGÜSZI) jelentőségét egyrészt az adta, hogy sok esetben a politika által marginalizált, kiváló szakemberek és kutatók mentsváraiként szolgált, akik ezeken a helyeken dolgozhattak tovább. Másrészt – és részben ebből adódóan – a kutatócsoportok rendkívül

sokszínű szakmai háttérrel rendelkeztek, ami a munkák során többszemléletű közelítésmódok használatát tette lehetővé. Az ÉGSZI-ben dolgozó dr. Szabó László például szociológus (Szabó Máténé), pszichológus (Magyar Beck István, Baross Gyöngyvér) és gazdasági mérnök (Vecsenyi János) tagokból álló csoportot vezetett. Hasonló szellemi műhelyt s egyben politikai mentővázat jelentett a „Szocleráj” néven emlegetett MTA Szociológiai Intézete, amely Hegedűs András nevéhez kötődött.

A kutatóintézetek jelentős része foglalkozott számítástechnikával. Az 1965-ös alapítású Infelora a magyarországi szoftverfejlesztés bölcsője volt, az 1966-ban létrehozott SZÁMOK pedig az első informatikai szakképző helyként működött. 1969-ben alakult meg az Számítástechnikai Tájékoztatói Iroda (SZTI) Kmety Antal vezetésével, amely később – a SZÁMOK-kal összeolvadva – a SZÁMALK jogelődjeként működött. A számítástechnikai kutatás és képzés jelentősége kettős: egyrészt a szervezési feladatokhoz és vállalati kutatásokhoz szükséges eszközök módszertani és gépi támogatását adta, másrészt olyan „semleges” területként jelent meg a politikai döntéshozók számára, amellyel szemben többet megengedtek (hiszen újdonságtartalma miatt még nem voltak ezzel kapcsolatban kellően kiforrott szabályok), s így ez lehetett az a pont, ahol a szellem „könnyen kibújhatott a palackból”.

### **Fókuszban lévő problémák**

Az 1968 és 1971 közötti évek igen jelentős, izgalmas korszakot jelentettek a vezetés-szervezés szakma szempontjából. Ezek voltak „reformtapasztalatok és -kritikák” évei. Az önállósodás, nyereségrészesedés, nemzetközi orientáció miatt megjelentek a vállalati teljesítménymérés, a vállalati piackutatás, s a kontingencialista gondolkodás alapjai, így a vállalatok belső adottságainak konkrét megoldásokat befolyásoló szerepének hangsúlyozása. Jórészt szervezeti, strukturális kérdések megvitatása állt a szakmai viták fókuszában. E korszakból például komoly elemzések találhatók az akkoriban egyeduralmodó és mindmáig komoly hatással bíró funkcionális szervezeti modell működésével kapcsolatban (Varga, 1970).

A vezetés és szervezés között az „elsőbbség” kérdése nem jutott nyugvópontra ezekben az évtizedekben: noha már lehetett vezetésről beszélni politikai kontextuson kívül is (ezt láthatjuk az intézmények elnevezésében és a szakok, szakirodalmi művek címében és terminológiájában is), nem volt eldöntött kérdés, hogy a kettő közül melyik magasabb rendű fogalom, amelyik a másikat is magában foglalja. E prioritásbeli különbségtétel tetten érhető volt abban is, hogy vezetés-szervezés vagy szervezés-vezetés név alatt találhatunk-e meg ugyanazon tartalmakat. A mérnöki alapokon nyugvó szervezéssel szemben a vezetéselmélet tudományjellege soha sem volt eldöntött tény – s talán napjainkban sem az. Ebben a kontextusban értelmezendő Bene László *A vezetés tudományos megalapozása* című munkája. A vaskos, majd’ hatszáz oldalas kötet célja az volt, hogy pontot tegyen erre a kérdésre, s ennek érdekében összegyűjtött és rendszerezett minden olyan tudást, ami a korabeli magyar szakmai közösség számára elérhető volt. Bene László könyvének különlegessége, hogy irodalomjegyzékében nem csak hazai és a szocialista országokból származó, de számos nyugati (angol, amerikai, német és francia) szerzőt is találunk. Talán e valóban nemzetközi szemléletmód az oka annak, hogy nem csak a korban szokásos magyar és orosz nyelvű, de angol és német tartalomjegyzék is segít eligazodni az érintett témák között. Néhány, a szerző által érintett tartalmak közül:

- a vezetés célja, vezetői típusok és vezetői formák
- a vezetők és vezetettek kölcsönhatása
- vezetéstudományi iskolák és irányzatok (Taylor, Fayol, Mayo, a szervezéstudomány és a vezetéselmélet kapcsolata, a vezetés szociológiája, döntés-előkészítés és döntéshozatal, rendszerelmélet)
- vezetési funkciók

Érdeemes megemlékeznünk a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen 1978 és 1982 között folyó úgynevezett Liska-vitákról, amelyek Máriás Antal professzor közreműködésével, a Liska-modell kidolgozása, finomítása körül zajlottak. (Csató, 2004) A modell olyan társadalmi-gazdasági felépítményt vázolt fel, amely a szocializmus keretei között érvényesített piaci megoldásokon alapult, s amelyben a tőke birtoklásáért is verseny folyik, így – önjellemzése szerint – a kapitalizmusnál is piacorientáltabb keretrendszer. A modell négy alapgondolatra épült: (1) mindenre található piaci megoldás; (2) mindenki a saját pénzét költse; (3) mindenki azért fizessen, amit igénybe vesz; és (4) nyílt versenyre van szükség a termelőeszközökért. (F. Liska, 1998)

Az 1971 és 1980 közötti évtized a „kiigazítások” időszeke volt. Az új gazdasági mechanizmus következményei, vagyis az eredménytelenségből származó kritikák az egyenetlen és rossz megvalósítást hangsúlyozták. A vállalati vezetőkkel szemben megfogalmazott kritikák között a szervezetek erős centralizáltságát, zárt rendszerként való működtetését, vagyis a piaci orientáció hiányát, a rossz belső ösztönzést fogalmazták meg. Összességében a korábbi megoldások gyakorlati továbbbélését vélték felfedezni a kritikusok a vállalatok működésében. E bírálatok nyomán a szakirodalomban is intenzívebb gondolkodás folyt a vezetési szakma, a vezetőképzés fontosságáról, fel- és átértékelődéséről, valamint a funkcionális modell alkalmazásáról, működési korlátairól.

### 3.2.9 1980-1990: NYITÁS – SZERVEZÉS- ÉS VEZETÉSTUDOMÁNY, STRATÉGIAI MENEDZSMENT – ÖSZTÖNDÍJAK, ERŐSÖDŐ NYUGATI ORIENTÁCIÓ, ELŐKÉSZÜLETEK

#### Társadalmi-gazdasági kontextus

A válságjelek hatására a pártállami vezetés 1981-től bevezette a „kisvállalat” nevű új vállalkozási formát, amelynek már sem a miniszter, sem országos szerv vezetője, sem a tanács nem adhatott utasítást. Ekkortól kezdve vállalat is alapíthatott kisvállalatot leányvállalat formájában, amely megosztotta nyereségét az anyavállalattal. Ezzel párhuzamosan – a megnövekedett államadósság miatt – csökkentették az állami beruházások mértékét, miközben az infláció lassú növelése mellett igyekezett visszafogni a lakossági fogyasztást. Mindez az életszínvonal-emelkedés megakadását okozta. A magyar kormány a válsághelyzetből való kilábalás érdekében egyeztetni kezdett a nemzetközi pénzügyi szervezetekkel, aminek folyományaként az ország 1982-ben felvételt nyert az IMF-be, s nem sokkal később a Világbanki szervezetbe. (Strausz, 2015)

A nemzetközi kölcsönök ugyan rövidtávon segítettek elkerülni az állami fizetési képzetlenséget, a hozzáértők számára világossá vált, hogy csak szerkezeti változtatásokkal lehetséges a növekedés hosszabb távú biztosítása. A gazdaság irányítói azonban a szocialista termelési alap sérthetetlenségéből indultak ki, s így a többnyire óvatos reformkezdeményezések nem voltak képesek orvosolni a rendszerszintű problémá-

kat. „A közgazdász szakma kritikus része 1987-ben egy – a Hazafias Népfront (HNF) számára készült, szélesebb szerzői csoport által összeállított – tanulmányban rámutatott, hogy az ország nem a külföldi nehézségek „begyűrűzése” és nem is a lakosság fogyasztása miatt, hanem egész egyszerűen a párt és a kormány gazdaságpolitikája következtében került válságba. A tanulmányt a HNF Társadalompolitikai Tanácsa és az MSZMP KB mellett működő Közgazdasági Munkaközösség is megvitatta, utána azonban a hatalom az anyagot kvázi eltitkolta. Ekkorra nyilvánvalóvá vált, hogy mivel az ország adósságállománya kritikus szintet ért el, a nyugati tőke megmozdulása nélkül államcsőd fenyeget. Ezért megkezdődött a gazdasági társaságokról szóló törvény – az általános szóhasználatban társasági törvény – kidolgozása. Az állampárt – bár a Szovjetunióban meginduló gorbacsovi reformok következtében Moszkva is megértőbb volt az ilyen jellegű kezdeményezések iránt – valamiféle piacgazdasági modell helyett még mindig reformkommunizmust kívánt megvalósítani. Nem támogatta az igazán nagy magánvállalkozások kialakítását; például a tiszta magántulajdon esetén a magánvállalkozás maximális alkalmazotti létszámát 500 főben állapították meg. Ugyanakkor egy magánszemély korlátlan számú társaságot alapíthatott. A törvény eredetileg vegyes gazdaság létrehozását tűzte ki célul, ahol a szocialista szektor mellett egyre növekvő szerepet kaphatnak a hazai és a külföldi befektetők. Nem a vállalatokat és a szervezeteket akarták feltétlenül társasággá alakítani, a gazdasági társaságokat csak új, kiegészítő vállalkozási formaként kívánták létrehozni, kereszttulajdonlás révén: vállalatok, bankok, külföldi és belföldi magánszemélyek és szervezetek közös vállalkozásaként. A törvény hat gazdasági társasági formát tett lehetővé, megszüntetve ezek állami engedélyezését.” (Strausz, 2015:141-142)

### **Szakma elfogadottsága, beágyazottsága**

Az 1980-as években a vezető pozíciók betöltésekor már egyértelmű igény volt a jeleltekkel szemben a szakmai hozzáértés, tudás és a poszthoz szükséges kompetenciák birtoklása, s fokozatosan egyre kevesebb súllyal esett latba az ideológiai elkötelezettség vagy a politikai lojalitás. A kinevezett vállalati vezetőktől elvárták, hogy ha egyébként nem közgazdász végzettségűek, sajátítsák el a vezetési és szervezési ismereteket valamely vezetőképző intézmény posztgraduális képzése során. Ekkoriban – tanácsadó interjúalanyaink beszámolóí alapján – már az sem volt példanélküli, hogy egy-egy vezető kinevezésekor a közvetlen munkatársai és korábbi vagy jövőbeli beosztottjai véleményét is figyelembe vették a döntéshozók; noha e „szondázttatások” eredményeiről a vállalati nyilvánosság nem értesült. Ezek a változások, illetve a vállalati folyamatok szervezéséből adódóan javuló eredmények tovább segítették a szakma megbecsülését a társadalomban általában és a politikai elit szemében is.

Ebben az időszakban a vállalati törzskari egységekben dolgozó vezetési, szervezési és számítástechnikai tanácsadók egyre szélesebb körű és igen magas szakmai minőségű munkát végeztek, hasonlóan minisztériumi és egyetemi kutatóintézetekben működő munkatársaikhoz. A szakma presztízse annyit nőtt ebben az időszakban, hogy az 1980-as években – a kutatásaink során általunk megkérdezett korábbi tanácsadók és vállalati vezetők egybehangzó állítása szerint – egyenesen divattá vált a tanácsadók alkalmazása, dacára a már akkoriban sem alacsonyapidíjnak. A legnagyobb vállalatok egymással versengtek abban, hogy ki melyik kutatóinté-

zettel állt szoros kapcsolatban: a megbízások tehát nem pusztán a szervezeten belül rendelkezésre nem álló szakértelem bevonását szolgálta, de – hasonlóan napjaink gyakorlatához – fontos muníciót jelentett a belső hatalmi harcokban, s az adott vállalatot pozícionálták is a „szervezetek társadalmában”.

### **Nemzetközi irányzatok, trendek, hatások**

Az 1980-as évektől kezdve – a nyitás éveiben – már több egyetemi oktató és vállalati vezető számára is lehetőség nyílt nemzetközi tanulmányutakon való részvételre: az 1960-as évektől elérhető Ford-ösztöndíjon kívül más programok keretében is. Ezekben az években találhatunk példát közös nyugati-magyar publikációkra is – például vállalati stratégia témakörben – és általában több, a szakmát nemzetközi szintéren aktuálisan foglalkoztató kérdés ért el az országba. Az 1980-as évek második fele sok tekintetben már a rendszerváltást előkészítő folyamatokról szólt: az egyetemeken lecserélték a tankönyveket, más paradigmák mentén folytak a kutatások, más problémák kerültek fókuszba.

### **Intézményi fejlődés**

Ahogy fokozódott a szakmai szempontok szerepe a vállalatirányításban és a döntéshozatalban, s ahogyan ezzel együtt növekedett a vezetés- és szervezéstudománnyal foglalkozó oktatók, kutatók és tanácsadók presztízse, a témával foglalkozó képzőhelyek pozíciója is megerősödött. A korábban helyenként „tanszéki csoportként” fungáló oktatói munkaközösségek önálló tanszékekké alakultak, s letisztultabb, szűkebb szakmai profillal működtek tovább. Egyes tanszékek névváltozása egyszerre jelezte a fókusz és megközelítésmód megváltozását a munkatársak és a kutatási-tanácsadási terület pontosítását a külső érintettek felé: így például a MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszéke 1988-tól Vezetés és Szervezés Tanszék néven működött tovább.

Az 1980-as évek második felében már számos nyugat-európai és amerikai ösztöndíj-lehetőség nyílt meg a hazai kutatók előtt, amely sok fiatal egyetemi oktató pályájának adott komoly kezdőlökést. Noha ebben az időben is különlegességnek számított egy-egy nyugati tanulmányút, immár nem volt elérhetetlen cél az ezeken való részvétel. Mindennek előnyös hatásaként jelentkezett a kapitalista szakirodalom és kutatási eredmények fokozódó beáramlása, s a reformszelek felerősödése az egyetemeken. Kritikus tantárgyakban a korábban íródott tankönyveket egyre kevésbé használták a tanárok, ugyanakkor még nem készültek el az új gondolatokat is tartalmazó könyvek, így sokszor sokszorosított cikkek és készülőfélben lévő jegyzetek szolgáltak tananyagként.

A nyugati minta a vezetőképzés fejlesztésére vonatkozó tervekben is jelentkezett. Az 1980-as évek végén több egyetem (például Pécs és a pesti Műegyetem) is elkezdte az 1990-es évek elején beindított Master of Business Administration (MBA) programok előkészítését. Ezekben olyan friss, nyugaton is aktuális ismeretanyagok jelentek meg tantárgyakként, mint a vállalati stratégia vagy a változásvezetés.

Az intézményesülési folyamat szempontjából az is számottevő változásokat hozott, hogy az 1987-es társasági törvény kiadása után a korábban jellemző KK-munkák (vagyis külső megbízás alapján végzett kutatási munkák) vállalása helyett az egyetemeken és kutatóintézetekben dolgozó tanácsadók jelentős része önálló cége-

ket alapított. A friss tanácsadó cégeknek a rendszerváltás éveiben a nagy nemzetközi vállalatokkal (McKinsey, BCG, KPMG stb.) kellett felvenniük a versenyt, akik számára hatalmas versenyelőnyt jelentett az itthon túlsodált „nyugati háttér”, a kiterjedt tudásbázis és a globális benchmark rendszer. Hogy közülük sokan mégis megállták a helyüket ebben a komoly versenyhelyzetben is, mi sem bizonyítja jobban, mint hogy ma is működnek, s képesek értéket teremteni megbízóik számára.

### Fókuszban lévő problémák

1980 és 1988 között a gazdaság- és vállalatirányítási változásokra való felkészülés időszaka következett, így kiemelt hangsúlyt kaptak a cikkekben a gazdasági környezettel, a vállalaton belüli kooperációval, a vállalkozási formák adta lehetőségekkel, a bérszabályozás újabb típusaival és hatásaival foglalkozó témák, valamint ekkor jelentek meg a nem vezetéssel, szervezéssel, tervezéssel, hanem a menedzsmenttel, változásvezetéssel és stratégiával foglalkozó szakmai írások.

### 3.3 FELHASZNÁLT ÉS HIVATKOZOTT IRODALOM

- A budapesti kir. magyar tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar almanachja (1921/22 tanév).* (1923). Budapest: M. Kir. Tudományegyetemi Ny.
- A budapesti kir. magyar tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar almanachja (1922/23-1924/25 tanév).* (1925). Budapest: M. Kir. Tudományegyetemi Ny.
- Antal, Z., & Baksa, M. (2013). A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig. In M. Dobák (Ed.), *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről* (pp. 25–41). Budapest: L'Harmattan.
- Bálint, J. (1938). *Mechanokrácia: az ember, a gép és a munkaidő.* Budapest: Egyetemi Ny.
- Bálint, J. (1944). *Új világ: a mechanokrácia.* Budapest: Móricz Zsigmond Köv.
- Balogh, E. (1913). A közgazdasági egyetem. *Közgazdasági Szemle*, 49, 268–276.
- Balogh, E. (1934). Balogh Elemér felsőházi tag előadói beszéde a magy. kir. József nádor műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szervezéséről szóló törvényjavaslat tárgyalásakor: Elmondotta a Felsőház 1934. évi május hó 1-én tartott ülésén. Budapest: Athenaeum.
- Bricht, L. (1896). *A Budapesti Kereskedelmi Akadémia története alapításától 1895-ig.* Budapest: Singer és Wolfner.
- Cotel, K. (1958). *Iparvállalati anyaggazdálkodás.* Budapest.
- Csató, K. (2004). Indulások és újraindulások. *Közgazdasági Szemle*, 51, 987–997.
- Erdei, F. (1980). *A magyar társadalomról.* Budapest.
- F. Liska, T. (1998). A Liska-modell. *Közgazdasági Szemle*, 45, 940–953.
- Felszeghy, B. (1931). A „racionalizálás” eszmekörének bírálata. Budapest: Szfo. háziny.
- Fináczy, E. (1899). A gazdasági felsőbb szakoktatás kezdetei Mária Terézia alatt. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (6), 199–204.
- Fináczy, E. (1901). Újabb adalékok a szempci kollégium történetéhez. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (8), 410–412.
- Haire, M. (1968). *Pszichológia vezetőknek.* Budapest.
- Hallóssy, I. (1917). A kir. József-műegyetem közgazdasági szemináriumának hároméves működése. *Közgazdasági Szemle*, 57, 645–649.

- Heller, F. (1930). *Az Akadémia hatása a közgazdasági tudományok hazai fejlődésére*. Budapesti Szemle, 216, 161–189.
- Heller, F. (1946). *Visszapillantás a közgazdasági elmélet fejlődésére*. Közgazdasági Szemle, 1–14.
- Hollós, J., & Hollós, I. (1931). *A racionalizálás*. Budapest: Szerzők.
- Hóma, G., & Witzmann, G. (1937). *Racionalizálás*. In *Fővárosi Könyvtár évkönyve VI. kötet (1936)*. Budapest: Szfőv. Háziny.
- Karády, V. (1997). *Zsidóság, modernizáció, polgárosodás*. Budapest.
- Kardos, J. (2004). *A "szocialista egyetem" és az autonómia*. In *Autonómiák Magyarországon 1848-1998*. Budapest: ELTE BTK.
- Kelemen, M. (1927). *A harmadik nemzetközi üzemgazdasági kongresszus és annak előzményei*. Budapest: Pallas Ny.
- Kelemen, M. (1930). *Az iparvállalatok revíziójáról*. Budapest: Viktória Ny.
- Kelemen, M. (1934). *Racionalizálás és tervegazdálkodás*. Budapest: Magyar Racionalizálási Bizottság.
- Kelemen, M. (1937). *Az ipari racionalizálás*. Budapest: Hellas Ny.
- Kelemen, M. (1944). *A racionalizálás egyes kérdéseiről*. Budapest: Szfőv. Háziny.
- Konkoly Thege, P. (1934). *Az üzemgazdaság*. Budapest: Hungária.
- Közgazdák Egyetemi Szövetsége. (1931). *Vélemények a magyar sajtóban a közgazdasági egyetemről*. Budapest: Pátria Irodalmi Vállalat.
- Ladányi, A. (1995). *Klebensberg a Közgazdaságtudományi Kar jövőjéről*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon" című tudományos konferencia előadásai (pp. 117–126)*. Budapest: BKE.
- Magyary, Z. (1930). *A magyar közigazgatás racionalizálása*. Debrecen: Debrecen szkv. Ny.
- Mandello, G. (1905). *Közgazdasági irodalom*. Közgazdasági Szemle, 33, 520–524.
- Mandello, G. (Ed.). (1915). *Tanulmányok a közgazdasági szakképzés köréből*. Budapest: Pesti Könyv Ny.
- Mann, M. (Ed.). (1987). *Oktatáspolitikai koncepciók a dualizmus korából*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Méhely, K. (1920). *A közgazdasági oktatás fejlődése*. Közgazdasági Szemle, 62, 711–713.
- Mihalik, I. (1995). *Küzdelem az önálló egyetemi szintű közgazdászképzésért*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon" című tudományos konferencia előadásai (pp. 48–82)*. Budapest: BKE.
- Mihalik, I., Szögi, L., & Zsidi, V. (2004). *A Collegium Oeconomicumtól a Budapesti Corvinus Egyetemig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *A Budapesti Corvinus Egyetem Levéltára 1891-2001 (2004) : Repertórium (pp. 5–36)*. Budapest: BCE Lvt.
- Neményi, V. B. (1942). *A zlíni Bata-vállalat szervezési formája*. Közgazdasági Szemle, 85, 884–894.
- Pintér, G. (1926). *Gyakorlati üzem-adminisztráció (2nd ed.)*. Sárospatak: Fischer Ny.
- Raith, T. (1931a). *A magyar közigazgatás racionalizálása*. Budapest: Franklin Ny.
- Raith, T. (1931b). *Racionalizálás: a munka tudományos szervezése*. Budapest: Magyar Szemle Társaság.
- Rajty, T. (1941). *A szervezés alapelvei és módszertana (2nd ed.)*. Budapest: Fráter Ny.



- Rajty, T. (1942). *A Kolozsvári Egyetem Vállalatgazdasági Intézete*. Kolozsvár: Kolozsvári Egyetem Vállalatgazdasági Int.
- Rajty, T. (1943a). *A szervezés alapelvei és módszertana* (3rd ed.). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Rajty, T. (1943b). *Általános vállalati gazdaságtan*. Budapest: Gergely.
- Rajty, T. (1943c). *Az irodaiüzem racionalizálása* (3rd ed.). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Rajty, T. (1943d). *Az írógép és a gépirás racionalizálása*. Kolozsvár: Minerva Ny.
- Schranz, A. (1933). *A kereskedelmi üzemvezetés racionalizálásának feladatköre*. Budapest: Athenaeum.
- Schranz, A. (1936). *A német üzemgazdaságtan*. Budapest: Schranz A.
- Schranz, A. (1938). *Üzemgazdaságtan*. Budapest: Schranz A.
- Somlai, K. (2009). Ösztöndíjjal Nyugatra a hatvanas években. *Az Országos Ösztöndíj Tanács felállítása*. *Évkönyv*, 16, 273–314.
- Strausz, P. (2015). Magyarország gazdasága és társadalma 1945 után. In M. Dobák (Ed.), *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései* (pp. 130–144). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Strausz, P., & Zachar, P. (2015). Magyarország gazdasága és társadalma a két világháború között. In M. Dobák (Ed.), *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései* (pp. 82–99). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Sugár, I. (1912). *Közgazdasági Egyetem*. *Közgazdasági Szemle*, 47, 92–98.
- Susánszky, J. (1958). *A üzemszervezés alapjai*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Susánszky, J. (1961). *Az üzemszervezés módszertani alapjairól*. Budapest: Felsőokt. Jegyzetell. Váll.
- Susánszky, J. (1967a). *Vezetési ismeretek : Tanulmányok a borsodi vezető továbbképző tanfolyam anyagából*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Susánszky, J. (1967b). *Vezetési ismeretek I*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Susánszky, J. (1968). *Vezetési ismeretek II*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Susánszky, J. (1971). *Vezetési ismeretek III*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Susánszky, J. (1972). *A vállalati szervezés módszertana*. Budapest: BME TI.
- Susánszky, J. (1973). *Szervezőmódszertan*. Miskolc: ÉVM.
- Susánszky, J. (1974). *Fejezetek a vezetés ismeretek tárgyköréből*. Budapest: ÉTK.
- Susánszky, J. (1975). *Szervezéstan*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Susánszky, J. (1980). *Szervezés és vezetéselmélet*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Szávay, G. (1927). *A magyar kamarai intézmény és a budapesti kamara története : 1850–1925*. Budapest: BKIK.
- Szögi, L. (1995). A közgazdasági képzés Magyarországon a Keleti Kereskedelmi Akadémia alapításáig. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon" című tudományos konferencia előadásai* (pp. 5–47). Budapest: BKE.
- Szögi, L., & Zsidi, V. (1994). Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. In L. Szögi (Ed.), *Hat évszázad magyar egyetemei és főiskolái* (p. 410). Budapest: Művel. és Közokt. Min.
- Szuppán, V. (Ed.). (1907). *A Budapesti Kereskedelmi Akadémia, 1857-1907 : Emlékkönyv az intézet fennállásának félszázados évfordulója alkalmából*. Budapest: Budapesti Kereskedelmi Akadémia.
- Urbányi, J. (1929). *A reklám és propaganda tanításának kérdése*. Budapest: Franklin Ny.
- Urbányi, J. (1930). *A reklám kézikönyve*. Budapest: Kereskedelmi Szakisk. Tanárok Orsz. Egyes.

- Urbányi, J. (1932). *Kapcsolat az egyetemi közgazdaságtudományi kar, a keresk. isk. tanárképző, a felső keresk. iskola, a női keresk. szaktanfolyam és a keresk. tanonciskola között.* Budapest: Révai Ny.
- Urbányi, J. (1942). *A vállalatvezetés személyiségkérdései.* Budapest: Egyetemi Ny.
- Urbányi, J. (1943). *Korszerű üzletvezetés : általános kereskedelmi alapismeretek.* Budapest: Pallas Ny.
- Varga, J. (1944). *A szervezés alapelvei.* Budapest: Egyetemi Ny.
- Varga, J. (1947). *A vezetés alapvető kérdései.* Budapest: Egyetemi Ny.
- Varga, S. (1970). *Döntési hatáskörök megosztása a vállalaton belül.* *Közgazdasági Szemle*, 17(1), 44–56.
- Varga, S. (1972). *A vállalati szervezés fejlesztésének kérdései.* *Közgazdasági Szemle*, 19(3), 297–308.
- Varró, I. (1914). *Gazdasági Archívumok.* *Közgazdasági Szemle*, 51, 483–525.
- Zachar, P. K. (2015). *A modernizáció útjára lépő Magyarország.* In M. Dobák (Ed.), *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései* (pp. 9–26). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Zsengery, M. (Ed.). (1928). *Szervezés és üzemgazdálkodás : folyóirat a gyakorlati élet számára.* Budapest.
- Zsidi, V. (1991). *Magyar ösztöndíjasok és volt kereskedelmi főiskolai hallgatók keleten.* In J. M. Kiss (Ed.), *Tanulmányok a magyar felsőoktatás XIX-XX. századi történetéből* (pp. 71–103). Budapest: ELTE.

### 3.4 TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Részkutatásunk három éve sok lehetőséget adott arra, hogy a vezetés- és szervezéstudomány történetét szakirodalmi, könyvtári, levéltári kutatások és személyes interjúk segítségével ismertjük meg. Nem volt célunk, hogy minden létező forrást felkutassunk, és arra sem volt lehetőségünk, hogy minden összegyűjtött információt tanulmányainkban a maguk teljességében bemutassunk. Részletes jegyzeteket készítettünk nehezen hozzáférhető korabeli szakkönyvek tartalmáról és interjúalanyainkkal folytatott, sokszor több órás beszélgetéseinkből.

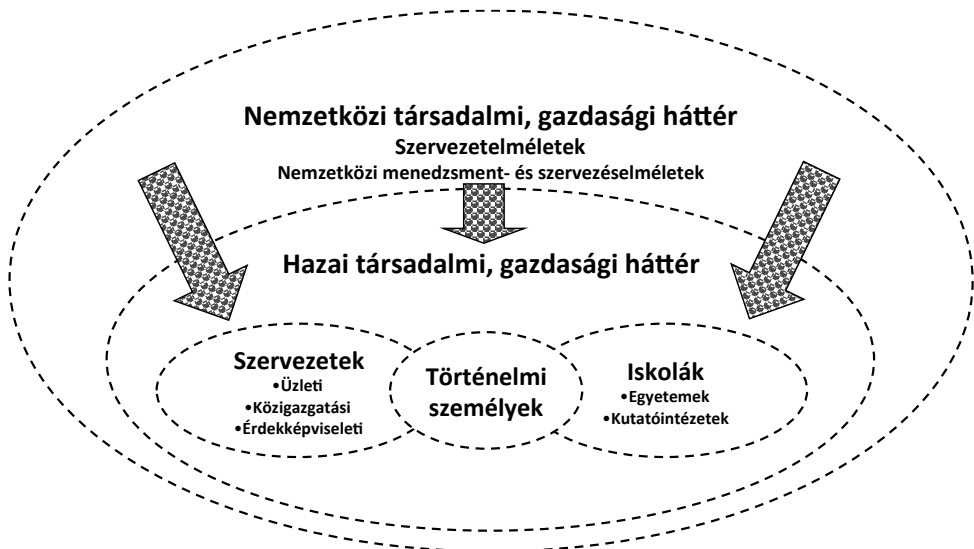
Vállalt kutatási céljainkat e részkutatás tekintetében – meggyőződésünk szerint – teljesítettük, ugyanakkor bejezettnek nem tekinthetjük. Reményeink szerint meglátásaink termékeny, minket is továbbgondolásra ösztönző vitákat indítanak majd el a szakmai közösségen belül, illetve egyetemi hallgatókat inspirálnak majd egy-egy korszak, vagy téma jobb megismerésére.

Mi magunk is látjuk azokat a továbblépési irányokat, újabb kutatási fókuszokat, amelyek tovább árnyalhatják, bővíthetik a megkezdett munkát. Ilyen lehet más ágazatok, például a mezőgazdaság és az egészségügy évszázadot átfogó vezetés- és szervezéstudományi sajátosságainak megismerése, a szakma nagyon korai – egyházi, hadászati, közigazgatási – gyökereinek, hatásainak megismerése, a rendszerváltás utáni évtizedek szakmai eseményeinek, tendenciáinak feldolgozása, valamint mindezek jelen kutatás eredményeivel való összevetése, kiegészítése.

## 4. A KÖZGAZDASÁGI KÉPZÉS TÖRTÉNETE, A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY FEJLŐDÉSE 1948-IG<sup>12</sup>

### 4.1 BEVEZETÉS

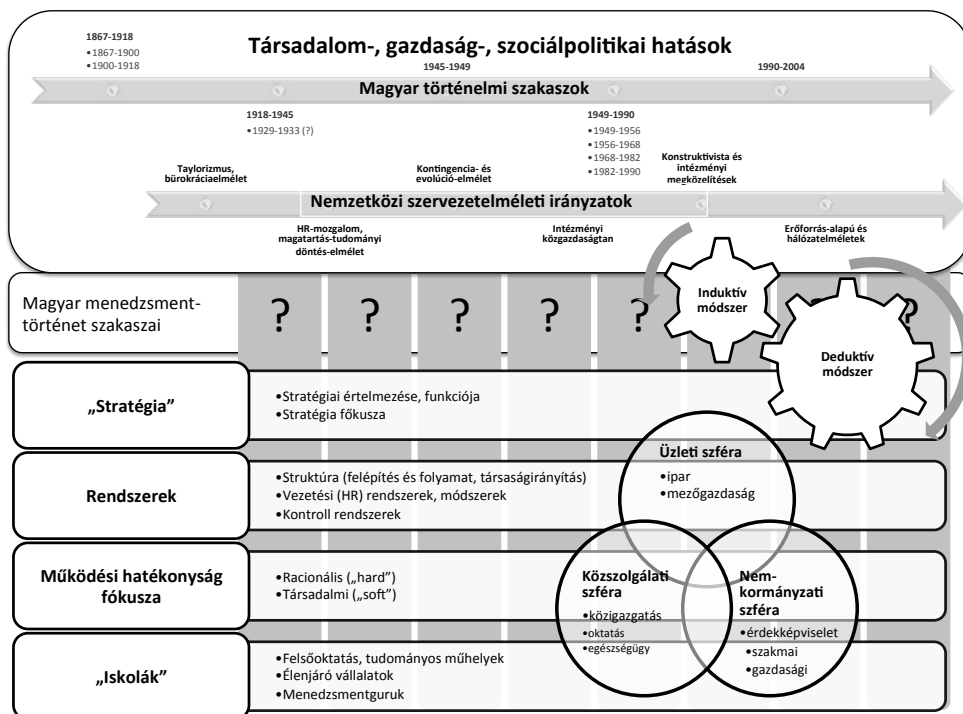
Tanulmányunk az OTKA által finanszírozott, *A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere* címet viselő kutatás eredményeként jött létre. Minthogy a magyarországi tudományos életben eddig kevés figyelem irányult a magyar vezetés- és szervezéstudomány múltjára, és arra, vajon milyen külföldi hatások nyomán és milyen jellegű belső innováció eredményeképp jutott el e tudományág jelenlegi fejlettségi szintjére, a kutatás e hiány pótlását tűzte ki céljául. Jelen írásunk e tudományos fejlődés első néhány szakaszát kívánja bemutatni: a kezdetektől a „fordulat évéig”, 1948-ig. (Ábra - 10, Ábra - 11)



Ábra - 10: Egyszerűsített kutatási modell

<sup>12</sup> A kutatási eredményeket összefoglaló prezentáció elérhető: [http://prezi.com/yoqmhmhdy67r/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/yoqmhmhdy67r/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)  
[http://prezi.com/yrwunj4ppviz/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/yrwunj4ppviz/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)  
A kutatás Facebook-oldala:  
<https://www.facebook.com/MagyarMenedzsmenttortenet>

Rész kutatásunk vizsgálódásának fókuszában a közgazdasági felsőoktatás kialakulása, intézményesülése és integrációja, a vállalatokkal (üzemekkel) és azok szervezésével, vezetésével foglalkozó műhelyek kialakulása, illetve a korai vonatkozó szakirodalom felkutatása és feldolgozása állt. A téma megismeréséhez fontosnak tartottuk a nemzetközi környezet, valamint a hazai gazdasági, társadalmi és közpolitikai kontextus vizsgálatát, ezek hatásainak elemző összevetését. E komplex értelmezési keretben való eligazodásban a teljes kutatással összhangban – a pusztán közgazdasági megközelítés helyett – interdiszciplináris szemléletmód volt segítségünkre.



Ábra - 11: A teljes kutatási modell

Az általunk vizsgált időszak belső határait a történelem ismert, nagy jelentőségű eseményei jelölték ki: 1867-1918, 1918-1945, 1945-1948. Noha a történelmi háttér ezt a korszakolást írja elő, a tudományos intézményesülés és fejlődés gyakran más fordulópontokat és mérföldköveket jelölt ki, így kutatásunk folyamán mindkét tagolást figyelembe vettük. Vizsgálódásunk során elsősorban a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárában és az Országos Széchényi Könyvtárban fellelhető korabeli szakirodalmat, a számos társadalmi és tudományos vita fórumaként szereplő Közgazdasági Szemle, és más folyóiratok idevágó cikkeit, illetve a Magyar Országos Levéltárban megtalálható történelmi forrásokat dolgoztuk fel.

Tanulmányunkban különös figyelmet szentelünk a közgazdasági és menedzsment-oktatás intézményi alapjai kialakulásának, egyetemi rangra emelkedésének, illetve a *közgazdász* szakma létrejöttének, vitáktól terhes elfogadtatásának. A huszadik század első évtizedeinek gyorsan fejlődő társadalmi-gazdasági háttere és az ezzel összhangban formálódó egyetemi szintű közgazdasági képzés volt az a termékeny talaj, amelyben a vezetés- és szervezéstudomány fejlődhetett.

## 4.2 A KÖZGAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS INTÉZMÉNYI FEJLŐDÉSE

### 4.2.1 TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEK

Bár a tágabban értelmezett időbeli fókuszunk is az 1867-es osztrák-magyar kiegyezés utáni időszakot jelenti, a történelmi előzmények teljességre törekvő bemutatásának érdekében egy rövid időre az egészen távoli múltba nyúlunk vissza.

Mária Terézia uralkodása alatt (1740-1780) felértékelődtek a gazdálkodáshoz értő szakemberek, így az ilyen irányú ismereteket adó képzőhelyek is. A közgazdasági képzés jelentőségét gróf Esterházy Ferenc főkancellár is felismerte, és a királynő által adományozott könyveket, taneszközöket és ösztöndíjakat 20.000 forintos alapítvánnyal és szenci kastélyának felajánlásával egészítette ki, lehetővé téve a piarista Collegium Oeconomicum megalapítását. Az 1764-ben létrejött intézmény célja felkészült tisztviselők képzése volt, akiknek mérnöki, közgazdasági és birtokigazgatási ismereteket (úgynevezett kamerális tudományokat) oktattak. A csupán rövid ideig, 1776-ig működő Collegium tekinthető a magyarországi közgazdasági oktatás első intézményének. (Szögi, 1995)

A modern összbirodalom létrehozását célul kitűző Habsburg uralkodók fontosnak tartották a mérnöki és közgazdasági ismeretek oktatását: az 1815-ben megnyíló bécsi Politechnikum és az 1846-ban alapított József Ipartanoda képezte ki a kor szakembereit, gazdasági vezetőit. Utóbbi intézményben olyan jeles tudósok oktattak, mint Kautz Gyula (1857-1863 között) és Hunfalvy János (1863 után). Noha a kiegyezés után megindul műegyetemi reform során, 1871-ben megszűnt az 1857-ben alapított közgazdasági osztály, a közgazdasági képzés nem tűnt el teljesen az egyetemről, hiszen az oktatók és tárgyaik jelentős része megmaradt. (Mihalik, Szögi, & Zsidi, 2004)

A korábban *nemzetgazdaságtan* és *státuszgazdaságtan* néven is ismert közgazdaságtan fejlődését, tudományos elismertetését a Magyar Tudományos Akadémia is támogatta. Az 1840-es években a nemzetközi szakirodalom fordításainak eredményeként kialakult e tudomány elfogadott szakszókincse (a fogyasztás kezdetben *emésztés*, a termelés *kiállítás*, a kielégülés és hozzájárulás élvezet és áldozat, a váltóleszámítolás pedig *discontírozás* néven volt ismert), s ezután a Tudománytár folyóirat külföldi munkák ismertetései vagy fordításai mellett átfogó munkákat is megjelentetett: *A bankügy és Európa jelesebb bankjai; Hitelintézetek szelleméről és befolyásáról a nemzeti jólétre; A nemzeti gazdaságnak rendszerei*. 1859-ben „48 lelkes magyar hölgy alapítványa” (Heller, 1930: 167) lehetővé tette eredeti munkák elkészítését és kiadását, amelyet az Akadémia pályázatokkal is támogatott. 1872-től az Akadémia korábbi statisztikai bizottsága nemzetgazdasági és statisztikai bizottság néven

működött tovább, és útjára indult a Nemzetgazdasági Szemle is (a későbbi Közgazdasági Szemle).

Lónyay Menyhért szorgalmazta, hogy az Akadémia kapcsolódjon be a közgazdasági problémák megoldásába, segítse a kormányzást és a gazdaság szereplőit: az első nyilvános értekezletet 1877. február 26-án tartották. 1885-ben jelent meg először a Nemzetgazdasági Írók Tára, amely jelentős külföldi írók (Ricardo, Smith, Sismondi) fordításait tartalmazta. 1894-ben megalakult a Magyar Közgazdasági Társaság, többek között Kautz Gyula, Matlekovits Sándor, Mandello Gyula és Jekelfalussy József közreműködésével. (Heller, 1930)

Az Akadémia által elfogadott közgazdaságtan megtalálta helyét a magyar tudományos palettán: hazai művelői élénk levelezést folytattak a jelentős nemzetközi közgazdászokkal, akik munkáit több nyelvre lefordítva olvashatták. Mindennek ellenére a közgazdász szakma nem volt társadalmilag megbecsült vagy magas presztízsű hivatás – a többnyire jogász végzettségű értelmiség gyakorlati foglalkozásként kezelte, így a legjobb (tehetős értelmiségi) családokból származó fiatalok ritkán választották e pályát. A 19. század végén a kereskedelmi akadémiákon egy-két éves kurzusok keretében oktatott közgazdasági és kereskedelmi ismeretek mögül hiányzott a társadalmi elismerést nyújtó doktori cím, illetve a komoly kutatásokat lehetővé tévő egyetemi háttér. E társadalmi elismertetés miatt vált oly fontossá a következő évtizedekben, hogy a közgazdasági képzés nyerjen – lehetőség szerint önálló, a mérnöki, jogi képzéstől független – egyetemi rangot.

#### 4.2.2 A KÖZGAZDASÁGI EGYETEM LÉTREJÖTTE

A társadalmi presztízs megszerzését igénylő közgazdász értelmiségiek mellett az ország iparosodó gazdaságának vezetői is egyre fontosabb problémának tartották a felsőfokú közgazdasági képzés hiányát. Balogh Elemér a Magyar Gazdaszövetség 1900-as kassai kongresszusán tartott beszédében önálló közgazdasági egyetem létrehozására tett javaslatot. Érvelése szerint egy új és önálló egyetem létrehozását indokolja a tudományos és gazdasági fejlődés, illetve mellette szól az egyes tudományágak összehangolásából adódó inspiráló és „*termékeny kölcsönhatás*”, amelyet az egységes intézményi keretek biztosítanak. A kezdeményezést sokan támogatták, az ügy mégis lekerült a napirendről, és csak egy évtizeddel később bukkant fel ismét.

Az eredeti tervek szerint az új egyetem integrálta volna a kereskedelmi-pénzügyi, ipari, mezőgazdasági, erdészeti-bányászati és állatorvosi képzési területeket, ám mivel utóbbiak 1910-re főiskolai rangra emelkedtek, s mert az ipari képzés a műegyetem profiljába tartozott, csupán a mezőgazdasági és közgazdasági képzés maradt egyetemi rangú intézmény nélkül.

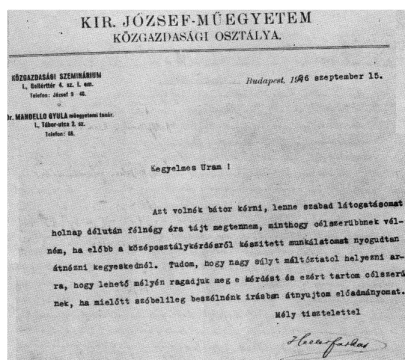
1911-ben az Országgyűlés képviselő- és főrendiházához is benyújtott javaslatával tizenkét országos érdekképviselő hívta fel a politikai döntéshozók figyelmét az ügy jelentőségére. E szervezetek meglátása szerint az ország rossz gazdasági állapotának oka a jogi túlképzés és az értelmiségiek hiánya a gazdasági életben, pedig „*a nemzet életének lényege a gazdasági munka, a jog csak az élet rendjének szabályozója*”. (Mandello, 1915:VI) Hogy Magyarország ne maradjon le a „*népek versenyében*”, fontos

volna a fiatalokat produktív pályákra terelni, ehhez pedig egyetemi közgazdasági képzésre lenne szükség. A gazdaság szereplői nem csak a jó vállalati szakembereket és vezetőket hiányolták, hanem a közgazdasági előképzettséggel rendelkező hivatalnokokat is – különösen a minisztériumokból és kereskedelmi kirendeltségekből.

A beadvány készítői szerint az addigi mezőgazdasági és kereskedelmi akadémiai, illetve felsőipariskolák nem tudtak nagy hatást elérni sem a képzés, sem a tudományos fejlődés terén, ez a közgazdasági tudományok egységes és teljeskörű oktatása nélkül nem is lehetséges. Javaslatuk példaként említi Németországot, Franciaországot, Belgiumot és Angliát, ahol az egyetemeken közgazdasági fakultás (vagy az egyetemekkel szoros együttműködésben külön főiskola) működött. (Mandello, 1915)

Az Országgyűlésben a beadvány kedvező fogadtatást kapott, s megkezdődtek az intézmény létrejöttével kapcsolatos viták és tárgyalások, ám az 1912-1913-as évek politikai válságai miatt az önálló közgazdasági egyetem ügye hosszú időre háttérbe szorult. Ekkor a műegyetemi tanács – az üléséről szóló memorandum tanúsága szerint – vetette fel ismét a közgazdasági képzés ügyét: „*Technika, gazdaság, jog, egymással szövevényesen összekapcsolt tiümenények, a melyeknek együttes megértése alkotja a modern közgazdasági tudomány legfontosabb feladatát.*” (Mandello, 1915:XII) A műegyetem vezetősége megállapította, hogy a közgazdasági ismeretekkel is rendelkező mérnökök jelentősen sikeresebben boldogulnak vállalatok élén, s az általános közgazdasági műveltség technikai szempontból is jelentős, hiszen a termelés során a gazdasági elveknek érvényesülniük kell. A hivatalnokok működését is javítaná, ha az államigazgatási-jogi ismereteken kívül közgazdaságtani tárgyakat is tanulnának. A feljegyzés – hasonlóan a gazdasági érdekképviseletek által készített beadványhoz – nemzetközi példákat is említi a mérnöki és közgazdasági képzés összefonódására.

A műegyetem az ülésen elhangzottak folyamánként beadványt intézett az Országgyűléshez egy Közgazdasági szakosztály felállításáról, amely egyéves fakultatív képzési ideje alatt pénzügyi, statisztikai, társadalomtudományi, alkalmazott közgazdaságtudományi, jogi és kereskedelmi ismereteket nyújtana a műegyetemet elvégzett hallgatók számára. A cél olyan képzés biztosítása a mérnökök számára, amely segítséget nyújt „*nagy vállalatok vezetésében, az üzleti tevékenység gyakorlása közben, a munkásokkal való bánásban és a róluk való gondoskodásban.*” (Mandello, 1915:XVI)



„Kegyelmes Uram!

*Azt volnék bátor kérni, lenne szabad látogatásomat holnap délután fél négy óra tájt megtennem, minthogy célszerűbbnek vélném, ha előbb a közléposztálykérdésről készített munkálatomat nyugodtan átnézni kegyeskednél. Tudom, hogy nagy sújt méltóztatol helyezni arra, hogy lehető mélyén ragadjuk meg e kérdést, és ezért tartom célszerűnek, ha mielőtt szóbelileg beszéljénnk, írásban átnyújtom előadmányomat.  
Mély tisztelettel”*

Heller Farkas levele Mandelló Gyulának 1926-ból.



A politikai támogatás elnyerésével a közgazdasági osztály az 1914/15-ös tanévben megkezdte működését: a szemináriumokat Heller Farkas, Mandello Gyula és Zelovich Kornél vezették.

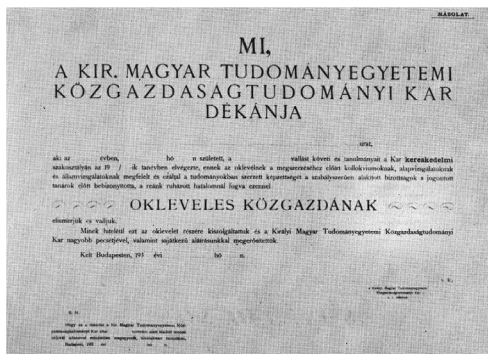
Bár a szakosztály létrejöttét sokan ünnepezték, a közgazdasági egyetem alapítását szorgalmazók mozgalma csak félmegoldásnak tekintette azt. Az 1914-ben kirobbanó világháború azonban lehetetlenné tette a további felsőoktatási reformok bevezetését. A műegyetemi osztály elvitathatatlan – és támogatói által gyakran hangoztatott – érdeme volt, hogy egy új egyetem felállításához képest összehasonlíthatatlanul kevesebbe került. Hallóssy István 1917-ben megjelent cikkében méltatta a közgazdasági osztály eredményeit, amelynek működése annak ellenére is sikeresnek volt mondható, hogy a háború alatt több hallgató és tanár is bevonult, s három év alatt a 239 beiratkozó közül csupán 33 végzett, és egy doktorált. A végzettek közül önálló vállalkozók, érdekképviselői tisztviselők és nagyvállalatok vezetői kerültek ki.

Még a háború alatt, 1917-ben, Balogh Elemér, a közgazdasági egyetem ideájának egyik legfőbb támogatója és előmozdítója, arról győzte meg az általa vezetett Hanga Szövetkezet igazgatóságát, hogy egymillió koronás alapítványt ajánljon fel az önálló közgazdasági egyetem létrehozására. Az ezt követően megalakuló hétagú bizottság, amely felett gróf Zichy János elnökölt, hozzálátott az új intézmény felállítására vonatkozó tervek elkészítéséhez. (Szögi & Zsidi, 1994) Gyorsabb és kevésbé költséges, ám az érintettek várakozásait ugyanúgy kielégítő megoldásként merült fel, hogy az önálló egyetem helyett önálló egyetemi kar jöjjön létre – a budapesti tudományegyetem ötödik fakultásaként. Az elkészült terveket az Országgyűlés támogatta, s a király is előzetes beleegyezését adta. A tervek végrehajtását újabb fátumszerű esemény akadályozta meg: a kar alapításáról szóló előterjesztés a monarchia bukásának napján kelt, így a királyi aláírás elmaradt. Az 1918-1919-es évek forradalmi történései sem tették lehetővé a békés építkezést, így az ügy csak 1920-ban kerülhetett elő ismét. (Balogh, 1934)

Balogh Elemér felkereste Haller Istvánt, az újonnan kinevezett kultuszminisztert, és meggyőzte őt a közgazdasági felsőoktatás fontosságáról. A miniszter beszédében az ügyet „nem tisztán magasabb szellemi művelődés” kérdésének nevezte, hanem „nemzeti előrehaladásunk, állami fennmaradásunk” egyik feltételének. (Mihalik et al, 2004:11) A kormányzati támogatás megszerzésével az egyetemi kar tervei hamar megvalósulhattak: 1920-ban, a Budapesti Tudományegyetem (az ELTE elődje) szervezeti keretében. Az új fakultás alapító okiratával egy időben rendelet készült a közgazdasági végzettségű hivatalnokok alkalmazásáról, válaszul a gazdasági szervezetek erre irányuló igényeire.

Noha a létrejött intézmény jogilag a Tudományegyetemhez tartozott, valójában az egyetemi vezetés nem volt hajlandó a többi karral egyenrangúként kezelni. Kezdetben nem kapott egyetemi épületet, és nem vehetett részt az egyetemi tanácsban. A Közgazdasági kar szinte teljes autonómiával működött, a köznyelvben is így élt: a Közgazdasági Egyetem. Bár a kialakuló szellemi műhely integrálta magában a korábbi akadémiai képzéseket, a Műegyetemen továbbra is megmaradt a Közgazdasági szakosztály. A Közgazdasági kar körül újból és újból fellángoló viták – az említett képzési párhuzamosság feleslegességéről, a tudományegyetemi szervezetbe való beilleszthetlenségéről és a mezőgazdasági képzés budapesti elhelyezé-

séről – a folyamatos bizonytalanság légkörét vonták az intézmény köré. (Mihalik, 1995)



A tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar által kibocsátott diploma, az 1930-as évekből  
(Forrás: Szógi László: A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Levéltára: Repertórium: 1891-1978 [1985])

*Műegyetem rakpart, Műszaki Egyetem központi*  
(Forrás: <http://www.fortepan.hu>, képszám: 24136)

E bizonytalanság lehetett az oka, hogy a közgazdasági képzésért tett munkájáért időközben *doctor honoris causa* címmel kitüntetett Balogh Elemér újabb reformot kezdeményezett, amelyet a kar dékánja, gróf Teleki Pál is támogatott. Az először 1928-ban felmerült tervezet szintén sok vitát váltott ki, ám az érintett felek – az egyetemek, az oktatási kormányzat és a meghatározó gazdasági szereplők – meggyőződtek a változások értelméről, így a hallgatók tiltakozásai ellenére hozzákezdtek a megvalósításukhoz. Az Országgyűlés elfogadta a Balogh Elemér és Hóman Bálint által beterveztett javaslatokat, így 1934-ben rendelet született a Budapesti József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem megalapításáról, amely végre az összes budapesti közgazdasági képzést integrálva, biztos intézményi háttérrel és megfelelő autonómiát biztosított egy gyorsan fejlődő gazdasági szellemi műhely létrejöttéhez.

### 4.3 A MAGYAR VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY KORAI TÖRTÉNETE

#### 4.3.1 TÖBB MINT KÖZGAZDASÁGTAN:

##### A POLITICA CAMERALIS-TÓL A MAGÁNGAZDASÁGTANIG

Noha az eddigiekben a közgazdaságtan fejlődéséről és társadalmi-tudományos elismertetéséről írtunk, fontos megjegyezni, hogy a közgazdasági ismeretek oktatásának szükségessége a kezdetektől fogva a gyakorlati, gazdasági élet igényeiből fakadt – eleinte birtokigazgatókra, később ipari vállalatok és bankok vezetőire, kereskedelmi kirendeltségek tisztviselőire volt szükség. A gazdasági élet mindenkori prominensei az adott korban megszerezhető legjobb minőségű szakirányú képzettséget igyekeztek megszerezni. E képzés tartalmi elemeinek, gondolkodási kereteinek, valamint azok változásainak megismerésével könnyebben megérthetjük az adott kor döntéshozóinak szakmai hátterét, a kor aktuális problémáit.

A Politechnikum *Oeconomicum* diákjai aritmetikát (számadások, elszámolások), ökonómiát, matematikát (mértant) és *politica cameralis*-t, azaz állami közgazdaságtant tanultak, s hasonló tárgyaik voltak a későbbi József Ipartanoda tanulóinak is. (Mihalik et al, 2004) A 19. század utolsó évtizedeiben alakuló *kereskedelmi akadémiák* (a német *Handelshochschule* után) nevükkel ellentétben nem csupán kereskedelmi képzést nyújtottak: ezen iskolákban tanultak a kor gazdasági vezetői. A csak lassan tisztuló szakmai elnevezések között a kereskedelmi ismeretek alatt sokáig a vezetési ismereteket is értették.

Az 1914-ben létrejött műegyetemi Közgazdasági szakosztály három szemináriumának valamelyikére járó mérnökhallgatók többek között adóügyekről, szakszerzési jogról, munkásbiztosításról, hitel-, bank- és pénzügyekről, munkabér-fizetési rendszerekről, háborús kereskedelemről, finanszírozási és részesedési kérdésekről, illetve a községi üzemek gazdaságos üzemeltetéséről tanulhattak. (Hallóssy, 1917) A műegyetemi vezetés számára fontos volt, hogy a végzett mérnökök az ipari vállalatok vezetői pozícióiban is megállják a helyüket. Nemzetközi viszonylatban is hasonló volt e tendencia: a gazdasági képzést a mérnökihez kapcsolták. (Mandello, 1915)

Az 1920-ban létrehozott tudományegyetemi karon már *Magángazdaságtan Intézet* működött, amely már elnevezésében is pozícionálta magát a közgazdaságtanhoz képest. A magángazdaságtan fókuszában a vállalatok álltak, beleértve a vállalatvezetés különböző aspektusait is. Mivel ekkoriban ilyen témájú, magyar nyelvű szakirodalom alig létezett, az intézet az oktatás és tudományteremtés kettős célkitűzésével alakult meg (Kari almanach, 1921/22):

1. A nagyobb kereskedelmi, ipari vállalatokkal, bankokkal, biztosítótársaságokkal való minél szorosabb összeköttetése révén állandóan figyelemmel kísérrje a különböző gazdasági ágak üzeimeinek fejlődését és üzleti viszonyainak alakulását, a legújabb problémákat megismertesse a kar hallgatóival.
2. Összegyűjtse a különböző vállalatok üzleti szokásait, időszakos közleményeit és nyomtatványait, s ennek az anyagnak rendszeres feldolgozásával előmozdítsa a magángazdaságtan további kiépítését, könyvtárával, folyóirat gyűjteményével és magángazdasági irattárával pótolja a magyar szakirodalom terén

mutatkozó nagy hiányokat, és tudományos eredményeivel fokozatosan kezdeményezőleg hasson a gyakorlati életre.

Schranz András 1938-as Üzemgazdaságtan című munkájának bevezetőjében kifejti, hogy bár a vállalatokkal foglalkozó tudományág megnevezése még az 1930-as évek második felében sem alakult ki teljesen, a magángazdaságtan elnevezés túlságosan szembefordul a közgazdaságtannal, továbbá vizsgálódásai központjából kizárja a közüzemeket, állami vállalatokat. Később a magángazdaságtan helyett egyre inkább az üzemgazdaságtan megnevezés vált használatossá a német Betriebswirtschaftslehre után, s a német hatás a tudományág módszertanában és megközelítésmódjában is változást hozott.

#### 4.3.2 ÜZEMGAZDASÁGTAN

Az üzemgazdaságtan doyenjeként is emlegetett Schranz András (1902-1999) azon közgazdásznezvedékhez tartozott, amelynek tagjai jelentős szakmai életművet teremtettek a háború előtt, ám amelynek tanításai, munkái a fordulat évét, 1948-at követően eltűntek az egyetemi könyvtárak polcairól. Schranz munkásságának megismerése nem csupán a kor szakirodalmában való eligazodáshoz, de a tudományos életben beállt diszkontinuitás áthidalásához is elengedhetetlen. Először 1932-ben, majd bővített, javított kiadásban 1938-ban jelent meg Üzemgazdaságtan címet viselő könyve, amely a vállalaton belül szinte minden területre (számvitel, munka- és folyamatszervezés, bérrendszerek, vállalatvezetés, reklám stb.) kiterjedt, remekül szintetizálva a gyakorlati útmutatásként és az elméleti háttérként szolgáló elemeket. Kutatásunk során úgy találtuk, hogy az 1930-as évek előtti (vagyis a műegyetemi integrációt megelőző) szakirodalom viszonylag gyérnek mondható. 1920 előttről két – címe alapján figyelemreméltó – munkára bukkantunk: Novák Sándor *Nagyobb ipari és kereskedelmi vállalatok adminisztratív szervezése* (1914) és Hubert Emil *Az ipari üzemek produktivitásának és rentabilitásának ellenőrzése* (1919) című írását. Noha e művek mára fellelhetetlenné váltak, feltehető, hogy hasonlóan az 1920-as években keletkezett más szövegekhez, kifejezetten az akkori vállalati vezetők számára írt tanácsok, útmutatások és megoldási javaslatok gyűjteményeiként jelentek meg. Pintér György 1926-os *Gyakorlati üzem-adminisztráció* címet viselő kötete például valódi, mindenre kiterjedő „gyakorlati zsebkönyv” volt, amelynek mellékletében kitölthető táblázatok és sablonok segítették a leírtak alkalmazását. Hasonló célt szánt 1928 és 1929 között *Szervezés és üzemgazdálkodás: folyóirat a gyakorlati élet számára* cím alatt megjelent szakmai lapjának Zsengery Manó.

Schranz előbbiekben említett munkája tehát kiterjedtségében, alaposágában, szakmai igényességében egyedülálló volt, kétségtelenül számos későbbi kötet, egyes részterületet vizsgáló munka alapjául szolgált. Schranz könyve bevezetőjében az olvasó elé tárja a tudományág kialakulatlanságából fakadó elnevezési problematikát: bár személy szerint a *vállalati gazdaságtan* címet tartotta volna megfelelőnek könyvének, miután különböző értelmezési okok miatt kizárta az *egyésgazdaságtan*, *magángazdaságtan*, üzemtan és *tudományos üzemvezetés* elnevezéseket, végül a szakirodalomban leginkább meghonosodott, az 1910-es évek eleje óta használatban lévő üzemgazdaságtan nevet választotta. (Schranz, 1938)

Az üzemgazdaságtan fókuszaként a kereskedelmi, ipari, pénzügyi és közlekedési üzemek felépítésének, kapcsolatainak és közös jellemzőinek vizsgálatát jelöli meg, amihez a közgazdaságtan, gazdasági jog, műszaki tudományok, gazdaságfilozófia és gazdaságpszichológia rokon tudományait hívja segítségül. Összegző definíciója szerint az üzemgazdaságtan olyan gazdálkodástudomány, amelyre speciális, üzemműködési látásmód jellemző; míg a közgazdaságtudomány magasabb szintű kérdésekkel foglalkozik, addig az üzemgazdaságtan a részletek tudománya, amely egyszerre ötvözi a statikus, dinamikus és organikus gondolkodásmódot, s amely elsősorban tapasztalati tudomány. Konkoly Thege Pál *Az üzemgazdaság* (1934) című művében egy hasonló gondolati alapokra épülő, ám sokkalta kevésbé letisztult meghatározást közöl.

Terjedelmi korlátaink miatt az 1938-as kiadásnak itt csupán néhány témánkhoz közelebb álló, kiragadott részletével foglalkozunk, igyekezzünk bemutatni a szerző által használt – a korban modernnek mondható – szakmai fogalmi rendszert. Műve első részében Schranz értelmezi a vállalat és az üzem kapcsolatát: az előbbi spekulációs-kockázati-tőkegazdasági szervezetnek, míg az utóbbit lebonyolító-technikai szervezetnek tekinti, s e kettő összességét nevezi üzemgazdaságnak. Az általa bemutatott rendszerezés distinkciót tesz az üzemgazdaságok mérete, tulajdonosi szerkezete, jogi formája, illetve létrejöttük célja szerint, megvilágítva az egyes típusokhoz köthető előnyöket és hátrányokat. Megkülönböztet vízszintes és függőleges összetevődést (azaz vertikális és horizontális integrációt), valamint részletezi a tröszt, holding, konzern és kartell fogalmak jelentését. Szót ejt továbbá a mai kontingencia elmélet „no one best way” elvéhez tartalmában hasonlatos megközelítési módról a „nemcsak-egyúton-járásról”, amelyet a vállalatok életében adódó problémák vizsgálatakor, szervezési feladatok megoldásakor tart alkalmazandónak.

Egy kisebb jelentőségű gyakorlati irányzat – a mechanokrácia – az üzemgazdaságtan által vizsgált problémákkal is foglalkozott, ám megközelítésében inkább a későbbiekben tárgyalt racionalizálási mozgalomra emlékeztetett. Bálint Jenő *Mechanokrácia – az ember, a gép és a munkaidő* (1938), illetve *Új világ – A mechanokrácia* (1944) című könyveiben az ekkoriban már kibontakozóban lévő individualista üzemgazdaságtani irányzatokkal szemben a gépesítéssel kiegészített szervezőmunka által látta biztosítottnak a nagyobb hatékonyság elérését.

A magyar üzemgazdaságtanra elnevezésében (Betriebswirtschaftslehre), terminológiájában és megközelítésében is nagy hatással volt a német üzemgazdaságtan, így a vezetés- és szervezéstudományok nagy tekintélyei, Taylor, Ford és Fayol munkái is sokszor német interpretáción keresztül jutottak el a hazai tudományos közösséghez – erről árulkodik a korabeli szakirodalom számos forrásjegyzéke. Schranz András először 1929-ben tett kísérletet a német üzemgazdaságtani fejlődés feltérképezésére a Londonban megjelent *The German Science of Business-Management* című írásával, majd 1936-ban magyar nyelven publikálta újraírt, tartalmában és rendszerezésében is frissített munkáját *A német üzemgazdaságtan* címen.



Rendszerező munkájának jelentőségét az adja, hogy egyúttal a német szakirodalom és tudományos közösség magyarországi befolyásának jobb megértését is lehetővé teszi. Ismertetőjét a német kereskedelmi és kamerális tudományok 17. és 18. századi születésének bemutatásával kezdi, amelyeknek eszmeformáló hatása a modern, 20. századi üzemgazdaságtani gondolkodásban is érezhető. A fejlődés gátja kezdetben – hasonlóan a hazai viszonyokhoz – a tudományos gócpontoknak, a kutatások és eszmecserék műhelyeinek, intézményeinek hiánya volt. A századforduló éveiben megnyíló kereskedelmi főiskolák (1898: Lipcse, 1901: Köln, 1906: Berlin, 1908: Mannheim) előmozdították a tudományos fejlődést. A kialakuló akadémiai üzemgazdasági irányzat azonban sokszor elszakadt a gyakorlati életben felmerülő problémák megválaszolásától, elméleti-rendszerező irányban kezdett fejlődni. A kialakuló rendszerek végleges tartalommal a legtöbb helyen nem voltak még feltöltve, ezért Schranz az üzemgazdaságtan „állványkorszakának” nevezi ezen éveket.

Az első világháború veszteségei és az azt követő évek nehéz gazdasági helyzete visszavetette a német tudományos életet, amely egyre inkább elszigeteltté vált. Schranz a háború utáni évek autarkiját nem csupán a nyugati – angol, francia és olasz – tudományos közösségtől való leszakadásban, de más német tudományok (közüzemtan, mező-, erdő- és bányagazdaságtan stb.) eredményeinek mellőzésében is látja. Ezt az elzárkózást pedig csak a nemzetközi racionalizálási mozgalom enyhítette valamelyest az 1920-as, 1930-as években. A nyugaton használt államgazdaságtan és magángazdaságtan helyett használt üzemgazdaságtan elnevezés a német nyelvterületre korlátozódott, s az csak a kelet-európai országok tudományos életére gyakorolt számottevő hatást. Bár 1936-ban megjelent könyvében Schranz még korainak érezte a nemzetiszocialista üzemgazdaságtan áttekintő értékelését, annyit mindenesetre megjegyzett, hogy az új irányzat dominanciájának kezdete óta alig esett feljegyzésre méltó történeti esemény, hiányoznak az új impulzusok. „A germán sas repülése meglassudott, alacsonyabban repül, lebeg” – írja. (Schranz, 1936:24)

Könyvében a tudományos iskolák többféle rendszerezését is bemutatja, ám ezeket nem találta megfelelőnek: Isaac és Beckel Alex – a frankfurti egyetem tanárai – szisztémáját erőltetettnek és elavultnak ítélte, a minden másnál pontosabb, Schönplflug által kreált rendszert pedig szűknek és túlrészletezettnek. Végül saját, egyszerűbb rendszerét tárja az olvasó elé: gyakorlati és elméleti irányt különböztetve meg. Míg az előbbi hívei az üzemgazdaságtant „alkalmazott, technikai tudománynak tekintik, amelynek célja a gazdálkodás elősegítése”, az utóbbi követői „az üzem életét és a gazdálkodás jelenségeit elvontan, gyakorlati cél nélkül” kutatják. (Schranz, 1936:33) Az elméleti irány iskolateremtői közé Schär, Weyermann-Schönitz, Nicklisch és Rieger, a gyakorlati irányzatéba pedig Hellauer, Schmalenbach, Leitner, Fr. Schmidt és Walb tartoztak, akiknek munkáira több korabeli szakkönyv hivatkozásai között is ráakadhatunk.

### 4.3.3 A RACIONALIZÁLÁSI MOZGALOM

Az elsősorban hatékonyság- és folyamatközpontú üzemgazdaságtani irányzatokkal rokon elméleti háttérrel és célkitűzésekkel formálódott meg a racionalizálási mozgalom, amely az 1920-as és 1930-as években nemzetközi méretűvé nőtte ki magát, végigszáguldván a civilizált világ nagy részén. Ahogyan Kelemen Móric, a Magyar Racionalizálási Bizottság elnökének egyik előadásanyagában (1937) olvasható, a racionalizálási hullám, amely ekkor már az élet minden területére kiterjedt (a háztartásoktól az államigazgatásig), eredendően az ipari folyamatok gazdaságosabbá tételét célozta a veszteségforrások felismerésével és kiküszöbölésével.

A racionalizálás hívei mikro és makró szinten egyaránt nagyszámú feladatot láttak maguk előtt, így elsőként a vállalati és állami tisztviselőket, a nemzetgazdaságok fontos döntéshozóit kellett meggyőzniük ügyük jelentőségéről. A mozgalom propagálása és koordinálása céljából világszerte alakultak racionalizálási bizottságok: az első Németországban, 1921-ben (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), majd sorban, Tokióban (1924) és számos európai országban (Hollandia, 1925; Lengyelország, 1926 stb.). Angliában 1937-ig nem egy, hanem huszonöt hasonló bizottság működött, majd ekkor vette át helyüket az integrált „British Management Council” az iparmágnás Lord Leverhulme elnökletével.

Magyarországon először 1927-ben, a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesületének égisze alatt alakult gépipari racionalizálási bizottság, majd néhány évnyi szervezőmunka és előkészület eredményeképpen létrejött a nagy presztízsű Magyar Racionalizálási Bizottság (1930) és a Magyar Szabványügyi Intézet. A bizottság elsősorban célkitűzése a munkatudomány, az üzemgazdaság, az energiagazdálkodás, az irodai üzemek és az egyéni háztartások racionalizálásával kapcsolatos ismeretterjesztés volt, amelyet előadások és tanfolyamok megszervezésével, illetve számos kiadvány közreadásával igyekezett elérni.

Hollós József és Hollós István *A racionalizálás* című, 1931-es könyvük „általános részében” körüljárják a racionalizálás fogalmát, és áttekintik fejlődésének történetét. Jól látható, hogy a magyar nyelvű szakirodalom a szaknyelv kialakításakor és az elnevezések megválasztásakor ez esetben is a német áramlatot követte, a *Rationalisierung* terminust preferálva a francia és olasz tudományos munkaszervezéssel (*organisation scientifique du travail*, *organizzazione scientifica del lavoro*) vagy az angol tudományos üzemvezetéssel (*scientific management*) szemben. Könyvük további fejezeteiben részletesen ismertetik Taylor, Fayol és Ford rendszerét, majd az úgynevezett „különös részben” a különböző iparágak számára alkalmazható tanácsokat



John J. Heartfield, dadaista alkotó *Rationalisation Is On The March!* című, 1927-es kollázsa

és irányelveket összegzik. Külön kiemeli Münsterberg munkapszichológiai és üzemi pszichológiai hatását a racionalizálási mozgalomra, rokontudományként hivatkozva az említett területekre. Ezt támasztja alá a Magyar Racionalizálási Bizottság más kiadványaiban szereplő néhány hivatkozás, amely a Magyar Psychotechnikai Társaságot a Magyar Közgazdasági Társaság mellett a racionalizálás ügyének támogatójaként említi.



*Jelenet Chaplin Modern idők című filmjéből*

A közigazgatás intézményeinek és folyamatainak racionalizálását célzó munkássága miatt Magyary Zoltán szintén egyike a kor meghatározó személyiségeinek. Magyar és angol nyelven is számos tanulmányt, illetve könyvet publikált, egyetemi tanárként és kutatóként a szakirodalom és a tudomány fejlesztéséért, közigazgatási kormánybiztosként pedig az elméleti tételek gyakorlati megvalósításáért tett sokat. A közigazgatás átszervezésének koncepciója megosztotta a szakmai köröket: sokan támogatták e törekvéseket, mások viszont a racionalizáláson alapuló megközelítéssel nem értettek egyet. Felszeghy Béla a Városi Szemlében megjelent cikkében például igyekszik rávilágítani, hogy a nagyüzemek és a közigazgatás intézményei között fennálló szervezeti és alapvető célbéli különbségek miatt az eredendően az ipari vállalatoknál alkalmazott racionalizáció nem vagy csak szűk keretek között adaptálható az államszervezésre.

A Magyar Racionalizálási Bizottság kiadványai szinte minden jelentős iparág, valamint az államigazgatás és a háztartások számára is tartalmaztak tanácsokat. A kapcsolódó szakirodalom bőségét jól illusztrálja, hogy a Fővárosi Könyvtár által 1937-ben közreadott évkönyv Racionalizálás című részében huszonöt oldalnyi magyar és német nyelvű címjegyzék érhető el a következő hét fő témakörre tagolva:

A racionalizálás általános elmélete

I. A racionalizálás szerepe és érvényesítése a közigazgatásban

II. A gazdasági szervezés, mint racionalizálás

III. Üzemi racionalizálás, irodai üzemvitel

IV. Műszaki racionalizálás, technokrácia

V. A racionalizált munka a termelésben, képességvizsgálat

VI. A racionalizálás társadalmpolitikai jelentősége

A bibliográfiái gyűjtőkiadvány előszavában a szerkesztők az első sorban közölték meggyőződésüket, amin e korban sokakkal osztoztak: „A szellemi és gyakorlati életnek alig van ma liktetőbben érvényesülésigényű mozgalma, mint a racionalizálás.” (Hóma-Witzmann, 1937:3)



#### 4.3.4 A SZERVEZÉSTAN: ÖNÁLLÓ VAGY ALÁRENDELTE TUDOMÁNY?

A szervezéstudomány gyökerei ugyancsak az üzemgazdaságtanban keresendők, hiszen a folyamat-, munka- és üzemszervezés már Taylornál is előforduló tartalmi elemek. Noha a század első évtizedeiben a szakmai közönség nagy része az üzemgazdaságtan integráns részeként tekintett a szervezéstudományra, néhány jeles képviselője ezt meghaladóan, önálló diszciplínaként igyekezett elfogadtatni. Ennek nehézségét az okozta, hogy az üzemet német hatásra gyakran definiálták tőke és munka, illetve a harmadik tényező, az előbbieket egybekapcsoló organizáció együtteseként, így az üzemgazdaságtanhoz képest alárendelt szerepe tartalmi-értelmi érvekkel is alátámasztottnak tetszett.

Schranz András korábban ismertetett üzemgazdaságtani könyvében azonban külön fejezetet szentelt a szervezésnek, bevezetőjében is kiemelve e tudomány jelentőségét: *„A szervezés tana az üzemgazdaságtan egyik legjobban fejlődő szakasza. Kialakulásának ma még csak vaskorszakát éli. A szervezéstan még nem régen inkább csak egyes esetekre szabott gyakorlati utasításokból állott, szűk helyi és időbeli érvénnyel. Elvontabb szervezési elvek felállítása és ezeknek rendszerbe foglalása, tudománnyá való alakulása, most van folyamatban. A modern szervezéstan nagy jövőjét az biztosítja, hogy az üzemgazdaságtan lényegében és nagy részében nem más, mint szervezéstan. A szervezéstan tantörténeti jelentőségét az is fokozza, hogy az üzemgazdaságtan ezen a réven új kapcsolatokat szerez olyan ismeretkörökkel, amelyek felé különösebb összeköttetése eddig nem volt.”* (Schranz, 1938:147) Magát a szervezéstant és a vállalati szervezési funkciót pedig úgy határozza meg, mint *„szellemi résenlét az üzemben, erőknél és ellenállásoknál megfontolása, az üzem külső alakjának és belső rendjének állandó, módszeres és alkalmi változtatása, a részeknek egymáshoz és az egész üzemhez való szabályozott kapcsolata.”*

Schranz szerint, amíg a kis üzemek esetében elegendő a „személyi áttekintés”, a nagyvállalatok esetében már intézményes áttekintésre van szükség szabályzatok és más kodifikatorikus eszközök segítségével, ugyanakkor megnövekszik a tudatos szervezés fontossága. A fogalmak között feltűnik a *tagolás* és összefoglalás, a *középpontosítás* és *szétpontosítás* (centralizáció és decentralizáció), a funkcionális és divizionális szervezet, illetve számottevő modern időkben is használatos kifejezés, gondolat, elméleti megközelítés, amelyeket – a szervezeteket és folyamatokat leíró ábrákhoz hasonlóan – itt nem áll módunkban közölni. Megjegyzendő továbbá, hogy az önálló szakma, az önálló tudomány elismertetése felé mutat a szerző azon megállapítása, miszerint a szervezőnek nem a konkrét tevékenységet vagy üzemet kell ismernie, hanem a szervezés szakértőjeként nagy tapasztalattal és hozzáértéssel, megfelelő rálátással kell rendelkeznie. Előny továbbá, ha külső – nem pedig vállalati – emberről van szó, ugyanis tanácsadóként nem feltétlenül érdekelt az aktuális rendszer fenntartásában, és gondolatait nem korlátozzák a fennálló viszonyok.

A *szervezés alapelvei és módszertana* (1943) című munkájának előszavában Rajty (k. Raith) Tivadar a magyar nyelvű szervezéstani szakirodalom gyér voltával indokolja műve hiánypótló jellegét. A szakirodalom hiányosságát azzal magyarázza, hogy a szervezéssel foglalkozó szakemberek tudása hosszú évek felhalmozott tapasztalatán alapszik, így azt általában szellemi tőkeként kezelik, és nem szívesen osztják meg az érdeklődőkkel. Rajty ezért saját kutatásaira és gyakorlati munkáira alapozta elméleti összefoglalóját. A szervezést a fayol-i öt vezetési funkció között helyezi

el, és megkülönböztet tárgyi és személyi vonatkozást. Az előbbi alatt elsősorban a munkafolyamatok kialakítását érti, utóbbi a munkaerő kiválasztását, a képességvizsgálatot és a munkaszervezést foglalja magában. Írása mellékletében részletes és kidolgozott folyamat- és szervezeteleíró ábrákat közöl, illetve bemutatja a német és osztrák szakemberek által használt, elismert jelkészleteket. Magát a szervezést úgy definiálja, mint tervszerű munkafolyamatot, amely a vállalat szerveinek zavartalan együttműködését a vállalat céljai érdekében, a legkedvezőbb hatások és a legnagyobb rentabilitás mellett biztosítja.

Rajty a szervezéstan művelőinek munkáját az orvosokéhoz hasonlítja, kiemelve a rejtett problémák észrevételének fontosságát, a folyamatos ellenőrzést, valamint az eseti nagyobb beavatkozások mellett a folyamatos, apránként végzett fejlesztéseket és átalakításokat. *„Semmi sem örök. Születés, lassú megöregedés, elmúlás méri az élet folyamát. A szervezés sem szólhat tehát örök időkre. A gazdasági viszonyok átalakulnak, a technika fejlődik, s az, ami tegnapi szükségleteinknek megfelelt, ma már nem elégíti ki az igényeket. Mint minden másnak e földön, a szervezetnek is át kell alakulnia, hogy a változott élet változott követelményeinek megfeleljen.”* A szervező munka elsődleges célja tehát a szervezet versenyképességének megőrzése: olvasható ki Rajty szavaiból.

A szervezéstan szakirodalom másik jelentős alakja Varga József, aki *A szervezés alapelvei* című 1944-es munkájában Rajtyhoz hasonlóan a szervezéstudomány önállósága mellett érvel, mondván, a szervezés (organization) fogalmilag megelőzi az adminisztrációt (management), tehát nem része annak. A szervezést a nehezen pótolható, ráadásul gyakran szélsőségesen autokratikus vezetőktől való függés csökkentésére is alkalmasnak tartja. E gondolat elterjedtsége is hozzájárulhatott ahhoz, hogy amíg a vezetéstudomány alig körvonalazódott az üzemgazdaságtan tág fókuszában, a szervezéstudomány képviselői már igyekeztek definiálni területük önállóságának okait. Varga írásában már bevett fogalom a törzskar, a tevékenységi (funkcionális) és az osztályos (divizionális) szervezet. Az általa felhasznált források között már nem csak német, de angol és francia nyelvű munkákat is találhatunk, s hivatkozik például Going The seven M's (management, money, methods, machinery, materials, men, markets) funkcionális felosztására, amelyet szervezeti ábrával is illusztrál. A szervezéstan szaknyelv szárnybontogatásának pillanataiból származik Schranz 1938-as üzemgazdaságtani könyvének szervezési fejezetében az „osztálybetegségek” között fellelhető „osztályféltékenység” (káros versengés) és „osztályönzés” (divízióegoizmus) fogalmak, amelyek ha mégoly furcsán hatnak is napjainkban, tartalmukban igen modernnek mondhatóak.

A szervezéstudomány gyorsabb fejlődésének egyik oka a korábban ismertetett racionalizálási mozgalom kiterjedtsége, amely technokratikus eszközökkel – így gyakran szervezéssel – igyekezett javítani a hatékonyságot. Ugyanakkor Rajty és Schranz is hangsúlyozzák, hogy a szervezés nem egyenlő a racionalizálással, sőt annak alkalmanként hangoztatott gépközpontúságával szemben a munkaerő emberi oldalával is többen foglalkozik. *„A szervezéstan kapcsolatba hozta az üzemgazdaságtant a lélektannal (kísérleti lélektannal), és általában a munka tudománnyal. Az individualizáló-pszichológiai irány a szervezéstan segítségével nagyobb szerephez jut az eddig meglehetősen racionális-mechanikus irányban fejlődött üzemgazdaságtanban.”* – összegzi

Schranz a szervezéstan általa jótékonynak ítélt hatását az üzemgazdaságtan fejlődésére. (Schranz, 1938:148)

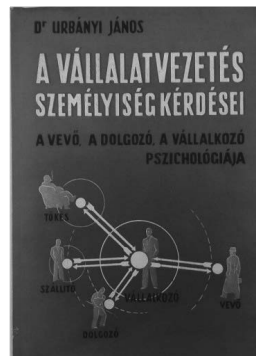
#### 4.3.5 VÁLLALAT ÉS VÁLLALKOZÓ GAZDASÁGTANA

A schranz-i megfogalmazásban az individualizáló-pszichológiai irányzat az 1940-es évek üzemgazdasági témájú irodalmában érhető tetten leginkább. A kereskedelmi akadémián, majd egyetemen oktató, korábban reklámokkal és azok pszichológiai vetületével foglalkozó Urbányi János 1942-ben publikálta jelentősnek mondható, *A vállalatvezetés személyiségkérdései* című munkáját, amely fókuszában az ember áll. A szerző előszavában közli, hogy a gazdasági és társadalmi környezet megváltozásával az ember, mint termelési tényező felértékelődött, ezért fontos a lélektan (pszichológia, pszichotechnika) és a szociológia eszköztárával kiegészíteni a tudományos vizsgálódást. Mivel e tudományok eredményeit addig csak szórványosan használták fel az üzemgazdaságtanban, Urbányi könyvét annak a célnak szenteli, hogy összekapcsolja e diszciplínákat. A megelőző üzemgazdasági munkákat természettudományi irányzatnak titulálja, s a szellemtudományok irányába való terjeszkedést tartja kívánatosnak. Szakít az eddigi németes elnevezéssel, és a Schranz által korábban már felvetett *vállalatgazdaságtan* terminust választja, amely véleménye szerint jobban kifejezi a kockázatvállalás és profitorientáltság központi szerepét.

A gazdaság számára az ember háromarcú: fogyasztó, dolgozó és vállalkozó. Urbányi szerint a racionalizáló-szervező üzemgazdasági irányzatok méltatlanul elhanyagolták a vezető, a vállalkozó személyiségének kérdését, aki pedig *„a dolgozó munkáját tudatosan és tervszerűen a fogyasztó szolgálatába állítja, tervez, számol, kockázatot, kapcsolatot teremt, „spekulál”, munkájával a köz és vállalata javára gazdasági tényeket hoz létre, tehát – gazdasági értelemben valóban – alkotó ember.”* (Urbányi, 1942:21)

A taylori irányzatot által használt pszichotechnika az emberi tényező kiküszöbölésére szolgált, s ennek köszönhető, hogy a személyiség elveszik a teljesítmény mögött. Moede-re hivatkozik, aki pszichoenergetikai optimumnak nevezte az emberi kapcsolatok legjobb értékét, ahol az emberi jólét az elvárások teljesítése mellett is megmarad. Urbányi szerint azok a vállalkozók, vezetők képesek a legjobb eredményeket elérni az élet bármely területén (gazdaság, közigazgatás, katonaság), akik az emberekkel közvetlen kapcsolatot tartanak fenn. Fontosan tartja továbbá a vállalaton belül kialakuló „bajtársiasság” szerepét, a kollektíva és a csoport felőli megközelítés, az alak- és cselekvéslélektan felhasználását a vezetésben.

Urbányi – saját tudomása szerint is – első volt a személyiség felőli közelítésmód feltárásában, mind a magyar, mind a német szakirodalom vonatkozásában. Könyvében a vállalkozó, azaz a vezető szerepét állítja középpontba, ezzel már sejtette a vezetéstudomány kibontakozását az üzemgazdaságtan és vállalatgazdaságtan tárgyköréből: *„Híd építését is általában csak mérnökökre, repülőgép vagy mozdony vezetését csak szakképzett repülőre, illetve mozdonyvezetőre szoktuk bízni. Csak éppen az emberek millióinak sorsát közvetlenül befolyásoló, sőt el*



*is döntő gazdasági és pénzügypolitikai tevékenységről gondoljuk gyakorta, hogy különleges szakképzettség nélkül is elvégezhető”* – idézi Surányi Unger Tivadar sorait. (Urbányi, 1942:18)

Az új megközelítés elismerő fogadtatásra találhatott azon szakmai körökben, amelyekbe Urbányin kívül Harkai Schiller Pál, Kislégghi Nagy Dénes, Nyárády József, Rajty Tivadar és Surányi Unger Tivadar is tartozott, hiszen az 1944-ben újra megnyíló, bár rövidéletű Kolozsvári Egyetemen Rajty Tivadar már nem üzemgazdaságtani vagy magángazdaságtani, hanem Vállalatgazdaságtan Tanszéket vezetett.

#### 4.4 A FOLYTATÁS

A negyvenes években a háború miatti zavarok ellenére is jelentős tudományos fejlődés volt tapasztalható, amelyet a Közgazdasági kar megerősödése is ösztönzött. A korábbi megállapítás a jurátus értelmiség felsőoktatási túlsúlyával kapcsolatban érvényét veszítette: a Közgazdasági kar az elsők között volt az országban a jelentkezők számát tekintve. 1947/48-ban csupán az orvosi karra jelentkezett több hallgató. A tudományos fejlődés által kijelölt különböző irányzatok jól láthatóan magukon viselték a német üzemgazdaságtan befolyását, ugyanakkor számos eredményt tekintve meg is haladták azt. Az üzemgazdaságtan mint tudomány jelentőségének erősödését jól mutatja, hogy az 1946/47-es tanév egyetemi reformértekezletein felsejlett egy Üzemgazdasági Osztály – mai kifejezéssel élve szak – megszervezésének terve. (Mihalik et al. 2004)

1948-ban, a „fordulat évét” követően beálló politikai kurzusváltás azonban nem kedvezett a reformtörekvéseknek, sem a tudományos munkának. A kommunista diktatúra kulcsfontosságú kérdésnek tekintette a polgári Közgazdasági kar felszámolását, a tanári gárda és a hallgatói közösség nagy részének menesztését. Az újonnan létrehozott Magyar Közgazdasági Egyetem 1954-ben felvette a Marx Károly nevet, és az ország egyetlen közgazdasági felsőoktatási intézményévé vált. Ezzel együtt a korábbi szakmai tudás, felhalmozott irodalom, tapasztalat és kutatói munka jelentős része is az átalakítások áldozatává vált. Az ideológiailag telített közgazdasági oktatás részeként az üzemgazdaságtan vállalatgazdaságtan felé fejlődő, individualizáló-pszichológiai irányzatai is elenyésztek, ismét teret nyert a taylori üzemszervezés – ezúttal lenini – alternatívája.

E tudományok korai fejlődési szakaszának bemutatásával zárul le kutatásunk első fejezete. Tanulmányunk egyszerre kísérlet a vezetés- és szervezéstudomány történetében beálló diszkontinuitás felszámolására, a múlt feltárására, és főhajtás korai képviselőinek termékeny munkássága, kiváló eredményei előtt.

## 4.5 FELHASZNÁLT IRODALOM

- A budapesti kir. magyar tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar almanachja (1921/22 tanév). (1923). Budapest: M. Kir. Tudományegyetemi Ny.*
- A budapesti kir. magyar tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar almanachja (1922/23-1924/25 tanév). (1925). Budapest: M. Kir. Tudományegyetemi Ny.*
- Bálint, J. (1938). *Mechanokrácia: az ember, a gép és a munkaidő* (p. 171). Budapest: Egyetemi Ny.
- Bálint, J. (1944). *Új világ: a mechanokrácia* (p. 312). Budapest: Móricz Zsigmond Köv.
- Balogh, E. (1913). *A közgazdasági egyetem. Közgazdasági Szemle*, 49, 268–276.
- Balogh, E. (1934). *Balogh Elemér felsőházi tag előadói beszéde a magy. kir. József nádor műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szervezéséről szóló törvényjavaslat tárgyalásakor: Elmondotta a Felsőház 1934. évi május hó 1-én tartott ülésén.* Budapest: Athenaeum.
- Bricht, L. (1896). *A Budapesti Kereskedelmi Akadémia története alapításától 1895-ig* (p. 296). Budapest: Singer és Wolfner.
- Felszeghy, B. (1931). *A "racionalizálás" eszmekörének bírálata* (p. 22). Budapest: Szfv. háziny.
- Hallóssy, I. (1917). *A kir. József-műegyetem közgazdasági szemináriumának hároméves működése. Közgazdasági Szemle*, 57, 645–649.
- Heller, F. (1930). *Az Akadémia hatása a közgazdasági tudományok hazai fejlődésére.* Budapesti Szemle, 216, 161–189.
- Heller, F. (1946). *Visszapillantás a közgazdasági elmélet fejlődésére.* Közgazdasági Szemle, 1–14.
- Hollós, J., & Hollós, I. (1931). *A racionalizálás* (p. 168). Budapest: Szerzők.
- Hóma, G., & Witzmann, G. (1937). *Racionalizálás.* In *Fővárosi Könyvtár évkönyve VI. kötet (1936).* Budapest: Szfv. Háziny.
- Kelemen, M. (1927). *A harmadik nemzetközi üzemgazdasági kongresszus és annak előzményei* (p. 20). Budapest: Pallas Ny.
- Kelemen, M. (1930). *Az iparvállalatok revíziójáról* (p. 12). Budapest: Viktória Ny.
- Kelemen, M. (1934). *Racionalizálás és terveződéskódás* (p. 20). Budapest: Magyar Racionalizálási Bizottság.
- Kelemen, M. (1937). *Az ipari racionalizálás* (p. 6). Budapest: Hellas Ny.
- Kelemen, M. (1944). *A racionalizálás egyes kérdéseiről* (p. 12). Budapest: Szfv. Háziny.
- Konkoly Thege, P. (1934). *Az üzemgazdaság* (p. 178). Budapest: Hungária.
- Közdázák Egyetemi Szövetsége. (1931). *Vélemények a magyar sajtóban a közgazdasági egyetemről* (p. 76). Budapest: Pátria Irodalmi Vállalat.
- Ladányi, A. (1995). *Klebelsberg a Közgazdaságtudományi Kar jövőjéről.* In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből: A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon"* című tudományos konferencia előadásai (pp. 117–126). Budapest: BKE.
- Magyary, Z. (1930). *A magyar közigazgatás racionalizálása* (p. 7). Debrecen: Debrecen szkv. Ny.
- Mandello, G. (1905). *Közgazdasági irodalom. Közgazdasági Szemle*, 33, 520–524.
- Mandello, G. (Ed.). (1915). *Tanulmányok a közgazdasági szakképzés köréből* (p. 352). Budapest: Pesti Könyv Ny.
- Méhely, K. (1920). *A közgazdasági oktatás fejlődése. Közgazdasági Szemle*, 62, 711–713.

- Mihalik, I. (1995). *Küzdelem az önálló egyetemi szintű közgazdászképzésért*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon"* című tudományos konferencia előadásai (pp. 48–82). Budapest: BKE.
- Mihalik, I., Szögi, L., & Zsidi, V. (2004). *A Collegium Oeconomicumtól a Budapesti Corvinus Egyetemig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *A Budapesti Corvinus Egyetem Levéltára 1891–2001 (2004) : Repertórium* (pp. 5–36). Budapest: BCE Lvt.
- Neményi, V. B. (1942). *A zlíni Bata-vállalat szervezési formája*. *Közgazdasági Szemle*, 85, 884–894.
- Pintér, G. (1926). *Gyakorlati üzem-adminisztráció* (2nd ed., p. 151). Sárospatak: Fischer Ny.
- Raith, T. (1931a). *A magyar közigazgatás racionalizálása* (p. 25). Budapest: Franklin Ny.
- Raith, T. (1931b). *Racionalizálás: a munka tudományos szervezése* (p. 15). Budapest: Magyar Szemle Társaság.
- Rajty, T. (1941). *A szervezés alapelvei és módszertana* (2nd ed., p. 36). Budapest: Fráter Ny.
- Rajty, T. (1942). *A Kolozsvári Egyetem Vállalatgazdasági Intézete* (p. 44). Kolozsvár: Kolozsvári Egyetem Vállalatgazdasági Int.
- Rajty, T. (1943a). *Általános vállalati gazdaságtan* (p. 316). Budapest: Gergely.
- Rajty, T. (1943b). *Az írógép és a gépirás racionalizálása* (p. 36). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Rajty, T. (1943c). *Az irodaiüzem racionalizálása* (3rd ed.). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Rajty, T. (1943d). *A szervezés alapelvei és módszertana* (3rd ed., p. 36). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Schranz, A. (1933). *A kereskedelmi üzemvezetés racionalizálásának feladatköre* (p. 16). Budapest: Athenaeum.
- Schranz, A. (1936). *A német üzemgazdaságtan* (p. 91). Budapest: Schranz A.
- Schranz, A. (1938). *Üzemgazdaságtan* (p. 404). Budapest: Schranz A.
- Sugár, I. (1912). *Közgazdasági Egyetem*. *Közgazdasági Szemle*, 47, 92–98.
- Szögi, L. (1995). *A közgazdasági képzés Magyarországon a Keleti Kereskedelmi Akadémia alapításáig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon"* című tudományos konferencia előadásai (pp. 5–47). Budapest: BKE.
- Szögi, L., & Zsidi, V. (1994). *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. In L. Szögi (Ed.), *Hat évszázad magyar egyetemei és főiskolái* (p. 410). Budapest: Művel. és Közokt. Min.
- Urbányi, J. (1929). *A reklám és propaganda tanításának kérdése* (p. 14). Budapest: Franklin Ny.
- Urbányi, J. (1930). *A reklám kézikönyve* (p. 184). Budapest: Kereskedelmi Szakisk. Tanárok Orsz. Egyes.
- Urbányi, J. (1932). *Kapcsolat az egyetemi közgazdaságtudományi kar, a keresk. isk. tanárképző, a felső kersk. iskola, a női kersk. szaktanfolyam és a keresk. tanonciskola között* (p. 8). Budapest: Révai Ny.
- Urbányi, J. (1942). *A vállalatvezetés személyiségkérdései* (p. 224). Budapest: Egyetemi Ny.
- Urbányi, J. (1943). *Korszerű üzletvezetés : általános kereskedelmi alapismeretek* (p. 102). Budapest: Pallas Ny.
- Varga, J. (1944). *A szervezés alapelvei* (p. 55). Budapest: Egyetemi Ny.
- Varga, J. (1947). *A vezetés alapvető kérdései* (p. 59). Budapest: Egyetemi Ny.
- Varró, I. (1914). *Gazdasági Archívumok*. *Közgazdasági Szemle*, 51, 483–525.
- Zsengery, M. (Ed.). (1928). *Szervezés és üzemgazdálkodás : folyóirat a gyakorlati élet számára*. Budapest.

## 5. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE 1948-TÓL A RENDSZERVÁLTÁSIG

„Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.”  
George Santayana

Jelen tanulmányunk a magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődését vizsgáló, korábban megkezdett kutatás<sup>13</sup> eredményeiről számol be. Korábbi tanulmányunkban<sup>14</sup> a felsőfokú közgazdasági képzés intézményesülésének küzdelmekkel teli történetével foglalkoztunk, valamint bemutattuk a vezetéssel és szervezéssel foglalkozó szellemi műhelyek kialakulását és munkásságuk eredményeit. A szakma inspiráló korai történetének feldolgozása után komoly várakozásokkal kezdtünk hozzá az 1948-49-es évek politikai fordulatot jelentő eseményeit követő évtizedek feldolgozásához. Különösen lelkesítő volt számunkra, hogy a kutatás korábbi fázisára jellemző, tisztán szakirodalmi és intézménytörténeti feldolgozással szemben, ezen időszak vizsgálata során személyesen is találkozhattunk a kor meghatározó szakembereivel, egyetemi oktatóival, vállalati vezetőivel és tanácsadóival.

Tanulmányunk célja az I. Magyar Vállalkozás- és Menedzsmenttörténeti Konferencia<sup>15</sup> „A vezetőképzés magyarországi története” című szekcióján elhangzott előadás tartalmi összefoglalása, és egyben a korszakot vizsgáló kutatómunkánk részeredményeinek bemutatása. A konferencián résztvevők építő hozzászólásai, az azóta elkészített interjúk, az időközben feldolgozott szakirodalmi források, valamint a kutatás más alprojektjeinek eredményei tovább finomíthatják az általunk tett megállapításokat, így ezeket végleges formájukban csak a kutatás lezárásául szolgáló tervezett tanulmányunkban közöljük.

Munkánk e szakaszának főbb vizsgálati célja a kutatás, oktatás és gyakorlat hazai felsőoktatásban tapasztalható – nemzetközi trendekhez viszonyított – alakulása, egymásra hatása, valamint a hazai képzőhelyek (felsőoktatás és vezetőképzés) kialakulása, egymás közötti feladat- és témamegosztása. Fontos megjegyezni, hogy sem ezen írásunkban, sem tervezett záró tanulmányunkban nem törekszünk a vezetés- és szervezéstudományi műhelyek történetének, illetve az iskolaalapító és a szakmát meghatározó személyek élettörténetének, szakmai munkásságának feldolgozására, értéktelített megítélésére. Kutatásunk tehát elsősorban feltáró jellegű, célja a politikai-gazdasági korszakok értéksemleges leírása és értő elemzése, az ok-okozati összefüggések feltárása, valamint a szakma *haladástörténetének* megírása személyes interjúk alapján és a korabeli szakcikk feldolgozásával. Munkánk végső soron azt a célt szolgálja, hogy a felismert tendenciákat, összefüggéseket látva jobban megértjük szakmai múltunkat, és perspektívába helyezzük jelenünket.

<sup>13</sup> Tanulmányunk az OTKA által finanszírozott, A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttére (NK100592) címet viselő kutatás eredményeként jött létre.

<sup>14</sup> Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig, In: Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről, pp. 25-41. Szerkesztette: Dobák Miklós, L'Harmattan Kiadó Budapest, 2013 ([http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1549/1/menedzsment\\_teljes.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1549/1/menedzsment_teljes.pdf))

<sup>15</sup> Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2014. május 29.

E korszakra vonatkozó kiinduló feltevésünk szerint az 1948 előtti időszak gazdag tudása, intenzív „fejlődése” jórészt elakadt, eltűnt a szocializmus éveiben. Munkánk során azt tapasztaltuk, hogy ugyan a korábbi korszak meghatározó szakemberei már nem kaptak nagy nyilvánosságot, lehetőséget, a korábbi tanok, tudásanyag a kor politikai elvárásainak megfelelően átalakított, továbbfejlesztett formában tovább éltek, valamint az aktuális politikai környezet a kor szakemberei számára hasonló kontextuális tényezőt jelentett, mint korábban, illetve mint napjainkban.

Kutatásunk e fázisának eddigi megállapításait alapvetően a felsőoktatási intézmények és vezetőképző iskolák oktató vagy kutató munkatársai körében végzett interjúk eredményeire építettük. A májusvégi konferenciáig megkérdezett interjúalanyok névsorát az irodalomjegyzék után közöljük. A kor közös feltárására vonatkozó minden felkérésünkre támogató választ kaptunk, és benyomásaink szerint az érintettek őszintén, összességében pozitívan emlékeztek vissza munkásságuk ezen évtizedeire. Különös köszönettel tartozunk Nemes Ferenc professzornak, aki projektünk szenior kutatójaként rendszeres konzultációkkal segítette munkánkat, és meglátásaival, ötleteivel, kérdéseivel jelen anyagunk legtöbb megállapításához hozzájárult. Köszönjük közreműködését Noszkay Erzsébetnek, aki a beszélgetéseken túl önálló tanulmány elkészítésére vállalkozott, amelyben a Csepeli vezetési és szervezési iskola néven ismertté vált vezetőképző műhely történetét dolgozta fel (kötetünk 6.3. fejezetében közöljük). A munkatársakkal, vezetőkkel folytatott beszélgetéseken kívül a felsőoktatási intézmények, társtanszékek saját történetét feldolgozó tanulmányok és a Vezetéstudomány jubileumi ünnepi számai szintén fontos forrásait képezték kutatásunknak. E dokumentumok segítettek abban, hogy pontosabb képet kaphassunk az intézmények alapításának körülményeiről, az alapítóikról és meghatározó munkatársairól, valamint az intézmények oktatási-kutatói témáiról és ezek időbeli változásairól. Interjúalanyaink maguk is számos javaslattal járultak hozzá munkánkhoz, és olyan saját dokumentumokat is megosztottak velünk, amelyek egyébként a széles közönség számára nem hozzáférhetők.

Kutatásunk további forrásául szolgáló eredményeket hozott a korabeli szakfolyóiratok, könyvek és kiadványok tartalomelemzése, amelyen még jelenleg is dolgozunk, így e tekintetben végleges megállapításokat is csak a záró tanulmányban fogalmazzunk majd meg. Ez idáig a Közgazdasági Szemle kiadásának négy évtizedét tekintettük át az egyes számok tartalomjegyzékének vizsgálatával, hogy láthassuk, melyek voltak az egyes korszakok legjellemzőbb szakmai kérdései, kik voltak a különböző témák gyakori publikálói, és hogy rátaláljunk a kutatásunk szempontjából különösen fontos szerzeményekre. A szakfolyóiratok tartalomelemzése tehát további munkát igényel a kutatócsoport tagjaitól.



## 5.1 KUTATÁSI KÉRDÉSEINK

Kutatási kérdéseink fókuszja sok tekintetben megváltozott az 1948 előtti időszak vizsgálatához képest, és nagyobb részük a kutatás eredményének tekinthető. A később Karl Marx nevét felvevő Magyar Közgazdaságtudományi Egyetem megalapításával a szakma létezése és intézményesülése körüli korábbi viták formális értelemben lezárultak. Ezen alapkérdéseket megválaszoltnak tekintve, kérdéseink mások mellett arra irányultak, hogy milyen főbb mérföldkövek köthetőek a szakmánk későbbi fejlődéséhez, illetve ezek mennyiben igazodtak a történelmi korszakhatárokhoz. Szerettünk volna képet kapni arról, milyen aktuális kérdésekkel és kihívásokkal szembesítette a politikai, gazdasági és társadalmi közeg a szakmát, és mindezekre milyen egységes vagy éppen szakmai vitáktól övezett válaszok születtek. Kutatásunk tárgyát képezte, hogy milyen tulajdonságoknak és egyéb adottságoknak köszönhetően vált valakiből *iskolateremtő* vagy a szakma „fenegyereke”, s utóbbi mint jelenség hogyan értelmezhető. Kiemelt kérdéseink között szerepelt az is, hogy vajon az elmélet, vagyis az oktatás és kutatás, illetve a gyakorlat között milyen kapcsolat állt fenn, ezek hogyan hatottak egymásra. A felsőoktatási intézmények mellett létrejöttek az ágazati minisztériumokhoz kapcsolódó vezetőképző helyek és szervezési iskolák: érdekes lehet megfigyelni, hogy ezek és más kutatóintézetek milyen szerepet tölthettek be az elmélet és gyakorlat viszonyrendszerében.

Fontos kérdés továbbá, hogy a szakma e tágabb kontextusban, ezen intézményi keretek között milyen mértékben volt képes lépést tartani a nemzetközi (vagyis nyugati, kapitalista) tudományos fejlődéssel, eredményekkel. Mennyiben volt különlegesnek tekinthető a magyarországi környezet a gazdaság által felvetett kérdések megválaszolása tekintetében, mennyire volt lehetséges a külföldi megoldások interpretálása, adaptálása a hazai feltételek között. Mindezen kérdések tükrében mennyiben állítható, hogy a vezetési-szervezési felsőoktatás és vezetőképzés eredményesen támogatta a vállalati gyakorlatot, a gazdaságpolitikai célkitűzéseket.

Munkánk célja az is, hogy képet kapjunk az 1948 előtti és az ezt követő időszakok összefüggéseiről. Érdekes megvizsgálni, hogy milyen intézmények és személyek segítettek a kontinuitás megteremtésében, ez milyen mértékben sikerült, és hogy milyen főbb változások azonosíthatóak a szakma haladástörténetében. Úgy tűnik, annyi állítható, hogy a szakma *növekedett* a vizsgált időszakban, hiszen a vizsgált témák, az előállított modellek és szellemi megoldások, szakmai eszközök mennyisége gyarapodott. A fejlődés ugyanakkor egy nehezen megragadható minőségi javulást jelent, amelynek elemzése, számszerűsítése nem része kutatásunknak, ezzel kapcsolatban ráadásul csak meglehetősen vitatható megállapítások megtételére lenne lehetőségünk. Minthogy a szakma mindenkori célja az aktuális kihívások megválaszolása és a jövő szakembereinek felkészítése, így értékelése nem választható el környezetétől és egy adott időszaktól. A továbbiakban tehát – még ha esetenként *fejlődésről* írunk is – alapvetően a szakma *haladását*, útkeresését, dilemmáit, önmagával és a tágabb kontextus szereplőivel való vitáit, valamint mindezek eredményeit vizsgáljuk, és kívánjuk bemutatni.

Végső soron arra a nehezen megválaszolható, a tudományos és a szélesebb közvéleményt is foglalkoztató kérdésre kísérünk meg választ találni, hogy e a szakmai múlt kutatása milyen gyakorlati haszonnal, tanulsággal szolgálhat a jelenkor

vagy a jövő szakmai közössége számára. Kutatási alprojektünk mindezen kérdésekre keresi a válaszokat, amelyeket részben e tanulmányunkban is megkísérlünk kibontakoztatni – előrevetítve a későbbi záró tanulmányban közzendő részletesebb megállapításainkat.

Önálló kérdésfelvetésként, kutatási fókuszaként nem emeltük ki, hogy a vezetés és szervezés *tudomány-e*, illetve a két fogalomkörnek mi az egymáshoz való viszonya, „helyes” sorrendisége. Noha e kérdések a mai napig foglalkoztatják a szakmai közösséget, a vizsgált időszakban inkább szimbolikus jelentőség társult hozzá: a politika által kisajátított *vezetés* szó a *szervezéssel* szembeni, vállalati kontextusú térnyerése a központi hatalomnak a tudományos élethez és a vállalati vezetőkhez fűződő viszonyát is jelképesen jellemezte.

## 5.2 A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY FŐBB TÖRTÉNELMI SZAKASZAI

Kutatási tervünk elkészítése során a társadalmi-gazdasági, illetve politikai kontextus fontosabb eseményei által meghatározott belső korszakhatárokat jelöltük meg vizsgálódásunk kiindulópontjaként, hiszen a szakma haladástörténete nem önmagában, hanem ezen összefüggésekkel együtt értelmezhető. Amennyiben szükségesnek láttuk, az általános történeti szemlélettel kialakított korszakolástól eltértünk annak érdekében, hogy a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése szempontjából leginkább releváns tényezőkből indulhassunk ki.

1. Az 1949 és 1956 közötti időszak sok tekintetben a lebontás, a *felszámolás* és a *politikai kényszer* jegyében telt el, amelyet munkásigazgatók kinevezése, az abszolút politikai központi irányítás és a szovjet minták gyakran kritika nélküli átvétele jellemezett. Az ezeket az éveket meghatározó komoly szakemberhiány csak hosszú évek alatt volt orvosolható, amelyben később segített a műegyetemen beinduló gazdasági mérnöki posztgraduális képzés (1956) és a miskolci nehézipari egyetemen létrehozott gazdaságmérnöki szak (1957).
2. Az 1957 és 1963 közötti átmeneti időszakban, noha megtorpant a megelőző évek korábbi eredményeket pusztító gyakorlata, még nem kezdődött el az új intézményrendszer és szakmai élet kibontakozása sem – bár ezek gyökerei már helyenként megjelentek (például a már említett két gazdasági szak formájában).
3. 1964 és 1967 között már az új gazdaságirányítási mechanizmust előkészítő évek következtek. A termelésben korábban általános mennyiségi szemlélethez képest ekkorra a minőségi szempontok nyertek prioritást. Ebben az időszakban alakultak meg az első vezetőképzők, például a Susánszky János nevéhez köthető Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola (1964), amelynek tananyagáról és tapasztalatairól a *Vezetési ismeretek* I-II-III. részében számolt be az iskola vezetője.
4. A reformok 1968-tól 1970-es évek végéig tartó korszaka az új gazdasági mechanizmus bevezetésével (1968) kezdődött, majd ezt követte a szakmánkat jelentősen meghatározó, szervezésről szóló párthatározat (1971) kiadása. „Az MSZMP Központi Bizottságának 1971. decemberi határozata megállapítja, hogy népgazdasági terveinek teljesítéséhez a termelés és a szolgáltatás terü-

letén széles körű akció kibontakoztatása szükséges a vállalaton belüli üzem- és munkaszervezés színvonalának növelésére. A Központi Bizottság javasolja, hogy a kormány kezelje kiemelt feladatként a gazdasági szervező munka színvonalának emelését. Érdemes megemlíteni, hogy felsőbb pártszervezetk 1948 óta első alkalommal foglalkoznak ilyen kiemelten a vállalati szervezés fejlesztésének ügyével. Remélhető, hogy a tervezett átfogó és sokirányú erőfeszítésekkel sikerült lendületet adni a vállalati szervezés fejlesztésének.” (Varga, 1972)

Ezek hatására megnövekedett az igény a képzett szakemberek, vállalati vezetők iránt, s ez kedvezett a vezetőképző intézmények és az egyetemi gazdasági képzések elterjedésének, megerősödésének. A MKKE 1970-ben indította el kihelyezett nappali tagozatát Pécsen, Veszprémben pedig 1973-ban alakult szervező-vegyésmérnök-képzés. A fontos és újszerű impulzusokat jelentő nemzetközi eredmények az 1970-es években még elsősorban szovjet szerzőkön keresztül vagy eredetiben „becsempészve” kerültek az országba.

5. Az 1980-as évektől kezdve – a nyitás éveiben – azonban már több egyetemi oktató és vállalati vezető számára is lehetőség nyílt nemzetközi tanulmányutakon való részvételre, például a Ford-ösztöndíj keretében. Ezekben az években már találhatunk példát közös nyugati-magyar publikációkra is például vállalati stratégia témakörben, és általában több, a szakmát nemzetközi szinten aktuálisan foglalkoztató kérdés ért el az országba. Az 1980-as évek második fele sok tekintetben már a rendszerváltást előkészítő folyamatokról szólt: az egyetemeken lecserélték a tankönyveket, más paradigmák mentén folytak a kutatások, más problémák kerültek a fókuszba.

### 5.3 EGYSÉGESSÉGTŐL A SOKSZÍNŰSÉG FELÉ – AZ INTÉZMÉNYI ÉS SZAKMAI DIFFERENCIÁLÓDÁS NÉGY ÉVTIZEDE

#### 5.3.1 AZ INTÉZMÉNYI HÁTTÉR VÁLTOZÁSAI

A vizsgált időszakban a számunkra egyik legfontosabb felismerés, hogy az 1900-as évek közepére kialakult, megerősödött és részterületekre specializálódott *közgazdász szakma* a következő évtizedekben *egy sajátos integrációs folyamaton esett keresztül*. A különböző fiatal és idősebb *tudományterületek között kölcsönösen megtermékenyítő és rendkívül inspiráló együttműködés volt megfigyelhető*, amelynek kereteit a különböző háttérű szakembereket integráló oktató és kutató intézmények jelentették. Számos esetben a különböző vállalati vagy minisztériumi ágazati szervezési osztályok, intézetek keretében összegyűlt – esetleg más helyekről politikai okokból „száműzött” – matematikusok, számítástechnikusok, filozófusok, szociológusok, mérnökök, pszichológusok dolgoztak együtt közgazdászokkal. Ezen együttműködésekben képzési programok alakultak ki, vállalati felmérések és elemzések, valamint kutatási programok bontakoztak ki. E folyamat eredményeként mai szemmel is korszerűnek számító interdiszciplináris kutatások, „tanácsadói” projektek zajlottak, érezhetően pozitív hatást gyakorolva a szervezési-vezetési szakmára. E jelenség eredményének tartjuk azt, hogy *e tudományterület erőteljes növekedésnek indult* a vizsgált korszakban, és azt is, hogy e társadalomtudományok va-

lamilyen formában önállóan is megjelentek a szakmai palettán. Például: szervezetpszichológia, magatartástudományi szervezetfejlesztés, szervezeti hálózatelemzés – mind olyan kutatási irányok, amelyeket ma már gyakran a közgazdasági, szervezési-vezetési szakma önálló, mégis szerves részeként tartunk számon.

Tehát míg a század első felében a más tudományterületektől való elhatárolódásra tett kísérletek voltak jellemzőek a közgazdasági szakma megerősítése és önállósítása érdekében, addig az 1948 utáni időszakban e tudományterületek együttgondolkodása, kölcsönös kiegészítése volt a meghatározó. A szakma jövőjének egyik kihívásaként azonosítottuk, hogy megtörténhet-e ismét hasonló nyitás, amely ismét a tudományterületek együttműködését, az interdiszciplinaritást helyezi a fókuszba, leszámolva azzal az illúzióval, hogy érdemi fejlődés érhető el a végletekig vitt specializáció mellett. Bármennyire is különös, a politikai kényszer e területen kifejtett hatása pozitív hozadékokkal is járhatott.

Noha az előzőekben úgy fogalmaztunk, hogy az 1950-es évek elejére, az önálló Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem létrejöttével lezárult a szakma elfogadtatásának küzdelmes korszaka, ez csupán az intézményesülés vonatkozásában fogadható el maradéktalanul igaznak. Ez után is – egészen napjainkig – számos vita tárgyát képezte, hogy tudománynak tekinthetőek-e a vezetés-szervezéshez és más gazdálkodási területekhez kapcsolódó tudásanyagok, illetve hogy szükséges-e önálló egyetemi intézményt fenntartani a szakmának. E jelenség háttérében részben az a társadalomtudományi jellegből fakadó jellegzetesség állhat, amely szerint nem egyetlen objektív igazság vagy legjobb út létezik, részben pedig az erős gyakorlati kötöttség, az alkalmazott tudományi jelleg. Más társadalomtudományokhoz hasonlóan e szakma is megfogalmaz időnként olyan értéktelített megállapításokat, amelyek a természettudományok absztrakt igazságaihoz képest több vitát generálnak – nem ritkán a politikai hatalom és a tudományos közösség között is. Kutatásunkban nem kívánunk állást foglalni a felvetett kérdésekkel kapcsolatban, azonban jelezni szeretnénk, hogy a vezetési-szervezési szakma elfogadtatásának küzdelmei még nem záródtak le. Megjegyzésre méltónak tartjuk, hogy a vizsgált időszakban jellemző volt, hogy minden szektor, ágazat kötelező jelleggel létrehozta azon szervezési intézeteit, ahol az aktuális párthatározatoknak érvényt kellett szerezni, megoldásokat kellett kidolgozni például mezőgazdasági, egészségügyi, kulturális alaptevékenységet végző szervezetek, vagy éppen a központi vagy helyi közigazgatás szervezeteinek sajátosságait figyelembe véve. Napjainkban a legtöbb ágazati felsőfokú képzés alap- és mesterszakos programjának nem része a vezetési és szervezési ismeretek oktatása, jellemzően ez a tudás a posztgraduális menedzsment képzés részeként kerül átadásra – sok esetben már gyakorló vezetők számára.

A szakma differenciálódásának további pozitívnak mondható aspektusát is azonosítottuk. Az MKKE kezdeti monopol helyzetét követően más, vidéki egyetemeken is létrehoztak közgazdasági karokat, szakokat. Kezdetben jellemzően a budapesti egyetem oktatóinak, végzős hallgatóinak ki- vagy áthelyezésével (pl. a MKKE pécsi kihelyezett nappali tagozata), később a saját utánpótlás-nevelő munka eredményeként biztosították az ehhez szükséges személyi háttérrel. E vidéki egyetemeken csakúgy, mint a közgazdasági, vezető és szervező képzést valamilyen formában folyamatosan fenntartó Műegyetemen hamar kialakultak azok a közös alaptudáson

túli specialitások, amelyek az intézmények között minőségi feladatmegosztást, sajátos oktatási és kutatási profilt eredményeztek. Interjúalanyaink a beszélgetések során a regionális sajátosságok, az egyéni szakmai háttér, valamint a létrejött szakmai közösség e vonatkozásban megkerülhetetlen szerepét hangsúlyozták. Egy-egy intézmény környezetében lévő vállalatok tevékenysége, tipikus menedzsmentproblémái komoly befolyást gyakoroltak a szellemi műhelyek profiljának alakulásában. A vezetők egy részét ezekben az iskolákban képezték, így gyakori volt, hogy az egyik napon elsajátított módszert, elméletet – amelyet az oktató talán éppen valamilyen nehezen az országba csempészett forrásból merített – másnap már saját szervezetükben próbálhatták ki a vállalati vezetők. Az oktatók e vállalatoknál folytatott KK – vagyis külső megbízás alapján végzett kutatási munkák – kapcsán olyan gyakorlati problémákkal szembesültek, amelyek megértéséhez, elemzéséhez és megoldásához saját módszereket, modelleket fejlesztettek ki. Ezek maguk is hamar a képzés oktatási anyagává válhattak. A gyakorlat és elmélet kapcsolatának ugyancsak fontos fejezetét jelentették a vállalatvezetők rendszeres meghívott oktatóként tartott előadásai, amelyek során saját gyakorlati tapasztalataikat osztották meg a hallgatósággal, és tették azt a tananyag részévé. E vállalati vezetők egyes esetekben később teljesen az akadémiai pálya mellett kötelezték el magukat. Érdemes továbbá szót ejteni azokról a vállalati kerekasztal beszélgetésekről és konferenciákról is, amelyek – sokszor egy-egy szakmai műhely vagy kutatóintézet köré szerveződve, tanácsadói-oktatói moderáció mellett – a jól bevált vezetési és szervezési gyakorlatok megosztására szolgáltak, a benchmarking korabeli eszközeként. Összességében tehát látható, hogy a felsőoktatási és vezetőképző intézetek intenzív, élő vállalati kapcsolattal rendelkeztek, ezzel lehetővé téve az elmélet és gyakorlat szoros együttmozgását és kölcsönös inspirációját, végső soron hozzájárulva a szakma erőteljes változásához.

### 5.3.2 A SZAKIRODALOM HOZZÁFÉRÉSÉNEK, FELDOLGOZÁSÁNAK, PUBLIKÁLÁSÁNAK NEHÉZSÉGEI

Előfeltevésünk ellenére interjúalanyaink inkább pozitívan emlékeztek az aktuális „nyugati” szakirodalomhoz való hozzáférés tekintetében. Persze az ötvenes évektől a nyolcvanas évekig haladva egyre nyitottabbá váltak a lehetőségek, összességében mégis azt hallottuk, hogy az igazán jó, érdeklődő, fejlődni vágyó szakemberek hozzájutottak minden szükséges forráshoz – bár ezek az utak igen változatos képet mutattak. A hozzáférés egyik forrását a szovjet szakirodalom jelentette, amelyben a szerzők akarva-akaratlanul bemutatták az eredeti, nyugati mű állításait, hogy aztán érdemben tudják a szocialista ideológia mentén kritizálni. Az is a mindennapi gyakorlat része volt, hogy a szovjet szerzők saját néven publikáltak újra nyugati eredményeket. Az enyhülés éveiben már a szokásos kritikákon túl is meghatározóvá váltak e kapitalista elvek szocialista adaptációi, ezek felhasználási lehetőségeinek bemutatásai. A szakirodalmak másik forrása a csempészett, szamizdat formájában terjesztett anyagok jelentették, amelyek egy az egyben, eredeti vagy magyar nyelven voltak hozzáférhetőek. Nyilván a kor technikai lehetőségei nehezítették ezen anyagok egymásközi cseréjét, megosztását, szélesebb körű terjesztését. A szélesebb

szakmai közönség sokszor már csak az eredeti művek hazai publikációkban való felhasználása révén, közvetett módon, egyéni értelmezéssel jutott hozzá ezekhez. A hozzáférés egy további és nyilván leegyszerűbb módja a közvetlen elérés volt, például könyvtárakban, szakmai tanulmányutakon.

A hozzáférés nehézségein túl a szakirodalmak feldolgozásának is voltak korlátai. Nyilvánvaló nehézséget jelentett a külső politikai szűrő, értve ez alatt a Szovjetunió és Magyarország politikai vezetésének kontrollját. De a szakma önmaga is működtetett egy öncenzúrát: megelőzve a politikai bonyodalmakat, inkább elébe ment a várható ideológiai kifogásoknak. Ugyan különböző intenzitással és szóhasználattal, de a szakma mindig felmérte, hogy egyáltalán milyen szakmai témákat hozhat fel aktuálisan, illetve a publikált szakmai anyagokat politikai „szendvicsbe” helyezte. A felvezetés és a téma elhelyezése során szükségesnek bizonyult a szerző politikai elköteleződésének kinyilvánítása, a hivatkozott nyugati mű „lekapitalistázása”, az adaptáció, a szocialista sajátosságok kihangsúlyozása, majd a cikkek, tanulmányok, könyvek végén egy erőteljesen értéktelített összegzés elhelyezése. A „vörös farkok” néven ismertté vált módszer nem csupán a tudomány, hanem a kultúra, a művészet terén is a cenzorok félrevezetésének, elaltatásának eszköze volt.

A nemzetközi szakirodalom hazai hasznosulása kapcsán már inkább pozitív hatásokról, eredményekről számoltak be interjúalanyaink. A hazai publikálás előtt gyakran az oktatásban is megjelentek e korszerű tanok, valamint szakmai műhelyek fontos vitatémái lettek, majd hozzáférhetővé váltak könyvek, önálló publikációk, vagy cikkismertetések formájában. (A Közgazdasági Szemlében például rendszeresen jelentek meg ilyen ismertetések).

#### 5.4 A VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI SZAKMA MEGHATÁROZÓ EGYÉNISÉGEI

Visszaemlékező beszélgetéseink során gyakran hallottuk a „fenegyerek”, vagy „iskolateremtő” jelzőt több szakember munkásságának említésekor. Úgy véljük, kutatásunk szempontjából inkább maga a jelenség érdemel kiemelt figyelmet, így konkrét nevek említése nélkül e szavak általánosítható tartalmának megragadására, megértésére koncentrálunk. Iskolateremtőként tekintünk mindazokra, akik a vezetés- és szervezéstudomány vizsgált évtizedeiben oly módon voltak meghatározóak, hogy érdemben tudtak hozzájárulni a tudományterület fejlődéséhez szakmai vagy vezetői tehetségük révén. A kiváló szakmai tudás és a jó vezetői képességek nem mindig jártak együtt. Az iskolateremtőként számon tartott vezetők egy részénél nem is önálló szakmai teljesítményük, hanem sokkal inkább azok a pozitív vezetői képességek voltak a meghatározóak, amelyek a kiváló szakemberek megtalálásában, motiválásában, megtartásában, munkájuk feltételeinek megteremtésében, szakmai eredményeik népszerűsítésében, személyüket ért támadások visszaverésében, vagyis megvédésükben ragadhatóak tetten. Ezek a vezetők olyan szakmai közösségeket szerveztek, irányítottak, képviseltek a szakma és a politika irányában, amelyek komoly szakmai hatással bírtak az oktatás, kutatás, vállalati gyakorlat tekintetében. De a tehetséges szakemberek mindegyike sem volt képes vezetőként helytállni, iskolateremtő funkciójuk inkább szellemi, mintsem infrastrukturális értelemben veendő. A szakma „fenegyerekei” ebből az iskolateremtő körből kerültek

ki, akik a dinamizmust, az innovativitást, a szakmaiságot, az öntörvényűséget, a politikai vagy a szakmai beágyazottságot, a „vagányságot” jelentették a szakmabeliek számára.

## 5.5 SZAKMAI DILEMMÁK ÉS TENDENCIÁK

A vizsgált korszakot a „hatékonyság” és „eredményesség”, a „centralizáció” és „decentralizáció”, a „szervezés” és „vezetés” tartalma, sorrendisége, a „mérnöki személet” és „közgazdasági irányultság”, a „nemzetközi (nyugati) orientáció” és „szocialista (keleti) orientáció” dilemmái fémjelzték. Ezeket kezdetben a szakma, a politika egymást kizáró, egymással szembenálló törekvésekként, célként kezelte, idővel pedig egymást kiegészítő, vagy egymás mellett megférő lehetőségekként.<sup>16</sup>

Az 1948-56 közötti időszakot a „külső fókusz” jellemzi. E korszak cikkei az imperializmus értéktelített, szakmai köntösbe bújtatott politikai kritikáját jelentették erőteljesen fókuszálva a Szovjetunió (Lenin, Sztálin) tanításainak népszerűsítésére. A szakmai témák leginkább a makrogazdasági tervezésről és ellenőrzésről szóltak, például a mezőgazdaság szocialista megszervezéséről.

Az 1956-63 közötti időszakot a „belső fókusz” jellemzi. A fő témák között a foglalkoztatás, a jövedelem-elosztás, az árképzés, a gazdaságosság és termelékenység kérdéseit találhatjuk. Igen népszerűek voltak ebben az időben a szocialista tábor kereskedelmi együttműködésének lehetőségeit, modelljeit, valamint az ágazatok, vállalatok tervezési, szervezési kérdéseit bemutató cikkek.

Az 1963-68 közötti szakasz a „reformszerek” időszaka volt. Jellemzőek voltak a vállalati összevonásokat, önállósodást tárgyaló cikkek, az önállóság kapcsán pedig a nyereség-részesedés (bérezés, ösztönzés) kérdései. Fontos változásként azonosítható a nyugat, a kapitalizmus értéksemlegesebb kritikája, elveinek intenzívebb átvétele. Szűkebb szakmai fókuszokként az irányítás (központi vezetés) és vállalati szervezés kérdései azonosíthatóak.

Az 1968-71 közötti évek igen jelentős, izgalmas szakasznak tekinthető a vezetés-szervezés szakma szempontjából is. Ezek voltak „reformtapasztalatok és -kritikák” évei. Az önállósodás, nyereségrészesedés, nemzetközi orientáció miatt megjelent a vállalati teljesítménymérés, a vállalati piackutatás, a kontingencialista gondolkodás, így a vállalatok belső adottságainak konkrét megoldásokat befolyásoló szerepének hangsúlyozása. Jórészt szervezeti, strukturális kérdések megvitatása állt a szakmai viták keretében. E korszakból például komoly elemzések találhatóak az akkoriban egyeduralgó és mindmáig komoly hatással bíró funkcionális szervezeti modell működésére (Varga, 1970) vonatkozóan.

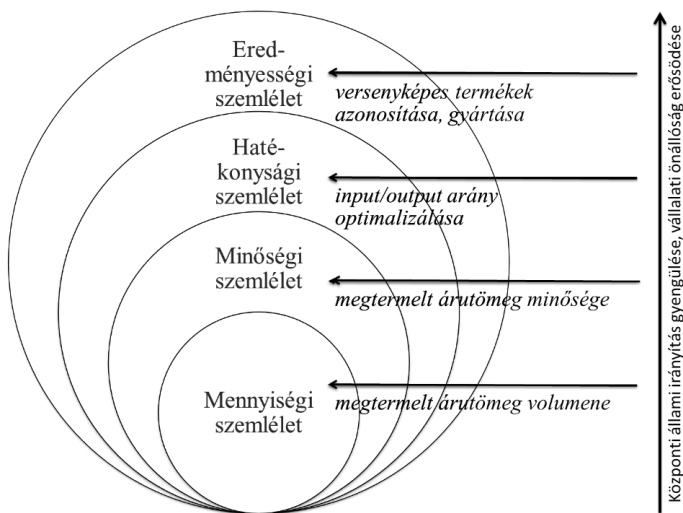
Az 1971-80 közötti évek a „kiigazítások” évei voltak. Az új gazdasági mechanizmus következményei, vagyis az eredménytelenségből származó kritikák az egyenetlen és rossz megvalósítást hangsúlyozták. A vállalati vezetőkkel szemben megfogalmazott kritikák között a szervezetek erős centralizáltságát, zárt rendszerként

<sup>16</sup> E dilemmákat a módszertani felvezetésünkben is jelzett módon, a Közgazdasági Szemle számai tartalomjegyzékének tanulmányozására támaszkodva azonosítottuk. A Közgazdasági Szemle, valamint az Ipargazdaság folyóiratok tartalomelemzésével kapcsolatos eredményeket később építjük be kutatásunkba. Ezen eredmények tükrében még változhatnak maguk a szakaszok, illetve azok elnevezései.

való működtetését, vagyis a piaci orientáció hiányát, a rossz belső ösztönzést fogalmazták meg. Összességében a korábbi megoldások gyakorlati továbbélését vélték felfedezni a kritikusok a vállalatok működésében. E bírálatok nyomán a szakirodalomban is intenzívebb gondolkodás folyt a szervezési szakma, a vezetőképzés fontosságáról, fel- és átértékelődéséről, valamint a funkcionális modell alkalmazásáról, működési korlátairól.<sup>17</sup> Mindezek jó lehetőségeket teremtettek a szakma növekedése, fejlődése számára.

1980-88 között a „felkészülés” időszaka következett, így kiemelt hangsúlyt kaptak a cikkekben a gazdasági környezettel, a vállalaton belüli kooperációval, a vállalkozási formák adta lehetőségekkel, a bérszabályozás újabb típusaival és hatásaival foglalkozó témák, valamint ekkor jelentek meg a nem vezetéssel, szervezéssel, tervezéssel, hanem a menedzsmenttel és stratégiával foglalkozó szakmai írások.

A következő ábrán a szervezési és vezetési kérdések szemléletváltozásának egyes stációit mutatjuk be. A kezdeti – külső, belső fókusz időszakra jellemző – mennyiségi szemlélet idővel (a reform előszele idején) kiegészült a megtermelt árutömeg megfelelő minőséget biztosító törekvésével, majd e termékek hatékony előállításának igényével is a reform időszakban. A felkészülés időszaka már egyértelműen a stratégiai, versenyképességi orientáció korszaka volt, amely a hatékonyan előállított, megfelelő minőségű és mennyiségű termékek piacképességére is figyelmet fordított.



Ábra - 12: A mennyiségi szemlélettől az eredményességi fókuszig

<sup>17</sup> Kárpáti Pál és Noszkay Erzsébet cikke (Kárpáti Pál – Noszkay Erzsébet: Az iparvállalati vezetés problémái, Közgazdasági Szemle, 1974. április) komoly szakmai vitát váltott ki. Így publikációk születtek Bíró András, Papp Zoltán, Kozmutza Pál, Belvaracz János, Seregi Ferenc, Fülöp Sándor tollából. Végül ezekre reagáltak újra a Szerzők 1975 szeptemberében.



## 5.6 ÖSSZEĞZÉS

Az 1948 utáni évtizedek szakmai öröksége több dimenzióban is összegezhető. Mielőtt ezeket azosítanánk és jellemeznénk, a szakma sorsával kapcsolatosan vetnénk fel néhány kérdést. Vajon a közgazdasági, ezen belül is a vezetés-szervezés szakma megtúrt, kitúrt jellegge inkább a szakmabeliek saját szubjektív percepciója-e, vagy „objektív” valóság, illetve csupán a társadalomtudományokkal kapcsolatos szokásos elutasítás, ellenállás részeként értelmezhető általános jelenség? Egy másik kérdés, hogy kutatásunk jelen szakaszában vagy akár a későbbiekben lehet-e, kell-e összegezni a vezetés-szervezés szakma örökségét? Az első kérdéssel a továbbiakban nem kívánunk érdemben foglalkozni, mivel meghaladja kutatásunk kereteit. A második kérdésre pedig megfogalmazzuk kiinduló meglátásainkat, vállalva, hogy ezzel is vitákat generálunk szakmai berkekben.

Az örökség egyik lehetséges vizsgálati dimenziója a társadalmi, gazdasági, kulturális hatás. Meglátásunk szerint az elmúlt évtizedek viharai, a szakma elfogadtatásának nehézségei, az ideálisnak nem mondható kontextuális tényezők minden szereplő alkalmazkodó- és innovációs képességét fejlesztette, és persze egyidejűleg előhozta a felsőoktatásban és a vállalati gyakorlatban az ügyeskedést, az irigységet, az együttműködés hiányát, a rosszízű versengést.

A szocialista vállalati működés erős centralizáltsága, szabályozottsága terén szerzett tapasztalatok egyszerre jelentenek az ebben a típusú működésben szerzett széleskörű gyakorlati tudást, amelyek a jelenleg is hasonló körülmények között működő szervezetek számára jelenthetnek kapaszkodókat, valamint rossz rutinokat a gazdaság és a közsféra szereplői számára. A rendszerváltást követően jellemzően a közsféra szervezeteinek működési modelljévé vált, maradt a funkcionális szervezeti modell, illetve az üzleti szféra kkv-szektorban működő vállalatai számára jelent fő, adekvát strukturális keretet. Azonban ez az örökség komoly akadályát is jelentheti az érintettek megújulásának, más területeken elvárható innovációs képességeik megfelelő szervezeti támogatásának.

A szűkebben vett szakmai dimenzióban pedig fontos tanulság lehet, hogy iskola-teremtők, „fenegyerek” nélkül nehéz fejlődni, megújulni. Ugyan a múltbéli tudás és tapasztalat „kidobható”, de az új utak keresése, az alapokról való építkezés jórészt a régi dolgok újrafeltalálását eredményezheti. A szakma politikával, gazdaságpolitikával, vállalati vezetőkkel, gyakorlattal szembeni kritikai személete, innovációs képessége a változások fontos hajtóereje, de nem árt, ha önmagával szemben is megnyilvánul, és tudását, újítképességét önkritikusan is képes megcsillogtatni.

A szakma egyik küldetése a magyar nemzeti kultúra és a vállalati szervezeti, vezetési kultúra fejlesztése lehet annak érdekében, hogy a globális kihívásokra versenyképes válaszokat tudjon adni. Ennek részeként bátorítandó a szakma újbóli nyitása más szakmák felé, valamint a szakmán belüli verseny és együttműködés helyes arányainak megtalálása.

## 5.7 IRODALOMJEGYZÉK

- Belvaracz, J. (1974). *Szervezet, szervezeti forma, emberi kapcsolatok*. *Közgazdasági Szemle*, 21(11), 1310–1319.
- Bíró, A. (1974). *A szocialista vállalat szervezetéről és kapcsolatairól*. *Közgazdasági Szemle*, 21(7-8), 889–900.
- Fülöp, S. (1975). *Merev lineáris-törzskari szervezet - antihumánus vezetés?* *Közgazdasági Szemle*, 22(3), 395–405.
- Kárpáti, P., & Noszkay, E. (1974). *Az iparvállalati vezetés problémái*. *Közgazdasági Szemle*, 21(4), 430–438.
- Kárpáti, P., & Noszkay, E. (1975). „Az iparvállalati vezetés problémái” cikkünk vitájához. *Közgazdasági Szemle*, 22(9).
- Kozmutza, P. (1974). *A vállalati szervezet fejlesztésének szükségessége*. *Közgazdasági Szemle*, 21(9), 1076–1081.
- Papp, Z. (1974). *A vállalati vezetés és a szervezeti felépítés néhány problémája*. *Közgazdasági Szemle*, 21(9), 1070–1075.
- Seregi, F. (1974). *Az iparvállalatok szervezetének korszerűsítéséről*. *Közgazdasági Szemle*, 21(11), 1320–1331.
- Varga, S. (1970). *Döntési hatáskörök megosztása a vállalaton belül*. *Közgazdasági Szemle*, 17(1), 44–56.
- Varga, S. (1972). *A vállalati szervezés fejlesztésének kérdései*. *Közgazdasági Szemle*, 19(3), 297–308.
- Interjúalanyaink: Angyal Ádám, Farkas Ferenc, Gaál Zoltán, Gyökér Irén, Nemes Ferenc, Noszkay Erzsébet, Pál Tamás, Sallai Miklós, Székely Csaba, Szintay István, Tari Ernő*

5.8 FÜGGELÉK: AZ I. MAGYAR VÁLLALKOZÁS-  
ÉS MENEDZSMENNTÖRTÉNETI KONFERENCIA  
„A VEZETŐKÉPZÉS MAGYARORSZÁGI TÖRTÉNETE”  
CÍMŰ SEKCIÓJÁNAK BESZÁMOLÓJA

A szekciót *A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere* című kutatás felsőoktatás- és tudománytörténetet vizsgáló alprojektjének bemutatkozója nyitotta meg, amely során alkalmunk volt az addigi kutatómunka eredményeinek ismertetésére. A vizsgálódás e szakaszában érdeklődésünk középpontjában az egyetemi és minisztériumi vezetőképző iskolák működése állt az 1949 és 1989 közötti időszakban, különös tekintettel a tudomány és a gyakorlati élet kapcsolatára, a korszak „fenegyerekeinek” munkásságára, illetve a szakmát akkoriban erőteljesen foglalkoztató témák tanulmányozására.

Kutatásunk e fázisában a szakirodalom feldolgozásán túl lehetőségünk nyílt a korszak ma is velünk lévő tanúinak felkeresésére, így számos interjú készíthettünk a Budapesti Corvinus Egyetem és más felsőoktatási intézmények társtanszékeinek tanáraival, illetve a kor gyakorló tanácsadóival, szakembereivel. E rendkívül inspiratív beszélgetések sok esetben a személyes életműveken és tapasztalatokon keresztül, a koréremény átadásával segítettek bennünket a korszak összefüggéseinek, viszonyrendszerének átlátásában. Kutatásunk célja elsősorban a szakma története szempontjából fontos jelenségek feltárása, értéksemleges bemutatása és elemzése, annak érdekében, hogy mélyebben megismerjük a vezetés- és szervezéstudomány és a vezetőképzés szerves fejlődését, és megfogalmazzuk a mai kor számára jelentőséggel bíró tanulságokat. Ezzel együtt tehát nem törekszünk egyes intézménytörténetek vagy életművek feldolgozására, értéktelített megállapítások kinyilvánítására.

A szekció indító előadását követő panelbeszélgetésen mások mellett prof. Farkas Ferenc, prof. Szintay István, dr. Noszkay Erzsébet és dr. Szűcs Pál vettek részt, közülük többen interjúalanyunkként is segítettek munkánkat. Velük együtt kerestük a válaszokat a bemutatkozóban kibontakoztatott kérdésekre:

- Hogyan változott a szakma és aktuális kérdései? Mennyire volt egységesnek tekinthető? Milyen eltérő irányzatok, iskolák alakultak ki?
- Mi kellett az iskolateremtéshez? Kik voltak a szakma „fenegyerekei”, és milyen tulajdonságok kellettek ehhez?
- Hogyan hatott a képzés, a kutatás a gyakorlatra? Milyen kihívásokra kellett a szakmának választ adnia?
- Mennyiben tudta a szakma követni a nemzetközi trendeket?
- Mennyire volt az „elmélet” és „gyakorlat” együttműködése eredményes?

A vizsgált korszakot igyekeztünk a társadalmi-gazdasági környezet nemzetközi hatások által is befolyásolt kontextusában értelmezni, hiszen ahogyan hozzászólásában Szűcs Pál is megjegyezte, „a szakma valós társadalmi-gazdasági igényeket elégített ki”, így ezek alakulása a képzések és a tudományos élet változását is maga után vonta.

Az 1949-56 közötti időszak sok tekintetben a lebontás, a felszámolás és a politikai kényszer jegyében telt el, amelyet munkásigazgatók kinevezése, az abszolút politikai központi irányítás és a szovjet minták gyakran kritika nélküli átvétele jel-

lemzett. Az ezen éveket meghatározó komoly szakemberhiány csak hosszú évek alatt volt orvosolható, amelyben segített a műegyetemen beinduló gazdasági mérnöki posztgraduális képzés (1956) és a miskolci nehézipari egyetemen létrehozott gazdaságmérnöki szak (1957). Az 1957 és 1963 közötti átmeneti időszakot 1964 és 1967 között már az új gazdaságirányítási mechanizmust előkészítő évek követték. A termelésben korábban általános mennyiségi szemlélethez képest ekkorra a minőségi szempontok nyertek prioritást. Ebben az időszakban alakultak meg az első vezetőképzők, például a Susánszky János nevéhez köthető Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola (1964), amelynek tananyagáról és tapasztalatairól a *Vezetési ismeretek* I-II-III. részében számolt be az iskola vezetője.

Az új gazdasági mechanizmus bevezetését és a szervezésről szóló párthatározat kiadását követően megnövekedett az igény a képzett szakemberek, vállalati vezetők iránt, s ez kedvezett a vezetőképző intézmények és az egyetemi gazdasági képzések elterjedésének, megerősödésének. A MKKE 1970-ben indította el kihelyezett nappali tagozatát Pécsen, Veszprémben pedig 1973-ban alakult szervező-vegyésmérnök képzés. Szintay István a panelbeszélgetések során a továbbképzők mellett kiemelte a vállalati kerekasztal konferenciák jelentőségét a tapasztalatcsere és a tudásmegosztás tekintetében; Farkas Ferenc pedig a vállalati vezetők számára presztízst jelentő doktori képzések szerepére hívta fel a figyelmet, amelyek számos későbbi, gyakorlati-tudományos együttműködést alapoztak meg.

A sok esetben a minisztériumi vezetőképzőkben is tanító egyetemi oktatók KK munkák során tanácsadóként is kapcsolatba kerültek a vállalatok igazgatóival, akik olykor meghívott óraadóként vettek részt az egyetemi képzésben. A szoros kapcsolatoknak köszönhetően a tudományos élet számára folyamatosan biztosított volt a kutatási terep, ezért elmélet és gyakorlat egymást kölcsönösen megtermékenyítve fejlődhetett ebben az időszakban. Ahogyan interjúinkból, és a konferencia panelbeszélgetésének hozzászólásaiból is világossá vált, hasonló inspiráló hatás bontakozott ki más tudományok képviselőivel, így mérnökökkel, matematikusokkal, szociológusokkal, filozófusokkal, pszichológusokkal és informatikusokkal való közös gondolkodásból és munkából.

A fontos és újszerű impulzusokat jelentő nemzetközi eredmények az 1970-es években még elsősorban szovjet szerzőkön keresztül vagy eredetiben „becsempésze” kerültek az országba, az 1980-as évektől kezdve azonban már több egyetemi oktató és vállalati vezető számára is lehetőség nyílt nemzetközi tanulmányutakon való részvételre, például a Ford-ösztöndíj keretében. Szűcs Pál a nyitó előadást követő beszélgetés során rávilágított, hogy Szabó Kálmán, a MKKE rektora is ilyen módon utazhatott ki az Egyesült Államokba, ahol nem csak az itthonihoz képest újszerű szakmai eredményeket, de oktatási koncepciókat is megismerhetett: elsősorban a magyar minisztériumi struktúra által is leképezett ágazati bontású képzés helyetti, közös szakmai nyelvet átadó, integrált vezetés- és szervezési oktatási rendszert, amelyben az ágazati különlegességek csak mint specializációs területek jelentek meg.

Az 1949-1989 közötti negyvenéves időszak egészére, így a vezetés- és szervezéstudományi szakma és képzés fejlődésére is nagy hatással volt a központi politikai hatalom éppen aktuális ereje, és ebből adódóan a politikai szempontok prioritása. A

szakirodalmi témák elemzése és a kor szakembereivel folytatott interjúink alapján látható a politikai és szakmai szempontok közötti többszintű és a felvázolt belső korszakhatárokon átívelő küzdelme, amely az évek során lassan az utóbbiak javára dőlt el. A szakma elnevezése körüli viták jól szimbolizálják a politikai dilemmákat: mivel az államhatalom a *vezetést* sokáig tisztán politikai kategóriának tekintette, szervezeti kontextusban a *szervezés*, az *igazgatás* vagy a *vállalatirányítás* fogalmakkal igyekeztek helyettesíteni. Ahogyan a konferencia során Szintay István és mások is megjegyezték, 1975 előtt a szakirodalom jóformán nem írt vállalati vezetésről – kivétel ez alól Susánszky János és már említett háromrészes ikonikus munkája, amely már címében is a vezetés szakmai létjogosultságát hirdette. Később a vezetés és a szervezés elsődlegessége képezte vita tárgyát: eleinte szervezés-vezetés néven létezett az, amit ma vezetés- és szervezéstudományként ismerünk.

A politikai nyomás ellenpontjaiként működött néhány olyan kutatóintézet, amelyek egyrészt „szakmai mentsvárként”, másrészt pedig komoly szellemi műhelyekként szolgáltak (mint az MTA Szociológiai Intézete vagy az ÉGSZI). Noszkay Erzsébet meglátása szerint ez a jelenség különösen jellemző volt a számítástechnikai-informatikai intézetekre (SZÁMKI, SZÁMALK), ugyanis új kutatási területként olyan vállalati jelenségek vizsgálata is lehetséges volt itt, amelyek egyébként nem lettek volna tanulmányozhatóak. A különböző kutatóintézetek és ISZI-k fenntartása komoly presztízszt jelentett az eredményeiket igénybevevő vállalatok számára, ezért Noszkay Erzsébet szerint olykor versengés alakult ki az élvonalbeli szakemberekért. Ezek az intézmények nem utolsó sorban az egyetemek számára is utánpótlást jelentettek, hiszen a kutatási eredmények komoly alapot jelentettek a tudományos életben való érvényesüléshez.

A szakma nagyjai, „fenegyerekei” sokszor különböző egyetemi tanszékekhez, kutató intézetekhez kötődtek, ugyanakkor akadtak közöttük legendás vállalatvezetők is. Az ő szerepük jelentős volt abban, hogy a szakmai munka biztosítása vagy előmozdítása révén, a szakmai diskurzust és a szakmai szempontokat erősítsék a tisztán politikai megfontolások mellett. Sokszor fontos részük volt intézményük, közösségük fenntartásában: a tehetséges fiatalok patronálásán, a vállalati megbízások és kutatási témák biztosításán és a tudománypolitikai eszközök felhasználásán keresztül működtek, és szükség esetén megvédték szellemi műhelyeiket. Többnyire, de nem szükségszerűen komoly tudományos teljesítmény elérése, szakmai életmű megteremtése is fűződik a nevükhöz. Az értéksemlegesség elvét megőrizve nem kívánunk felsorolást közölni azokról, akik a szakma „fenegyerekei” közé tarthattak, szerepüket jelenségeként közelítettük meg. A korábban készített interjúk és a konferencián elhangzott beszámolók alapján a rájuk leginkább jellemző tulajdonságokat a kérlelhetetlen szakmaiság, a dinamizmus, az innovativitás, az öntörvényűség és a kapcsolati beágyazottság jelentették. A szakma egyes felsőoktatási intézményekhez kapcsolódó „fenegyerekeinek” szerepe megkerülhetetlen volt a professzionális értékrend és a hagyományok átmentésében, ezen örökségüket pedig tanítványaik folytatják.

A kutatásunk felsőoktatás- és tudománytörténetet vizsgáló alprojektjének célja annak vizsgálata, hogy a szakma milyen kihívásokkal szembesült a múltban, és erre milyen válaszokat adott, vagyis örökségünk tanulmányozása. Nem szabad

azonban, hogy ez a vizsgálódás öncélúvá váljon, fontos annak kiemelése, mindezek milyen üzenetet hordoznak a jövő számára. Számunkra komoly tanulságot jelentett a szakma akkori, saját berkein belüli és más tudományok képviselőivel való együttműködése, amely kivételesen izgalmas megoldásokat eredményezett. Úgy véljük, fontos a múltbéli tudás, a múltbéli tapasztalatok és megoldások megismerése annak érdekében, hogy iránymutatásul szolgálhassanak a jelenben. Kutatási alprojektünk a 2014 májusában tartott konferencia óta eltelt időben is folytatta a munkát, számos interjút készítettünk, és hozzáláttunk az elemzett korszak bőséges szakirodalmának feldolgozásához. A konferencián jelenlévőkben megfogalmazódott igényeknek is eleget téve szeretnénk, ha kutatási eredményeinket megoszthatnánk más egyetemek társtanszékeivel.

## 6. HÁTTÉRTANULMÁNYOK

### 6.1 ANTAL ZSUZSANNA – BAKSA MÁTÉ: A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI ÉS KERESKEDELMI OKTATÁS KEZDETEI

#### 6.1.1 BEVEZETÉS

Jelen írásunk az OTKA által finanszírozott „*A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere*” címet viselő kutatás keretében végzett feltáró munkánk azon eredményeit sorakoztatja fel, amelyeket terjedelmi okokból nem foglalhattunk bele korábban elkészült tanulmányunkba. Mivel kutatásunk időbeli fókuszja a tágan értelmezett 20. század, alig térhettünk ki a magyarországi kereskedelmi, üzleti képzés korai gyökereire, noha ezen előzmények módszeres feldolgozása elengedhetetlen a későbbi felsőoktatás- és tudománytörténet megfelelő átlátásához.

Vizsgálódásaink során a figyelmünk középpontjában álló képzéstörténetet nem önmagában, hanem a társadalmi-gazdasági kontextus komplexitásában, nemzetközi kitekintéssel szemléltük, így a jobb megértés érdekében e munkánkban is igyekszünk érvényre juttatni ezen összefüggéseket. Kutatásunkhoz – amely a 18. századi kezdetektől a 19. század utolsó éveiben indult közgazdasági szakma megalapítását zászlajára tűző társadalmi mozgalom közötti időtávot fogja át – elsősorban másodlagos forrásokat, beszámolókat, történeti visszatekintéseket és emlékkönyveket használtunk fel, különös tekintettel Szögi László és Zsidi Vilmos rendszerező munkáira.

#### 6.1.2 A KÖZGAZDASÁGI-KERESKEDELMI KÉPZÉS 18. SZÁZADI KEZDETEI

Az ipari forradalmat megelőzően elsősorban az államigazgatásban elfoglalt pozíciók, másodsorban pedig a mezőgazdasági nagybirtokok intézői állásai igényeltek valamilyen mértékű közgazdasági ismereteket. A Habsburg Birodalomban a 18. század elejétől fogva oktattak *kameralisztikát*, a korban használt latin megnevezéssel: politico-cameralist. E stúdium magában foglalta a kereskedelmi-gazdálkodási, a pénzügyi, valamint az igazgatási ismereteket, egyszóval mindent, amire egy akkori vezetőnek szüksége volt. Képviselői jártasak voltak továbbá az államtanban és a politikában (Polizeiwissenschaft), hiszen különböző szinteken részt vettek a birodalom irányításában. Ha tehát az újkori közgazdasági, kereskedelmi, vezetői ismeretek kezdeteit vizsgáljuk, okvetlenül a kameralisztika tárgyához kell visszanyúlnunk, amit ugyanakkor a közigazgatás-tudomány is saját előképének tekint. (Szögi, 1995)

A század második felében a birodalom felvilágosult uralkodói felismerték, hogy az államnak érdeke, s egyszersmind feladata is annak biztosítása, hogy polgárai olyan hasznos és gyakorlati ismereteket sajátítsanak el, amelyekkel önmaguk, ezenközben pedig az ország gyarapodását szolgálhatják. E felismerés vezetett az 1777-es Ratio Educationis címet viselő királyi rendelet kiadásához – egyúttal idomulva a változások nemzetközi irányához. Az 1770-es években ugyanis Európa-szerte nyíltak reál-

főiskolák: az 1768-ban alapított hamburgi Handelsakademie mintájára a bécsi Realhandlungsakademie 1770-ben, majd több hasonló a birodalom különböző pontjain. E szakfőiskolák többnyire kétéves közgazdasági-kereskedelmi, illetve műszaki képzést nyújtottak, s e két terület csak később, az iparosodás kezdetén vált külön. (Szögi, 1995)

Az első hasonló magyarországi iskolák egyike az 1763-ban alapított szenci Collegium Oeconomicum és szintén ebben az évben létrehozott selmebányai akadémia. A Collegium megalapításának nemes célját gróf Esterházy Ferenc 20.000 forintos alapítvánnyal és szenci kastélyának felajánlásával támogatta, ezzel egészítve ki a királynő által adományozott taneszközöket, könyveket és ösztöndíjakat. A kamarális iskolaként működő kollégiumot a piarista rend öt professzora vezette, a tanítás pedig az ekkor hazánkban szokásos latin helyett a modernebb, összbirodalmi célok is szolgáló tartó német nyelven folyt. (Mihalik, Szögi, & Zsidi, 2004)

Az iskola diákjai matematikát, számviteltant, kettős könyvvitelt, pénzügyi ismereteket, államgazdaságtant és levelezési stílust tanultak. A tárgyak felsorolásából jól látható, hogy a képzés célja az állami és üzleti ismeretekkel egyaránt felfegyverzett szakemberek kinevelése volt. (Fináczy, 1901) A Collegium épülete 1766-ban leégett, így az iskola a piarista rend tatai rendházába költözött át, ahol még 1780-ig működött. Bár az intézmény nem volt hosszú életű, hagyományteremtőként mégis fontos fejezete a magyar közgazdasági oktatás történetének. (Fináczy, 1899)

### 6.1.3 KÖZGAZDASÁGI-KERESKEDELMI KÉPZÉS AZ IPAROSODÁS ELSŐ ÉVTIZEDEIBEN

A 19. század fordulóján az iparosodó birodalom több városában – elsősorban az e téren előrehaladottabb örökös tartományokban – nyíltak politechnikumok (Prága, 1806; Bécs, 1815). A bécsi Politechnikum kereskedelmi-közgazdasági tagozatának diákjai üzleti és kereskedelmi stílustant, kereskedelemtudományt, kereskedelmi és váltójogot, kereskedelmi számtant, üzleti könyvvitelt, kereskedelmi földrajzot, kereskedelemtörténetet, valamint áruismeretet tanultak, mindezt heti huszonöt órában. Az ipari fejlődés előrehaladtával azonban a politechnikumok műszaki-mérnöki képzési iránya lassanként meghatározóbbá vált, így a kereskedelmi tagozatok esetenként háttérbe szorultak. (Szögi, 1995)

Mindeközben a 19. század első évtizedeiben nem gyökeresedett meg hasonló gyakorlati szemléletű kereskedelmi oktatás. Ennek hátterében több tényező együttes hatása állt, ezek a következők: (Szögi, 1995)

1. A magyar arisztokrácia nagybirtok-tulajdonosi léte miatt elsősorban a mezőgazdasági, illetve birtokigazgatási ismeretekre helyeződött hangsúly.
2. Az állami vezetés mindenekelőtt az akkori igények kielégítésére alkalmas infrastruktúra kiépítését tartotta fontos feladatának (lecsapolások, folyószabályozások, hidak, vasutak stb.), ehhez mérnökökre volt szüksége.
3. A bécsi udvar nem törekedett a magyar területek feltétlen iparosítására, helyette az ausztriai és cseh üzemek felvevőpiacának szerepét szánta nekik, így igényelte közgazdasági-kereskedelmi végzettségű magyar szakemberek kiképzését.

További fontos adalék a helyzet megértéséhez, hogy a vizsgált korszak társadalmi munkamegosztására jellemző volt, hogy egy mesterség egy-egy etnikumhoz és vallási felekezethez tartozott. Mivel pedig a kereskedői pálya többnyire a görög,



örmény, szász vagy zsidó családok osztályrésze volt, egyfelől nem szerepelt a magas presztízsű szakmák között, másfelől a szakemberek iránti kereslet mértéke nem indokolta a status quo felbolydítását.

Írásunkban a korabeli elnevezésmódot követve eddig is és ez után is közgazdasági-kereskedelmi képzésről beszélünk, noha – ahogyan az oktatott tárgyak felsorolásából kitűnt – egyszerű kereskedelmi ismereteknél többről volt szó, valójában az akkori üzleti életbeli jártasságot jelentette, amit mai szóhasználatlal gazdálkodástudománynak neveznénk. Műhelytanulmányunk soron következő részeiben külön-külön mutatjuk be e képzés elméleti-egyetemi és gyakorlati-akadémiai fejlődésének történetét, hiszen – részben a már ismert okok miatt, részben pedig a korszak tudományos szemléletéből adódóan – e kettő a valóságban is különváltan alakult.

#### 6.1.4 A KÖZGAZDASÁGI-KERESKEDELMI KÉPZÉS EGYETEMI HAGYOMÁNYAI

A vizsgált stúdium gyökereként számon tartott kamerális tudományok oktatásának érdekében Mária Terézia már 1769-ben tanszéket hozott létre az akkor még Nagyszombaton működő tudományegyetemen. A Studium Politico-Camerale elnevezésű katedra Sonnenfels 1763-ban létrehozott híres bécsi tanszékének mintájára állt fel, és 1777-ig működött az egyetem Bölcsészeti Karán, majd az egyetemi reformok során átkerült a tartalmilag is közelebb álló Jogi Karra, ahol 1848-ig működött ezen a néven. A politikai-kameralisztikai tudományok tanszéke államigazgatási, pénzügytani, közgazdaságtani, illetve kereskedelmi- és váltójojtani témájú tárgyakat oktatott. (Szögi, 1995)

A Ferenc császár által kiadott 1806-os második Ratio Educationis után az intézmény kameralisztika tanszék néven működött tovább, közigazgatástan (politia), nemzetgazdaságtan (scientia commercii) és pénzügytan (re æraria) tárgycsoportokat oktatva. 1848-tól kezdve a kameralisztika elnevezést felváltotta a közgazdaságtan és pénzügytan, majd a kiegyezést követően további két tanszék (közigazgatás-tani; kereskedelem és váltójoji) jött létre a közgazdasági témájú tárgyak oktatására. Bár fontos látnunk, hogy a tudományegyetem jogi karán vannak előzményei a közgazdasági képzésnek – ez később az önálló közgazdasági egyetem létrehozásáról folytatott vita során érvként is előkerült – e tárgyak erős elméleti jellegük miatt csupán csekély figyelemre tartottak számot, ráadásul semmilyen segítséget nem adtak gyakorlati szakemberek kiképzéséhez. (Szögi, 1995)

A reformkori politikai közbeszédet majdnem annyira foglalkoztatta egy a bécsihez hasonló budapesti politechnikum megalapításának gondolata, mint a 20. század első évtizedeiben a felsőfokú közgazdasági képzés létrehozásának ügye. Vállas Antal matematikus, majd Mednyánszky Alajos a Helytartótanács tisztviselője is kidolgoztak terveket az új főiskolára vonatkozóan. A különböző késleltető politikai okok és érdekek ellenére 1846-ra megalakult az új intézmény József Ipartanoda néven. (Szögi & Zsidi, 1994) Az új iskolába kinevezett kilenc tanárhoz rendelt kilenc tanszék közül három foglalkozott közgazdasági-kereskedelmi témákkal:

- Általános és kereskedelmi számvetés, könyvvitel, számvevőtan
- Természetrajz, áruismeret, kereskedelmi földleírás
- Kereskedelem tan, iparüzleti írásmód, német nyelv

Az Ipartanodába jelentkező diákok egy egyéves előkészítő osztály elvégzését követően három kétéves tagozat közül választhattak, amelyek közül az egyik kereskedelmi képzést nyújtott. A tanulók az első évfolyamon kereskedéstant, kereskedési számolástant, természetmennyi áruk ismeretét, valamint kereskedelmi földleírást hallgattak, majd a második évfolyamon a kereskedelmi írásmóddal, a kereskedelmi könyvvitellel és a váltójoggal ismerkedtek meg.

Összességében azonban az Ipartanoda sem tudta kielégíteni a közgazdasági-kereskedelmi képzéssel kapcsolatos igényeket, mivel az oktatás színvonala nem volt elég magas a gazdaságban mutatkozó igényekhez képest. E csalódottságot jól mutatja, hogy míg 1847-ben tizenkilencen iratkoztak be a technikai tagozatra, csupán négy fő választotta a kereskedelmi szaktárgyakat. Tették ezt annak ellenére, hogy az Ipartanoda ez utóbbi tagozat időbeosztását alakította a leginkább lazává és rugalmassá, hogy a valós igényeknek megfelelően a diákok iskola mellett dolgozhassanak, más tagozat óráira is bejárhassanak, vagy nyelveket tanulhassanak. Korabeli vélemények szerint a népszerűtlenség egyik oka lehetett az Ipartanoda budai várhegyi elhelyezése, majdnem egy óra távolságra a kereskedelem pesti központjától. Javasolták, hogy „a Műegyetem kikerüljön a reája nézve minden esetre rossz hatású légkörből”, és áttelepüljön „nemzeti iparunk és forgalmunk metropoljába” (Szögi, 1995)

1863 és 1871 között külön közgazdasági osztály működött kereskedők és mezőgazdák számára, kétéves képzési idővel. A műegyetemi oktatásban olyan nagynevű, nemzetközileg is elismert tudósok vettek részt, mint Kautz Gyula, Gerlóczy Gyula vagy Hunfalvy János. Ennek ellenére a kiegyezés utáni egyetemi reform során a közgazdasági osztály megszűnt, a tantárgyak visszakerültek az egyetemes osztályra, s így a képzés elveszítette felsőfokú jellegét. A döntés hátterében a műszaki tudományok sokkalta dinamikusabb fejlődése, illetve az ebből adódó differenciálódáshoz szükséges anyagi fedezet szűkössége, valamint a közgazdasági témájú tárgyak alacsony látogatottsága állt. Ahogyan egy országgyűlési képviselő beszédében is megjegyezte: a Műegyetemnek volt kereskedelmi osztálya, de a kereskedelmi osztálynak nem voltak hallgatói. Ennek ellenére a közgazdasági-kereskedelmi katedrák nem szűntek meg, szórványosan, egy-egy tárgy erejéig megmaradt az oktatás. (Mihalik et al., 2004, Mann, 1987)

### 6.1.5 A GYAKORLATI KERESKEDELMI OKTATÁS KEZDETEI

A közgazdasági-kereskedelmi képzés egyetemi előzményeinek ismertetése után rátérünk a gyakorlati oktatás néhány fontosabb hazai állomásának bemutatására. Fontos felismernünk, hogy a „kereskedelmi ismeretek” csupán a 19. század első évtizedeiben kezdtek a mai üzleti ismeretekhez részben hasonló értelmet nyerni. A kereskedői mesterség korábban apáról-fiúra szálló, céhes hagyományokkal rendelkező mesterség volt, s csak az ipari fejlődés évtizedeiben soroltattak a kereskedelem tárgykörébe a gazdasági élet tisztségviselői feladatainak ellátásához szükséges ismeretek.

Az 1699-ben alapított Pesti Polgári Kereskedelmi Testület korábban a mester kötelességévé tette, hogy inasát a kereskedelmi szakismeretek megtanulására szorítsa, a szaknyelv fogalmait oktassa, és négyévnyi vándoridőt írjon elő számára gyakorlat-

ként. A 18. század végén, a kamerális iskolák elterjedését követően a német származású kereskedő tanoncok többnyire Bécsben, míg a zsidó családok sarjai Prágában tanultak. A 19. század derekára Budapesten is számos kamarai testület működött (Pesti Izraelita Kereskedelmi Testület, Nagykereskedők Testülete, Iparegylet stb.), amelyek a közös érdekképviselő ellátásán kívül a szakma iránt érdeklődők oktatását is megszervezték. (Szávay, 1927)

Noha a 19. század első évtizedeiben már néhány szakkönyv is megjelent a gyakorlati tanulmányokat folytatók számára (pl. Kiss János [1804] magyar-német levelezőkönyve és Szarka József [1822] könyvviteli tankönyve), komoly előrelépést Bibanco Gyula Emmanuel kereskedelmi iskolája hozott. A sziléziai származású Bibanco, aki a kor kereskedelmi szakoktatásának egyik legjelentősebb szervező alakja, 1815-ben nyitotta meg első iskoláját Polytechnisches Institut néven, a bécsi Realhandlungsakademie és a hamburgi Handelsakademie mintájára. Már ekkor megjelent az a majd' száz évvel később, az önálló közgazdasági egyetemről folyó társadalmi vita idejében még mindig aktuális megállapítás, miszerint a hagyományos (jogi, hivatalnoki) pályák helyett a produktív (iparúzó, kereskedő, mérnök) szakmák irányába kellene terelni a fiatal pályakezdőket, az ország gazdasági teljesítményének, versenyképességének javítása érdekében. Ezen érvek vívhatták ki a Helytartótanács egyetértését is, amikor a Pesti Polgári Kereskedelmi Testülettel együtt felkarolták Bibanco munkáját, akinek így 1830-ban megnyílhatott német tannyelvű budapesti kereskedelmi magániskolája, amelyet 1841-ben bekövetkező halála után Hampel Antal folytatott. (Szögi, 1995)

### 6.1.6 A BUDAPESTI KERESKEDELMI AKADÉMIA

Appiano József, a Pester Lloyd elnöke 1856-ban tett javaslatot a Pesti Polgári Kereskedő Testület választmányi ülésén egy modern, felsőfokú kereskedelmi oktatást nyújtó intézmény létrehozására. A javaslatot sokan támogatták, ezért hamarosan egy bizottság alakult a tervek kidolgozására, amelynek tagjai között képviseltette magát a kereskedelmi elit (a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara képviselőjét például Rósa Lajos kamarai titkár látta el), valamint részt vettek benne a József Ipartanoda tanárai. Az iskola 1857-ben nyílt meg az említett hazai előzmények (Bibanco Gyula Emmanuel, 1830; Róser Miklós, 1853) és a lipcsei Öffentliche Handelslehrentalt mintájára. (Szávay, 1927)

A kezdetben Pester Handels-Akademie néven, majd 1873-tól Budapesti Kereskedelmi Akadémiaként ismertté vált intézmény azonban a kezdetekben nem tett eleget a felsőfokú képzőhely megteremtését célzó alapítói szándéknak, hiszen a kezdeti hároméves tanfolyam csupán középfokú ismereteket oktatott, német nyelven. Az angol, francia és olasz élőnyelvi tanórák mellett mennyiségtan, kereskedelmi számtan, általános és kereskedelmi földrajz, statisztika, könyvvitel, kereskedelmi és váltójog, tenger- és vámjog, nemzetgazdaságtan, áruismeret és technológia tárgyakkal ismerkedhettek meg az iskola diákjai. Egy millenniumi kiadású emlékkönyv tanúsága szerint a magániskolaként működő intézmény éves költsége megközelítőleg 17.000 forint volt, ebből 7.500 forintot tandíj formájában, további közel 10.000 forintot pedig a fenntartó intézmények adományából fedeztek. (Bricht, 1896)

Egy későbbi, az intézmény ötvenéves fennállásának alkalmából kiadott emlékkönyvből (Szuppán, 1907) megismerhető az akadémia alapítóinak névsora, akik között a gazdasági és a tudományos élet prominenseit, illetve számos bankot és gazdasági társaságot találunk – olyan nagylelkű mecénásokat, akik 2.000 koronánál magasabb összeggel járultak hozzá e nagyjelentőségű intézet megalapításához.

A műegyetemi közgazdasági-kereskedelmi képzés háttérbe szorulásával egy időben növekedett a Budapesti Kereskedelmi Akadémia jelentősége. Ez együtt járt a tanulói létszám és az oktatás színvonalának emelkedésével. A kiegyezés utáni években, Lewin Jakab igazgatósága alatt a tisztán gyakorlati képzés mellett előtérbe került az elméleti ismeretek oktatása. „Mert vele [Lewinnel] újra a szigorúbb, tudományosabb irány kerekedett felül. Az intézet értesítőjében adott programjában egész határozottan kimondta, hogy nem tanoncokat, hanem irodatisztekét és főnököket akarnak nevelni, s ennek következtében az általános műveltségen kívül mind az irodatisztnak, mind a főnöknek szükséges tárgyak elsajátítására kell törekedni.” (Szuppán, 1907:82) Így az 1870-es évek elejétől az akadémia már valóban felsőfokú kereskedelmi képzést nyújtott a beiratkozott tanulóknak. Ezzel egyszersmind egy 1972-es kereskedelmi iskolákat és akadémiákat szabályozó rendelet kívánalmainak

*A Kereskedelmi Akadémián 1889-ben érettségizettek állása 1896-ban és 1907-ben*

Állás	1896	1907	Besorolás
nincs adat	7	6	
meghalt	5	9	
földbirtokos	1	2	<i>földbirtokos, gazdász</i>
gazdász	1		
tulajdonos	2	3	
cégfőnök	1	1	
cégtárs	3	7	
beltag	1	9	<i>cégtulajdonos</i>
kereskedő	2	2	
ügynök		1	
bizományos	1		
vezérigazgató		2	
igazgató		4	
cégvezető		7	
cégjegyző		1	
irodavezető		1	<i>vállalati vezető</i>
gazdi főnök		1	
penztárfőnök		1	
főtisztviselő		1	
titkár		1	
intéző	2	7	
gondnok			
főkönyvelő	2		
könyvelő	1		
penztáros	2		<i>tisztviselő</i>
levelező	3	4	
tőzsdeintéző	1		
tisztviselő	63	34	
külföldön	1	1	
cégnél	12	6	
szabadfoglalkozású	3	3	<i>szabadfoglalkozású &amp; magánzó</i>
magánzó	1	1	
Összesen	116	116	

*A Budapesti Kereskedelmi Akadémián végzetek állásai 1896-ban és 1907-ben.*

(Forrás: Kövér György - *Keresztutak a gazdasági elitbe (almási Balogh Elemér és érdi Krausz Simon karriertörténete)*, 2001)

is eleget tett. Az egyre nagyobb presztízsű intézmény 1885-ben új épületbe költözött az V. kerületi Alkotmány utcába, jól felszerelt, modern termekkel és laborokkal biztosítva a színvonalas oktatást.

A különböző osztályok tanidejének és szerkezetének változása mellett a tantárgyi struktúra is átalakult. Az öt tantárgycsoport (közgazdaságtani, jogtudományi, földrajzi-technológiai, kereskedelmi és idegen nyelvi) közül csupán a számunkra legfontosabb két kategóriába tartozó tárgyakat közöljük (2. táblázat). Jól látható, hogy a kereskedelmi besorolású tárgyak többnyire üzleti, számviteli és vezetői ismereteket tartalmaztak, ezzel megerősítve korábban közölt megállapításunkat a kommerciális képzés korabeli jelentéséről.

2. táblázat: közgazdasági és kereskedelmi tárgyak (Szuppán [1907] alapján saját szerkesztés)

Közgazdasági tárgyak	Kereskedelmi tárgyak
A közgazdasági élet általános jelenségei és törvényei	Egyszerű és kettős könyvvitel
A közgazdasági élet különös jelenségei és törvényei	Könyvviteli praktikum
Kereskedelem és kereskedelmi politika	Számvitel az export- és importügyletek köréből
Pénzügytan	Áruüzleti praktikum
Közgazdasági szeminárium (aktuális kérdésekről)	Banktechnika és bankszámvitel
A közgazdaságokról és világgazdaságról	Kölcsönök törlesztése
A kereskedelmi és vámszerződések elmélete	Rt-i és szövetkezeti ügykezelés számviteli ellenőrzése
Modern kereskedelmi intézmények	Kereskedelmi levelezés
A gazdálkodó társadalom napi kérdései	Kereskedelmi számtan
Társadalomtan	Folyó számlák
Társadalompolitika	Árukereskedelem számítása és nemzetközi keresk.
Gazdasági statisztika	Bankügyletek számításai
A Magyar bir. és Ausztria közötti gazdasági viszony	Börzeügyletek
Vasúti díjsszabás	Életbiztosítás technikája
Hajó-fuvarozási ügy	Biztosításiügyi adminisztráció és könyvvitel
Határvámok ismerete és kezelése	Valószínűségi számítás

Bricht és Szuppán idézett emlékkönyveinek végén hosszú felsorolás található az ott végzetek nevével és aktuális pozíciójukkal. Ezekből kiderül, hogy az Akadémián oklevelet szerzett szakemberek közül csaknem mindenki különböző állami vagy magán vállalatok vezető tisztségét töltötte be, esetleg önálló vállalkozást indított vagy kamarai, érdekképviseleti feladatokat vállalt. A két kötet összevetésével pedig arról is jó képet kaphatunk, milyen karrierutat jártak be az intézmény volt diákjai az 1896 és 1907 között eltelt évtizedben. Az 1888/89-es tanév végzettjei között meg-

találhatjuk Balogh Elemért is, a Hangya Szövetkezet későbbi vezérigazgatóját, az önálló közgazdasági egyetem ügyének egyik legfontosabb támogatóját.

Összességében elmondható, hogy a Budapesti Kereskedelmi Akadémia volt korának egyik legnagyobb jelentőségű gazdasági képzőhelye, ami fennállásának majdnem hetven esztendeje alatt figyelemre méltóan megőrizte a felhalmozódott szakmai tudást, oktatói gyakorlatot és üzleti szemléletmódot. Ez a fontos szellemi tőke az intézmény megszűnte után sem merült feledésbe, hiszen hozzájárult az ezt követően létrejött tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar akkoriban nemzetközi viszonylatban is kimagasló színvonalához.

### 6.1.7 A KELETI KERESKEDELMI AKADÉMIA

Végezetül a gyakorlati gazdasági képzés másik számottevő intézményét mutatjuk be: a Keleti Kereskedelmi Akadémiát. Először 1891-ben alakult Keleti Kereskedelmi Tanfolyam, elsősorban a balkáni és közel-keleti országok felé irányuló kereskedelemhez szükséges ismeretek oktatására. Az általános kereskedelmi tárgyakon kívül üzleti levelezésről és a célországok kultúrájáról is tanultak a tanfolyam hallgatói, akik ezek mellett nagy óraszámban vettek idegen nyelv órákat is. (Mihalik et al., 2004)

A tanfolyam olyan sikeres volt, hogy 1899-től kezdve önálló akadémiaként működött tovább. A megnyitóval egy időben a kereskedelmi miniszter körlevélben szólította meg a kereskedelmi kamarákat, arra kérve őket, hogy az itt végzetteket preferálják új munkatársak alkalmazásakor. A szomszédos országokkal folytatott élénk kereskedelem miatt óriási kereslet volt nyelveket beszélő, jól képzett szakemberekre, akik akár az egyes vállalatok vagy kamarák külföldi képviselőit is elláthatták.

A tanfolyam majd a későbbi akadémia igazgatója Kunos Ignác volt, a tanárok között pedig olyan tekintélyes neveket találhatunk, mint Vámbéry Ármin, Szende Gyula, Asbóth Oszkár, Germanus Gyula, Mahler Ede vagy Berinkey Dénes. Mind kiváló tudósok és oktatók voltak, akik biztosították, hogy az intézményben folyó képzés a lehető legmagasabb színvonalú maradjon. Ez a minőség és a gazdasági, gazdaságpolitikai célok által támasztott igények kielégítése miatt az akadémiát egyaránt támogatták a kereskedelmi vállalatok és a kormányzat.

E támogatás az intézmény ekkor igen ritkának mondható állami fenntartásában és a kiosztott miniszteri ösztöndíjakban is megnyilvánult, az utóbbiakkal élő tanulók elsősorban Romániában, a balkáni országokban és Kis-Ázsiában vehettek részt tanulmányúton. Zsidi Vilmos az ösztöndíjasokra vonatkozó 1896 és 1908 közötti gyűjtéséből megtudhatjuk, hogy a Keleti Kereskedelmi Akadémia diákjai egyenként mekkora támogatásban részesültek, és melyik városokban jártak. A megadott országok fővárosain kívül mások mellett Kairó, Toulouse, Buenos Aires, Genova, New York, London és Liverpool is szerepelt az úti célok között. (Zsidi, 1991)

### 6.1.8 ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatunk gondolatmenetében igyekeztünk az egyetemi és akadémiai, tehát az elméleti és gyakorlati képzés történetének jelentősebb momentumait bemutatni. E témában a felhasznált forrásokon kívül is számos kiváló és mélyreható munka létezik, írásunk célja ezért elsősorban az üzleti képzés korai előzményeinek tárgyyszerű bemutatása volt – azzal a szándékkal, hogy a közgazdasági képzés történetét, illetve a vezetés- és szervezéstudomány fejlődését tárgyaló tanulmányunkban közölt későbbi képzési tartalom előtörténetét csakúgy, mint az odáig vezető utat részletesebben bemutathassuk.

A külön-külön tárgyalt egyetemi és akadémiai-főiskolai képzés közötti szakadék az önálló Közgazdaságtudományi Kar létrejöttével megszűnt, hiszen az 1920-ban megnyílt felsőoktatási intézmény magába olvasztotta a Budapesti Kereskedelmi Akadémia és a Keleti Kereskedelmi Akadémia tagozatait, tárgyait és tanárait. Az 1934-ben létrehozott műegyetemi Közgazdaságtudományi Kar pedig már a korábbi műegyetemi képzés maradványait is magába foglalta, ezzel téve egységessé az egyetemi szintű közgazdasági oktatást. A Kar megalakulásával olyan integrált szellemi műhely jött létre, amely a 20. századi közgazdaságtani, üzemgazdaságtani, illetve vezetés- és szervezéstudományi kutatás és oktatás bázisául szolgált.

## 6.1.9 FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bricht, L. (1896). *A Budapesti Kereskedelmi Akadémia története alapításától 1895-ig* (p. 296). Budapest: Singer és Wolfner.
- Fináczy, E. (1899). *A gazdasági felsőbb szakoktatás kezdetei Mária Terézia alatt*. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (6), 199–204.
- Fináczy, E. (1901). *Újabb adalékok a szempci kollégium történetéhez*. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (8), 410–412.
- Mann, M. (Ed.). (1987). *Oktatáspolitikai koncepciók a dualizmus korából* (p. 269). Budapest: Tankönyvkiadó.
- Mihalik, I., Szögi, L., & Zsidi, V. (2004). *A Collegium Oeconomicumtól a Budapesti Corvinus Egyetemig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *A Budapesti Corvinus Egyetem Levéltára 1891-2001 (2004) : Repertórium* (pp. 5–36). Budapest: BCE Lvt.
- Szávay, G. (1927). *A magyar kamarai intézmény és a budapesti kamara története : 1850-1925* (p. 648). Budapest: BKIK.
- Szögi, L. (1995). *A közgazdasági képzés Magyarországon a Keleti Kereskedelmi Akadémia alapításáig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből : A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon" című tudományos konferencia előadásai* (pp. 5–47). Budapest: BKE.
- Szögi, L., & Zsidi, V. (1994). *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. In L. Szögi (Ed.), *Hat évszázad magyar egyetemei és főiskolái* (p. 410). Budapest: Művel. és Közokt. Min.
- Szuppán, V. (Ed.). (1907). *A Budapesti Kereskedelmi Akadémia, 1857-1907 : Emlékkönyv az intézet fennállásának félszázados évfordulója alkalmából* (p. 248). Budapest: Budapesti Kereskedelmi Akadémia.
- Zsidi, V. (1991). *Magyar ösztöndíjasok és volt kereskedelmi főiskolai hallgatók keleten*. In J. M. Kiss (Ed.), *Tanulmányok a magyar felsőoktatás XIX-XX. századi történetéből* (pp. 71–103). Budapest: ELTE.



## 6.2 ANTAL ZSUZSANNA – BAKSA MÁTÉ: „SZERVEZÉS ÉS ÜZEMGAZDÁLKODÁS” – EGY GYAKORLATI FOLYÓIRAT AZ 1920-AS ÉVEK VEZETŐI SZÁMÁRA

### 6.2.1 BEVEZETÉS

Jelen írásunk az OTKA által finanszírozott „*A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttéré*” címet viselő kutatás keretében végzett feltáró munkánk azon eredményeit sorakoztatja fel, amelyeket terjedelmi okokból nem foglalhattunk bele korábban elkészült tanulmányunkba (Antal & Baksa, 2013). Az 1920-as és 1930-as évek bőséges szervezési és racionalizálási szakirodalmának részletekbe menő és alapos bemutatása – noha tanulmányunkban kísérletet tettünk rá – szinte lehetetlen feladat. Úgy látjuk, hogy ez évtizedekben létrejött kézikönyvek, tankönyvek, tudományos publikációk és műhelyek olyan szakmai örökséget képviselnek, amelyet a mai kornak is szükséges megismernie.

Az 1928 és 1929 között működő *Szervezés és üzemgazdálkodás – folyóirat a gyakorlati élet számára* című szaklap megjelenése a korszak egyik kiemelkedő eseménye volt, ezért írásunkban az ebben publikált cikkekből válogatva igyekszünk teljesebb képet nyújtani a kor szakmai diskurzusáról. A két világháború közötti időszakban kibontakozó magyar vezetési és szervezési irodalom a nemzetközi kontextussal is igen összekapcsoltnak volt mondható: elsősorban német, valamint amerikai és angol szerzők munkái voltak ismereteseek szakmai körökben. Kutakodásaink alkalmával a folyóirat Országos Széchényi Könyvtárban mikrofilmen elérhető kópiáit vizsgáltuk, a korszak jobb átlátása érdekében pedig egyéb korabeli szakirodalmi elemeket is figyelembe vettünk.

### 6.2.2 A SZERVEZÉS ÉS ÜZEMGAZDÁLKODÁS ELHELYEZÉSE AZ 1920-AS ÉVEK KONTEXTUSÁBAN

A 20. század harmadik és negyedik évtizedében a háborús veszteségek miatt meggyöngyült országok számára újszerű és sikerrel kecsegtető lehetőségként kínálkozott a taylori alapokon létrejött tudományos üzemvezetés módszertana, eszköztára. Ahogyan azt Kelemen Móric a folyóirat első számában megjelent cikkében is leszögezte, az ország és ipara „létküzdelmet folytatott”, amelyre megoldást a racionalizálás kínált: hiszen a hatékonyságnövelés költségcsökkenést, ez pedig a versenyképesség növekedését és magasabb profitot eredményez. Kelemen szerint bár a racionalizálás során használt különböző eszközöket már korábbi vezetők is igénybe vették, az új kor szelleme a mozgalmi jellegben, az ötletek, gyakorlatok, tapasztalatok és a felhalmozódott tudás gyors és termékenyítő megosztásában jelent meg – nem csak iparági vagy országos, de nemzetközi szinten is.

Ezen évtizedek munkásságát Kelemen Móricon kívül Hollós József és Hollós István, Rajty Tivadar, Varga József, valamint Schranz András, a közigazgatásban pedig Magyary Zoltán neve fémjelezte, akik könyveiknek jelentős részét a gyakorló vállalatvezetők és tanácsadók számára írták (vö. Hollós & Hollós, 1931; Magyary, 1930; Rajty, 1941; Schranz, 1933; Varga, 1944). Pintér György a folyóirat megjelenését

két évvel megelőző könyve, a *Gyakorlati üzemadminisztráció* például számos sablont, mintát és útmutatást tárt az olvasó elé, segítséget nyújtva a legfrissebb szakmai újdonságokat megismerni kívánó vezetők számára (Pintér, 1926). E nővumok előállításában fontos szerepet játszott az 1920-ban alakult tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar, amely a közgazdasági-kereskedelmi ismeretek integrált és felsőfokú oktatásának, kutatásának elsőszámú intézményeként funkcionált.

„Az öreg praktikusok felett könyörtelenül átgázol a világverseny szentimentalizmust nem ismerő szekere” (Kelemen, 1928, p. 4). Figyelmeztetett Kelemen Móric a változásokra való nyitottságnak és a modernitás által adott kihívások megválaszolásának jelentőségére. A *Szervezés és üzemgazdálkodás* tehát egy igen élénk tudományos világ és egy komoly fordulat előtt álló gyakorlati működés számára alapított meg – az első szervezéssel és vállalatvezetéssel foglalkozó magyar nyelvű folyóiratként – azzal a tiszteletreméltó feladattal, hogy a hazai közönséget megismertesse a szakma eredményeivel.

### 6.2.3 A FOLYÓIRATRÓL ÁLTALÁBAN

A Zsengery Manó által felelős szerkesztőként jegyzett folyóirat 1928 januárjában jelent meg először, majd ezt követően havi rendszerességgel. Az OSZK mikrofilm-tárában FM3/8947 jelzés alatt fellelhető tekerccseken összesen tizenhárom kiadott szám szerepel, ezek közül tíz (június-július és szeptember-október hónapok összevonva) az első, három pedig a második évfolyam alatt. A lap saját közlése szerint havonta négyezer fős olvasótáborához jutott el, ami – ha valóban pontos adat – igen szép teljesítmény, tekintetbe véve a korabeli gazdasági-társadalmi viszonyokat.

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* szerkesztőbizottságában a gazdasági élet néhány prominense foglalhatott helyet: vállalatok és érdekvédelmi testületek első emberei. A szerkesztőség tagjai név szerint: dr. Berger Gyula (igazgató, Pénzügyintézet Központ), Kelemen Móric (főtitkár, Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesülete), Ladányi Jenő (pénzügyminiszteri tanácsos), Rejtő Ármin (igazgató, Salgótarjáni Kőszénbánya Rt.), Vámosy Károly (igazgató, Ganz-Danubius gyár), Bálint Antal (pszichotechnikai laborvezető), Maróthy Kálmán (alelnök, Magyar Szabványosító Bizottság), Molnár Mihály (titkár, Magyar Textilgyárosok Országos Egyesülete), Sóváry Emil (igazgató, Ganz Villamossági Rt.). Zsengery Manó szakmai háttérét – a folyóiratban közöltek tanúsága szerint – bankigazgatói és tanári múltja jelentette.

Az első számban megjelenő, a felelős szerkesztő tollából származó *Beköszöntő* ismerteti a dolgozatunkban korábban már bemutatott kedvezőtlen gazdasági körülményeket, amelyek sürgetővé tették a racionális és hatékony vállalati vezetés elterjesztését, ennek céljából pedig e folyóirat megalapítását (Zsengery, 1928d). A racionalizálás, amely a nyitóhang szövege szerint az élet minden területén szükséges, elsősorban a versenyképesség megteremtése miatt volt nélkülözhetetlen. A lap szűkös, számonként mintegy 20-25 oldalas terjedelme miatt azonban csak az ipari, kereskedelmi, illetve bank- és biztosítóintézeti szervezés és racionalizálás kérdéseivel foglalkozott, csupán esetenként kitérve a mezőgazdaság, közigazgatás és magánháztartások modernizálásának ügyére.

Ahogy a szaklap címe is előrebocsátja, a témabeli fókusz kettős: egyrészt a szervezés, másrészt az üzemgazdálkodás területén mutatkozó problémákat és újdonságokat kívánta bemutatni. Előbbi témakörben az üzlet- és üzemszervezéssel, a bevásárlás- és eladásszervezéssel, a levelezés- és hírszolgálat szervezéssel, a nyilvántartás és raktárkezelés szervezésével, valamint az adminisztráció, illetve az ellenőrzés szervezésével kapcsolatos kérdésekre kerestek válaszokat. Utóbbi tárgykörben pedig az anyaggazdálkodás, energiagazdálkodás, emberi és gépmunka, munkahely és szállítás, tudományos üzemvezetés, továbbá a veszteségforrások feltárása és eliminálása jelent meg részletesebb alcímként.

Látható, hogy a folyóirat célkitűzésével és témaválasztásával a mai vállalatgazdaságtan által ismert funkciók csaknem mindegyikét lefedte. Mai szemmel nézve az is megfigyelhető, hogy a lap címében nem pontosan a jelenleg kurrens terminológiának megfelelő értelemben használták a „szervezés” és „üzemgazdálkodás” fogalmakat, bár témájukat tekintve nagyban átfedtek a vezetés- és szervezéstudomány által vizsgált területekkel.

Beköszöntőjében Zsengery arra is kitért, milyen állandó rovatokat, cikksorozatokat terveznek kiadványukban. A folyóirat nagyját kitevő főcikkekén kívül helyet szántak a bevált módszerek ismertetésének is: e rovatban a szerkesztőség számára levélben elküldött gyakorló vállalatvezetők számoltak be az általuk sikeresen abszolvált racionalizálási folyamatokról, egyes döntési helyzetekről vagy megoldott problémákról – egyszóval olyan pozitív tapasztalatokról, amelyek mások számára is tanulságosak lehetnek. Külön rovatot kaptak a racionalizálásról és a jelentősebb üzleti eseményekről szóló híradások, valamint a könyv- és a folyóiratszemle. A szerkesztőség bátorította az olvasókat, hogy kérdéseikkel, a cikkírók által sokszor újonnan alkotott szakszavakkal kapcsolatos észrevételeikkel szíveskedjenek hozzájárulni a lap által kitűzött egyik fő cél eléréséhez: egy professzionális közösségi fórum létrehozásához. Írásunkban a felsorolt rovatokat egyenként bemutatva igyekszünk pontosabb képet adni erről a korában egyedülálló kezdeményezésről.

#### 6.2.4 HÍRADÁSOK ÉS KÖZLEMÉNYEK A LAPBAN

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* rendszeresen beszámolt a racionalizálással és általában az üzleti életről, üzemgazdálkodással kapcsolatos aktualitásokról. Az előbbi témakörrel szóló hírek elsősorban a nemzetközi racionalizálási mozgalom által elért eredményekről (létrejövő új testületekről, megjelenő új lapokról) vagy az általuk szervezett eseményekről (kongresszusokról, konferenciákról) tudósítottak. E kategóriában ezekhez hasonló címekekkel találkozhattak az olvasók: *„Annalen der Betriebswirtschaft” az üzemgazdaság nemzetközi folyóirata; Nemzetközi egyesület a munka legjobb alakítására az üzemekben; Nemzetközi üzemgazdasági kongresszus Párisban; Lengyel kormányintézkedések a racionalizálás érdekében; Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit Ausztriában.*

Szintén a racionalizálással foglalkozó egy-két bekezdéses rövidhírek között találkozhattak az olvasók a fontosabb hazai eseményekről, szakmai újdonságokról szóló híradásokkal. Néhány jellegzetes cím a teljesség igénye nélkül: *Hivatalos lépések Magyarországon az üzemrationalizálás érdekében; Bevásárlási és raktározási ügy szakbizottsá-*

ga; *A munkásanyag bánásmódjának pszichotechnikája; Racionalizált postautalványok; Racionalizálási bizottság a gépiparban; vagy Üzemi osztály a veszteségforrások megállapítására.*

A szervezési és üzemgazdasági híreket közreadó külön rovat mindenekelőtt a nemzetközi, illetve belföldi tapasztalatcsere és tudásátadás helyszínéül szolgáló vásárokról, kiállításokról számolt be. *Az energiagazdálkodás problémái a Budapesti Nemzetközi Vásáron; A leipzig-i tavaszi vásár rekordforgalma; Előadás a racionalizálásról; VI. Nemzetközi Irodakiállítás; A munka tudományos szervezésének IV. nemzetközi kongresszusa; Nemzetközi szabvány-konferencia Prágában; Üzemrationalizálási előadásorozatok Németországban.* Szintén e rovatban jelentek meg az olyan általános, figyelemfelkeltő újdonságok, mint például *Az elektromos energia dróttalan továbbítása.*

Végül soron e sokféle tartalomra kiterjedő híradások jelentősége azért volt igen nagy, mert egyedüli rendszeres kiadású hazai szaklapként és szakmai fórumként az olvasók csak e folyóiratból értesülhettek ezen aktualitásokról. A nemzetközi eseményeket és híreket figyelő szerkesztőség tehát e rovatval egyik elsődleges céljának tett eleget: komoly segítséget nyújtott ahhoz, hogy a magyar tudományos és gyakorlati plénum bekapcsolódhasson a globális, de legalábbis európai szakmai közösségbe.

#### 6.2.5 KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* minden lapszámának végén folyóiratszemlét és könyvszemlét találhattak az olvasók. Ezek mind – az eddigiekben bemutatott közleményekhez hasonlóan – a tájékoztatás célját szolgálták, illetve lehetőséget adtak a magát képezni kívánó elméleti vagy gyakorlati szakemberek számára a nemzetközi szakirodalom legfrissebb fejleményeinek megismerésére. Mivel magyar nyelvű szakkönyvek igen ritkán jelentek meg, s mert e szűkös jellegből fakadóan a hazai olvasóközönség számára többnyire ismertek voltak, a könyvszemle rovatban túlnyomórészt német irodalmi ismertetéseket találhattak, néhány angol és francia nyelvű kivétellel.

A felsorolásszerű könyvbemutatókhoz képest jelentősen bővebb leírások – voltaképpen kivonatok – jelentek meg a folyóiratszemle rovatban közzétett ismertetések között. Bár itt is sok német nyelvű – lévén a racionalizálás és üzemgazdaságtan nemzetközi szaknyelve – lapcímmel találkozhatunk, több magyar, francia, olasz és angol folyóirat is feltűnik az idézettek között.

A német szaksajtóból legtöbbször a *Pester Lloyd*, a *Mitteilungen des Internationalen Rationalisierung Institutes*, a *Zeitschrift für Organisation*, a *Leipziger Monatsschrift für Textil-Industrie*, a *Das Geschäft*, az *Organisation-Betrieb-Büro*, az *RKW Nachrichten*, a *Der Handel* és a *Der Erfolg* című lapokra hivatkoztak. Több alkalommal előkerült még az angol *System - The Magazine of Business* és az *Office Appliances*, illetve a francia racionalizálási bizottság kiadványa, a *Bulletin du Comité National de l'Organisation Française* és a *Succès*, valamint az olasz *L'Organizzazione Scientifica del Lavoro*.

Magyar nyelvű folyóiratokban megjelent cikkekről ritkábban közöltek összefoglalókat. Ennek oka főként abban keresendő, hogy az említett nemzetközi lapokkal ellentétben a hazaiak nem különlegesen a keresett témákra szakosodtak, így csupán

néhány releváns írást publikáltak. Ezek közül a Közgazdasági Értesítő, a Közgazdasági Szemle és az Építőipari Szemle tűnt ki a hivatkozások száma alapján.

Az olvasók számára összefoglalt cikkek közül csupán néhány jellemző címet vezetünk itt elő: *Munkaeredmények befolyásolása a gépek sebességének mérve által; A mai termelés mai rendszert kíván; Modern raktárkezelés a gyáriüzemben; Mennyit ér a kirakatom tavasszal és nyáron; A tudományos üzemellenőrzés két példája Amerikában; Svájcban a racionalizálás nem okoz munkanélküliséget; Megmentheti-e a racionalizálás a világ régi iparvállalatait?; és az Önműködő levélkészbesítő-berendezés.*

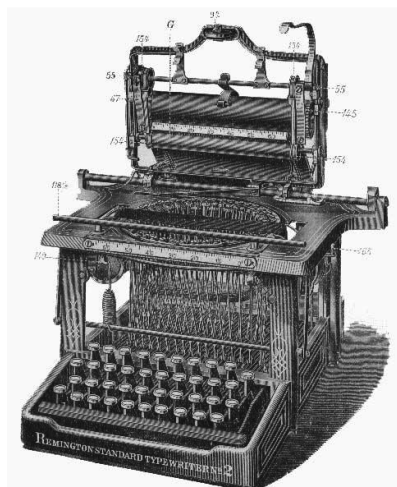
### 6.2.6 A MEGJELENŐ HIRDETÉSEKRŐL

A lap bevételeinek egy az előfizetési díjakon kívül eső része minden bizonnyal az eladott hirdetésekől származott. Ez önmagában nem tenné szükségessé, hogy külön is megemlékezzünk róluk, ám mivel a szerkesztőség láthatóan külön gondot fordított arra, hogy csak az olvasóközönség érdeklődését várhatóan felkeltő, a modern irodaüzem felszereléséből nélkülözhetetlen eszközöket és a vezetők számára hasznos szolgáltatásokat ajánló reklámokat jelentessen meg, a mi számunkra is remek alkalom kínálkozik az 1920-as évek végén elérhető berendezések megismerésére.

A hirdetések között visszatérő elemek voltak a Remington-féle írógépek és sokszorosítógépek, amelyek egyetlen racionalizált irodaüzem asztalairól sem hiányozhattak. A sokszorosítás indigó vagy szénpor segítségével történt, s lehetővé tette, hogy a több példányban előállítandó dokumentumokat vagy leveleket sokkalta rövidebb idő alatt elkészíthessék. Rendkívül modern berendezéseknek számítottak az írógépre szerelhető számológépek és számlázógépek, amelyeken az írógépek működéséhez igazított papírsablonokkal dolgozhattak. Zsengery Manó írásaiban is népszerűsítette a hasonló szerkezeteket és a jelentősen olcsóbb, ugyanakkor a hagyományos tintába mártós tollakhoz képest nagy hatékonyságnövekedést hozó önszipantós vagy felültölthető töltőtollszárazakat. Talán a leginkább haladó eszközök egyike volt a szintén a reklámok között bemutatott lyukkártyarendszer, amely nagy előrelépést jelentett az adminisztráció területén.

Az egyes cikkek között néhány olyan racionalizálást propagáló rövid üzenet és mottó is megjelent, mint:

- „Igyekezünk, hogy minimális anyaghulladékunk legyen, és azt is a legjobban értékesítsük!”



A világhírű Remington-írógép egy modellje  
(Forrás: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/8a/d2/56/8ad256992fb62987e7dc8077260e1339.jpg>)

– „Rendszeresen megállapított pihenésekkel megszakított munka nagyobb teljesítményt eredményez!”

– „Amit el tudsz végezni egy munkával, ne csináld többszörirel!”

Ezek nagyrészt a vállalati vezetők figyelmét voltak hivatottak egy-két fontosabb eredménynövelő intézkedésre ráirányítani, bár a hatékony munka legutóbb idézett rövid parancsolata akár egy üzem falán is függhetett volna – talán pont innen mérítette a műszakvezető.

Végezetül egy *Szervezés, ellenőrzés, adóügyek* címszó alatt megjelent tanácsadói hirdetést közlünk: „EUROPA kereskedelmi rt. szervezési és ellenőrzési irodája ismert szakférfiak vezetése alatt elvállalja kereskedelmi és ipari üzemek és irodák szervezését és átszervezését, állandó természetű és alkalmi ellenőrzési, felügyeleti és felülvizsgálati munkák végzését; adó és illetékügyekben szaktanács nyújtását és minden egyéb teendő végzését” (*Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1928. I. évf. 3. sz. p.57). Arra nézve, hogy kik lehettek az „ismert szakférfiak”, némi támpontul szolgál, hogy a hirdetést feladó vállalat az első kerületi Logodi utca 9. szám alatt székelte – csakúgy, mint a lap felelős szerkesztője: Zsengery Manó.

#### 6.2.7 ROVAT A GYAKORLATI ÉLET TAPASZTALATAIRÓL

Lévén a lap alcíme „folyóirat a gyakorlati élet számára”, a *Szervezés és üzemgazdálkodás* bátorította olvasóit, hogy a szerkesztőségnek továbbított leveleikben számoljanak be saját vállalatuknál elért eredményeikről, a tapasztalatcserének is terepet biztosítva. Az első számban egy vezető az „írógépre szerelhető számológépezet” bevezetésének körülményeit tárta a valószínűleg hasonló dilemmákkal szembenező olvasóközönség elé.

„Kisebb gyárnak vagyok a tulajdonosa, amely elterjedt közszükségleti cikkeket gyárt. [...] Sok fejtörést okozott nekem, hogy az elmúlt évben jelentékenyen megszorodott forgalommal kapcsolatos irodai teendőket miként tudnám a személyzet szaporítása és túlterhelése nélkül lebonyolítani” Kezdte problémájának feltárását a beszámoló szerzője. Megoldásként természetesen a gépesítés kínálkozott, mégpedig az írógépek számlázó-könyvelő szerkezetekké történő továbbfejlesztésével. E viszonylag kis befektetés-igényű változtatás gyors hatékonyságjavulást és így számottevő eredményt hozott (Anonymus, 1928b).

Egy másik számban Neményi Endre *Racionális irodaiüzem és export* című írásában hasonló sikerekről számolt be (Neményi, 1928a). Noha e „Gyakorlati életből” címet viselő rovat megjelenése nem volt rendszeres, érdekes adalékául szolgált a folyóiratnak. A lap gyakorlatorientáltsága máshol is megnyilatkozott, hiszen a cikkek többsége és még a hirdetések is alkalmazható megoldásokat kínáltak – természetesen a háttér adó elméleti újdonságokkal együtt. Sok cikk mutatott be jól működő gyakorlatokat – mai szóhasználatnál élve benchmarkokat – a Ford, a Bata és a Bosch gyárakból, így e világhírű nagyvállalatok egy-egy jól sikerült szervezési megoldása is példaként szolgálhatott a magyar olvasók számára.

## 6.2.8 MUNKASZERVEZÉS ÉS PSZICHOTECHNIKA

Tanulmányunk további részében a folyóiratban megjelent cikkek közül tematikusan válogatva mutatunk be néhányat. Elsőként a munkaszervezés kérdéskörében elmélyülő, illetve a pszichotechnika eszköztárát bemutató írásokat vesszük szemügyre.

„Az emberi munka és a dolgozó ember kerül világszerte a legszélesebb körű tudományos kutatás homlokterébe.” E szavakkal emelte ki a pszichotechnika modernítésben betöltött jelentőségét Bálint Antal *Okszerű gazdálkodás az emberi energiával* címen megjelentetett cikkében (Bálint, 1928b). A kor hazai és nemzetközi szakirodalmát vizsgálva – erről szóló eredményeinket korábbi tanulmányunkban tettük közzé – magunk is úgy találtuk, hogy az 1920-as évek közepétől kezdve egyre több munka született a munkapszichológia racionalizálási eszközként való felhasználásáról. Így kezdetben a pszichotechnika, majd az 1940-es évektől kezdve megjelent egyes hazai kiadású kötetekben már a pszichológia és szociológia tudománya is jelentősen felértékelődött.

Bálint Antal szerint a racionalizálás egyik fő kérdése volt, hogy a folyamatszervezés, a gépesítés vagy az emberi munka-szervezés segítségével javítható-e nagyobb mértékben a hatékonyság. Kétségkívül mindhárom eszköz igen fontos, Bálint azonban pszichotechnikai laborvezetőként természetes módon az emberi tényezőt emelte ki. Ahogyan egy *Mi a pszichotechnika?* címet viselő másik cikkében kifejtette: „racionalizálni, vagyis a munka produktivitását fokról-fokra emelni azt jelenti, hogy elsősorban az emberek a munkakörülményekhez és a munkakörülményeknek az emberhez való alkalmasságát kell fokozni, mert csak így indíthatunk rendszeres harcot az energiavesztés ellen” (Bálint, 1928a, p. 64).

Írásában megemlíti, hogy a pszichotechnika kifejezés Münsterberg 1914-es *Grundzüge der Psychotechnik (A pszichotechnika alapvetései)* című cikkében jelent meg először, amelyet úgy definiált mint „a lélektan gyakorlati alkalmazásának tudománya kulturfeladatok szolgálatában” (Bálint, 1928a, p. 64) Bálint megállapítja, hogy a pszichotechnika elnevezés nem igazán szerencsés, hiszen etimológiai levezetéssel élve a pszichológia technikájaként értelmezhető, noha valójában épp ellenkezőleg, a technológiában használatos pszichológiát jelöli.

Cikkéből kiderül, hogy jó néhány pszichológus aggályait fejezte ki e diszciplína gyors gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban, mondván, még túlságosan fiatal tudományról lévén szó, ismeretlen hatásokat idézhet elő bevetése. Münsterberg – Bálint Antal egyetértésére – úgy érvelt ezen ellenvetésekkel szemben, hogy „a lélektani tudást minden olyan helyzetben kötelesek vagyunk alkalmazni, ahol olyan célokról van szó, amelyeknek elérése pszichikai viszonyoktól függ.” Mivel azonban a „hol függ a munka pszichikai feltételektől” kérdésre a válasz: mindenütt („ott ahol az ember hatótényező, vagy ahol az emberre irányul a hatás”), egyértelmű a pszichotechnika felhasználásának legitimitása (Bálint, 1928a, p. 65).

Bálint végül alkalmazott területének krédóját így határozta meg: „a pszichotechnikának mindig az a feladata, hogy kutassa, és megállapítsa azokat a feltételeket, amelyek az emberi munka produktivitásának fokozását biztosítják” (Bálint, 1928a, p. 65). Ebből egyenesen következett az a megállapítása is, hogy a korabeli magyar viszonyok jelentős javításra szorultak: kutatásokra, önálló intézményekre és jól képzett vállalati szakemberekre lett volna szükség.

Szintén a munkaszervezés témájában publikálta írását Herczfeld Dezső (*Munkaszervezés, üzemgazdálkodás – és még valami*) és Gerlóczy Béla (*A munka racionalizálása*). Utóbbi cikkében a maradiságot és a pazarlást jelöli meg a változtatások legfőbb célpontjaként, és a hatékonyság növelése mellett magasabb munkabéreket irányoz elő, mivel meglátása szerint ezeknek ellenértékeként folyik „intelligens, teremtő iniciatívával” (azaz kreativitással) végzett munka (Gerlóczy, 1928; Herczfeld, 1928).

Herczog Miksa *Gyakorlati pszichotechnika* című e lapban publikált munkájában Bálint Antal korábbi cikkére reflektálva néhány gyakorlatban alkalmazott módszert mutat be: három felvételi vizsgát kiegészítő alkalmassági vizsgálatot. Példaként említi a gépjárművezetők tesztelésére alkalmazható vezetőfülkét mintázó szerelvényt, amelybe ülve a jelentkezőnek az elé, az asztallapra vetített út képének változásaira kell reagálnia. Két egyéb képességvizsgálati eszközt ismertettek még: a megfigyelőképességet és reakcióidőt mérő, mozgó vonalakkal működő tesztet, illetve az úgynevezett osztályozógépet, amely monoton munkavégzés gyorsaságát és magabiztosságát volt hivatott ellenőrizni (Herczog, 1928).

A folyóirat magyar fordításban leköszölte Berhardt W. idevágó *Felvételi és alkalmassági vizsgálatok tanulók részére a Robert Bosch A. G.-nál* című írását. Ebből kiderül, hogy a német vállalatnál elsőként önéletrajzot és végbizonyítványt kértek a jelentkezőktől, majd szóbeli és írásbeli vizsgán kellett megjelenniük. Előbbi során a következő témák egyikéről kellett kifejtenie véleményét, majd különböző próbáknak alávetve tesztelték emlékezőtehetségét, szemmértékét, kézügyességét és alkalmasságát (téráttekintés, súlybecslés, szögbecslés, gondolkodás stb.).

1. „Az automobil”
2. „Miért akarok műszerész lenni?”
3. „Hogyan töltöm el a szabadidőmet?”
4. „Mit csinálnék, ha megnyerném a főnyereményt?”
5. „Mai közlekedési eszközök”
6. „Mi mindennel bíbelődtem már”

A jelöltek gondolkodási képességét oly módon vizsgálták, hogy egy elé helyezett városnevekkel felcímkézett utazóládát figyelve minél gyorsabban meg kellett állapítani, hogy a táska tulajdonosa milyen sorrendben kereste fel az egyes településeket (Berhardt, 1928).

Egy másik cikkben az American Taylor Society által készített munkavizsgálóti kérdőív fordítását mutatták be. E sokoldalú anyag minden fontosabb részletre kiterjedő kérdést magába foglalt, így a munka, gépek, szerszámok, üzemanyagok [munkaanyagok], munkamenet, feljegyzések, bérek, munkaszervezés, megfigyelők megválasztása, költségek és üzemi iroda témákat körüljárva. A mintaként is használható kérdőívnek így bármely a lapra előfizető magyar vezető is hasznát vehette (Anonymus, 1928c).

Wallace Clark magyar fordításban közölt *Mit nyújt a tudományos munkaszervezés az iparnak* című írásában nyolc pontban összegezte az általa vélelmezett előnyöket. Ezek között „jobb szervezési metódusok” címszó alatt olyan a mai tudásmenedzsment által vizsgált problémákkal is foglalkozott, mint a szaktudás szervezeti megőrzése a munkavállaló kilépésének esetén. Kiemelte még a bérezés buzdító, moti-



váló és termelésnövelő funkcióját, valamint a vállalati vezetési módszerek emberi tényezőre gyakorolt szerepét (Clark, 1928).

### 6.2.9 A TUDOMÁNYOS ÜZEMVEZETÉS JELENTŐSÉGE

Kelemen Móric már idézett *Az ipar racionalizálásának kérdéseiről* címet viselő írásában különbséget tett *defenzív* és *offenzív* racionalizálás között, amely különbség a modernizáció radikalizmusában rejlik: előbbi a meglévő keretek között, míg utóbbi azokat lerombolva kíván újítani. Kelemen szerint Magyarországon a gazdasági és infrastrukturális viszonyok sem lehetővé, sem pedig szükségessé nem tették a gyors változtatásokat (Kelemen, 1928).

Zsengery Manó *A modern szervezésről* szóló cikkében megállapította, hogy a 19. század derekáig a külterjes gazdálkodás, a kisipar és a „primitív kereskedelmi forgalmi eszközök” dominanciája, illetve a gépek hiánya lehetetlenné tette a gyors fejlődést. A későbbi változások magukkal hozták a szervezetek jelentős növekedését, így a vezető már nem volt képes minden folyamatot személyesen követni és ellenőrizni. Zsengery szerint ez a fordulat tette szükségessé a tudományos üzemvezetésre vonatkozó elvek megszületését, az adminisztráció racionalizálását, és emiatt váltak népszerűvé a taylori elvek is (Zsengery, 1928c).

Példaként citálja a könyvelés problematikáját: ha a szervezet növekedése miatt három helyett harminc könyvelő dolgozik a vállalatnál, de továbbra is csak három alapkönyvben, nem férhetnek hozzá mind. Megoldást a szabadíves könyvelés jelentett, amely során a lapokat csak az elszámolási időszak végén kötötték be. A hasonló változtatásokhoz azonban nem csak a vállalati gyakorlatnak kellett módosulnia, de a törvényi szabályozásnak és ezzel együtt számos társadalmi-gazdasági folyamatnak is (Zsengery, 1928c).

A folyóirat későbbi számaiban több konkrét módszert mutattak be a szerzők mind az üzemszervezéshez, mind pedig a tudományos üzemvezetéshez kapcsolódóan. Az üzemszervezés szempontjából igen fontos fejlődést hozott a futószalagok elterjedése. P. Wagner *Vándorló asztalok építése és alkalmazása az AEG-gyárakban* című cikkének fordítását közölték a lapban, amelyből a hazai olvasóközönség megismerhette a példaértékű németországi gyakorlatokat. Szintén jelentős fejleményként jelentkezett a különböző vállalati és iparági szabványok bevezetése. Gellért Ede, a Magyar Ipari Szabványosító Bizottság titkára *A szabványosítás feladata és eddigi eredményei hazánkban* című írásában méltatta a néhány évvel hamarabb felállt testület addigi munkáját, és a nemzetközi mintákat szem előtt tartva felvázolta a következő években elérendő célokat. (Gellért, 1928; Wagner, 1928)

A folyóirat több cikkében is foglalkoztak a „folyamatos munka” ideájával, ami a folyamatok olyan szervezettségét jelentette, amelyben nincs állási vagy várakozási idő. A folyamatosság tehát nem a munkavégző, hanem a processzus szempontjából értelmezendő. Az emberi munkával foglalkozó szakemberek e különbség tételt nagyon fontosnak tartották, mivel felismerték, hogy a pihenőidők beiktatásával megnövekszik a munkaerő termelékenysége. Bach Leó *Elfáradás okai és megszüntetése* cím alatt közzétett munkájában az alkalmazottak kimerülésének alábbi öt ok csoportját különböztette meg (Bach, 1928, p. 180):

1. Egyhangúság (megoldás: rotáció, zenehallgatás)
2. Környezeti körülmények (megoldás: a hideg, sötét stb. elhárítása)
3. Személyi viszonyok (megoldás: a viszonyok megjavítása)
4. Munkabér-rendszer elégtelensége (megoldás: elegendő és motiváló bérek)
5. Individuális okok (megoldás: előrelépési lehetőségek megteremtése)

A környezeti körülmények emberi tényezőre hatásával egy folyóiratszemlében olvasható cikk is foglalkozik *Fénygazdálkodás a termelés szolgálatában* címmel. A hazai szakmai közösség nemzetközi beágyazottságát és naprakészségét jól szemlélteti ez, hiszen a hawthorne-i kísérleteket épp ezekben az években, 1924 és 1932 között végezték Amerikában (Dobák & Antal, 2013).

A tudományos üzemszervezéssel kapcsolatban nagyszámú cikk található még a lapban, ezek közül még egy különlegesen érdekeset mutatunk be itt, az Üzembiztonság és baleset-elhárítás címen olvasható Ebert F. A. írás magyar fordításán keresztül. A cikk szerint több példaértékű vállalat gyakorlatát figyelembe véve ajánlatos minden nagyobb üzem számára a műszaki igazgatóság fennhatósága alá tartozó baleset-elhárító osztály létrehozása. Ennek feladatai között megjelent a „lélektani baleset-elhárítás” megszervezése, ami képes propaganda plakátok kiadását, az üzemi folyóirat biztonsági híreinek szerkesztését, messziről is látható feliratok, veszély-jelzések kihelyezését jelentette. Szintén ezen egység feladata volt a „gyakorlati keresztülvitel”, tehát az üzemi gépek javítása, baleset-elhárító berendezések felszerelése és karbantartása, valamint ezek folyamatos ellenőrzése. A cikk szerzője javasolja továbbá, hogy a balesetekről készüljenek a későbbi döntéseket megkönnyítő statisztikák, illetve hogy a baleseteket elhárító vagy a megelőzés módjára javaslatot tevő munkások részesüljenek külön díjazásban (Ebert, 1929b).

#### 6.2.10 AZ ADMINISZTRÁCIÓ RACIONALIZÁLÁSA

A vállalati irányítás, illetve adminisztráció racionalizálásáról és modernizálásról is igen sokat olvashattak a folyóirat előfizetői: ezek közül több cikk fűződik Zsengery Manó nevéhez, aki elsősorban a könyveléssel kapcsolatban publikált – bizonyára sokban támaszkodva bankigazgatói szakmai előéletére.

A *Gantt eljárásról* címet viselő kétrészesében e tervezési és ellenőrzési eszköz alkalmazásának lehetőségeit tárgyalta, ezzel együtt mintákat és részletes gyakorlati útmutatásokat adott az érdeklődő olvasónak. „Alig van a gazdasági életben oly ténykedés vagy mozzanat, amelyet a Gantt-eljárással nem lehet leszegezni abból a célból, hogy megfelelő következtetéseket vonhassunk le belőlük” – summázta a bemutatott eszköz jelentőségét (Zsengery, 1928a, 1928b). Emellett *A modern devizaosztály* címen hat cikket írt a devizaügyleteket is érintő könyvelés sajátosságairól, módszertanáról, leghatékonyabb technikáiról, amelyek minden valószínűség szerint tanulságos olvasmányul szolgáltak a bankintézetek tisztségviselői számára.

Az adminisztráció racionalizálása kapcsán szintén sok szó esett a levelező és kartotékos rendszerekről, a mai vezetői információs mechanizmusok korai elődjeiről. Gergely Béla *A modern levél* című írásában olyan levél-szabványra tett javaslatot (a német RKW ajánlása alapján), amely teljesen alkalmazkodik az írógép sajátosságaihoz, így a sablon széle a margószélnek felel meg, ezzel könnyítve és gyorsítva

a folyamatot. Gergely szerint az is fontos, hogy a levél egyes tartalmi-formai részei rögzítettek legyenek, hiszen ez a gyors áttekinthetőségen kívül a gyakran előforduló levéltípusok sorozatos előállítását is elősegíti (Gergely, 1928). Cseh Győző az említettekhez hasonló elveket fogalmazott meg a kartotékrendszerekkel kapcsolatban (Cseh, 1929).

Herczog Miksa *Üzemstatisztika és statisztikai gépek* című cikkében a vezetői döntéseket előkészítő statisztikai kimutatások elkészítéséhez használható gépek jelentőségéről írt, hasonlóan dr. Kiss Ernő szervezési tanácsadó *A modern számológépek és azok szerepe a gazdasági életben* címmel kiadott munkájához. A folyóirat második évfolyamában pedig több cikk is olvasható a vállalaton belüli levelezés lebonyolítását segítő gépekről Zsengery Manó (*Üzleti posta kezelése*) és Dr. L. Traeger (*A mechanikus és pneumatikus küldöncök a modern kereskedelmi üzemekben*) jóvoltából. A cikkek mellett fényképeken is bemutatták e szerkezeteket, amelyek közül a telefonközponttal egybekötött csőposta-állomást ábrázoló tűnt ki technikai fejlettségével. (Herczog, 1929; Kiss, 1928; Traeger, 1929; Zsengery, 1929)

#### 6.2.11 EGYÉB TÉMAKÖRÖK

A *Szervezés és üzemgazdálkodásban* még sok izgalmas, a kor szakmai közönsége számára újdonságot hordozó írás megjelent, ám ezek mindegyikét nem áll módunkban bemutatni, így írásunk e részében csupán néhány fontosabb, eddig meg nem említett témakört vezetünk elő.

A mezőgazdasági racionalizálás témájának a szerkesztőség több cikket is szentelt a folyóirat első évfolyamának kilencedik számában. *A mezőgazdaság villamosítása; Az esőztető berendezések jelentősége a racionális mezőgazdasági termelés szempontjából; A műtrágya mint a leghatásosabb és legolcsóbb termésfokozó anyag; A talajművelés racionalizálása; és A modern gazda:* ilyen címek között böngészhettek az olvasók. Az idézett címek talán magukért beszélnek, s a racionalizálási mozgalom eszmekörének ismeretében nem is meglepő, hogy ezen írások többsége az őstermelői lét fenntarthatatlansága, versenyképtelensége mellett érvelve javasolta az új munkamódszerek bevezetését, valamint az állati erő gépesített rendszerekkel való helyettesítését.

A szerkesztőbizottság mindjárt a folyóirat beköszöntőjében leszögezte, hogy a magánháztartások racionalizálásáról csak érintőlegesen lesz szó a lapban, s valóban csupán egyetlen cikk jelent meg a témában *A racionalizált konyha* címmel, Fodor Erzsébet tollából. Ebben a szerző megállapította, hogy a modern háziasszony feladata: „1. megbarátkozni a háztartás-technika újdonságaival és 2. okosan, célszerűen leépíteni, leegyszerűsíteni, egyszóval racionalizálni a háztartás üzemét.” A továbbiakban amerikai házak konyháit véve alapul, számos konkrét tanácsot fogalmazott meg a magyar háziasszonyok számára a konyhaszekrény berendezésétől kezdve pult és a hűtőszekrény ideális méretéig (Fodor, 1928).

A kor gazdasági vezetői számára ennél talán nagyobb jelentőséggel bírtak az anyagbeszerzéssel és az üzemen belüli anyagmozgatással, raktározással kapcsolatos cikkek, mint: *Racionalizálás központi anyagbeszerzés útján* (Molnár Mihály); *Gazdaságos szállítás ipari üzemekben* (Ebert, F. A.); *Racionális helyi szállítás villamos targoncával* (Nyíri Géza); és *Az anyaggazdálkodásról* (dr. Thiering Oszkár) címűek. Ezen írások-

ban sok helyen tetten érhetőek a taylori szervezési elvek, például az optimális rak-tárméret és -elhelyezés vagy a szállítandó áru által bejárt legrövidebb út kérdésével kapcsolatban. (Ebert, 1929a; Molnár, 1929; Nyíri, 1929; Thiering, 1929)

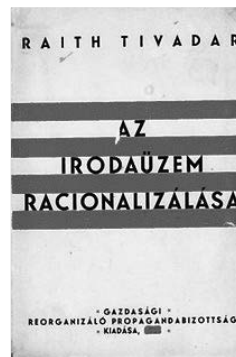
A folyóirat több cikkében megjelenített érték volt a vevők piaci verseny miatt is megkívánt tisztelete, ezért végezetül a Bosch-Zünder egy korábbi számában megje-lent, *A vevők kiszolgálásának tízparancsolata* című felsorolás átiratát mutatjuk be, ami a mai szóval vett fogyasztóorientáltság igen szép elvgyűjteményét sorakoztatja fel (Anonymus, 1928a):

1. Fogadd, szolgálj ki kedvesen, udvariasan, előzékenyen (rossz kedvedet, ideges-ségedet hagyd otthon)
2. Minden egyformán fontos, de mindet kezeld egyediként
3. Nyíltan és becsületesen bánj vevőiddel
4. Vevőidet gyorsan szolgálj ki, ha csúszás van, ezt jelezd nekik
5. Győzd meg vevőidet szakszerűségeddel
6. Vedd komolyan a vevői panaszt
7. A hibát tedd jóvá, a hibás árut javítsd ki
8. Adj alapos és hasznos tanácsot az áruval kapcsolatban
9. Konkurensaidról tárgyilagosan beszélj, ne ócsárolj őket
10. Új vevőkkel is légy oly kedves, mint a régiekkel

## 6.2.12 ZÁRSZÓ

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* című folyóirat alig másfél éves fennállása alatt is igen választékos, naprakész és újszerű szak-mai ismeretekkel látta el olvasótáborát. Így kettős célnak tett eleget: közelebb hozta a nemzetközi és magyar szakmai diskur-zust, illetve gyakorlatban is használható módszereket kínált a kor vezetőinek. Noha a lap alcíméből is kitűnik e gyakorlatias jelleg, a megjelent cikkek szerzői mindig figyelmet fordítottak arra, hogy a javaslatuk mögött meghúzódó elméleti tartalmakat is megosszák olvasóikkal. Az elmélet oktatásának és kutatásá-nak szükségességéről egy írásában Neményi Endre az osztrák Eugen Böhm-Bawark gondolatát idézte: „Az elmélet szükségs-ségét tagadni annyit jelentene, hogy nem szükséges tudnunk, mit mondunk, ha beszélünk, s felesleges volna tisztában len-nünk azzal, mit teszünk, ha cselekszünk” (Neményi, 1928b, p. 179).

Elméletnek és gyakorlatnak együttes megjelenése tette e lapot valóban értékes és hasznos médiummá, szakmai fórummá, a tapasztalatcsere és a tanulás egyik első-leges színhelyévé. Bár a folyóirat csupán kevés számot ért meg, az általa terjesztett szervezés- és vezetéstudományi ismeretek, illetve a racionalizálási mozgalom esz-méi a következő években egyre nagyobb társadalmi, politikai és gazdasági jelentő-ségre tettek szert, s ez a vonatkozó szakirodalom és intézményi rendszer számotte-vő bővülésében is megmutatkozott. 1929-ben megjelent Rajty Tivadar *Az irodaiüzem racionalizálása* című munkája, majd 1930-ban Magyary Zoltán *A magyar közigazgatás racionalizálása* című műve. 1931-ben Hollós József és Hollós István tette közzé *Racio-*



*nalizálás* című könyvét, 1932-ben pedig megalakult a Magyar Racionalizálási Bizottság, amely az 1930-as évektől kezdve nagyszámú konferencia, tanulmány, könyv és előadás létrejöttéhez biztosított megfelelő háttérrel. A szervezés- és vezetéstudomány igazán dinamikus fejlődése ezután kezdődött.

## 6.2.13 IRODALOMJEGYZÉK

- Anonymus. (1928a). *A vevők kiszolgálásának tízparancsolata. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(6-7), 113.
- Anonymus. (1928b). *Írógépre szerelhető számológyszerkezet. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(1), 13.
- Anonymus. (1928c). *Munkavizsgálat amerikai üzemekben. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(6-7), 104.
- Antal, Z., & Baksa, M. (2013). *A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig. In Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről (pp. 25–40). Budapest: L'Harmattan.*
- Bach, L. (1928). *Elfáradás okai és megszüntetése. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(12), 180.
- Bálint, A. (1928a). *Mi a pszichotechnika? Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(4), 64–66.
- Bálint, A. (1928b). *Okszerű gazdálkodás az emberi energiával. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(2), 27.
- Berhardt, W. (1928). *Felvételi és alkalmassági vizsgálatok tanulók részére a Robert Bosch A. G.-nál. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(9-10), 147–149.
- Clark, W. (1928). *Mit nyújt a tudományos munkaszervezés az iparnak. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(8), 117–118.
- Cseh, G. (1929). *A karthoték. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(1), 6–9.
- Dobák, M., & Antal, Z. (2013). *Vezetés és szervezés : Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó.*
- Ebert, F. A. (1929a). *Gazdaságos szállítás ipari üzemekben. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(3), 35–37.
- Ebert, F. A. (1929b). *Üzembiztonság és baleset-elhárítás. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(2), 19.
- Fodor, E. (1928). *A racionalizált konyha. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(2), 28–30.
- Gellért, E. (1928). *A szabványosítás feladata és eddigi eredményei hazánkban. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(12), 173.
- Gergely, B. (1928). *A modern levél. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(11), 164.
- Gerlóczy, B. (1928). *A munka racionalizálása. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(3), 44.
- Herczföld, D. (1928). *Munkaszervezés, üzemgazdálkodás - és még valami. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(2), 30.
- Herczog, M. (1928). *Gyakorlati pszichotechnika. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(6-7), 101–103.
- Herczog, M. (1929). *Üzemstatisztika és statisztikai gépek. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(2), 29.
- Hollós, J., & Hollós, I. (1931). *A racionalizálás. Budapest: Szerzők.*
- Kelemen, M. (1928). *Az ipar racionalizálásának kérdéséről. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(1), 4.
- Kiss, E. (1928). *A modern számológépek és azok szerepe a gazdasági életben. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(5), 81–83.
- Magyary, Z. (1930). *A magyar közigazgatás racionalizálása. Debrecen: Debrecen szko. Ny.*
- Molnár, M. (1929). *Racionalizálás központi anyagbeszerzés útján. Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(2), 26–27.
- tNeményi, E. (1928b). *Üzemgazdaságtan és gyakorlati élet. Szervezés És Üzemgazdálkodás*,

- 1(12), 179–180.
- Nyíri, G. (1929). *Racionális helyi szállítás villamos targoncával*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(3), 41–43.
- Pintér, G. (1926). *Gyakorlati üzem-adminisztráció* (2nd ed.). Sárospatak: Fischer Ny.
- Rajty, T. (1941). *A szervezés alapelvei és módszertana* (2nd ed.). Budapest: Fráter Ny.
- Schranz, A. (1933). *A kereskedelmi üzemvezetés racionalizálásának feladatköre*. Budapest: Athenaeum.
- Thiering, O. (1929). *Az anyaggazdálkodásról*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(1), 3–6.
- Traeger, L. (1929). *A mechanikus és pneumatikus küldöncök a modern kereskedelmi üzemekben*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(3), 43–46.
- Varga, J. (1944). *A szervezés alapelvei*. Budapest: Egyetemi Ny.
- Wagner, P. (1928). *Vándorló asztalok építése és alkalmazása az AEG-gyárakban*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(3), 46.
- Zsengery, M. (1928a). *A Gantt eljárásról I*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(2), 17–23.
- Zsengery, M. (1928b). *A Gantt eljárásról II*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(3), 37–41.
- Zsengery, M. (1928c). *A modern szervezésről*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(1), 6–8.
- Zsengery, M. (1928d). *Beköszöntő*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 1(1), 1–2.
- Zsengery, M. (1929). *Üzemi posta kezelése*. *Szervezés És Üzemgazdálkodás*, 2(3), 33–35.

## 6.3 NOSZKAY ERZSÉBET: A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA TÖRTÉNETE

### 6.3.1 BEVEZETÉS

A kutatás<sup>18</sup> az alábbi történeti szakaszokat állapította meg, illetve ezen történeti szakaszok szerint dolgozta fel a hazai vezetés- és szervezéstudomány történetét:

- Lebontás, felszámolás, politikai kényszer (1948-1956)
- Szervezéstán reneszánsza, ipari szervezés, mérnöki irány (1957-1964)
- Felkészülés a reformra (1964-1967)
- Új gazdasági mechanizmus, vezetőképzés, szervezés és vezetés (1968 -1980)
- Nyitás, szervezés- és vezetéstudomány, egyetemi tanszékek (1980-1990)

A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kialakulása és fénykora arra a korszakra esik, amelyet a kutatás a fentiek szerint az „Új gazdasági mechanizmus, vezetőképzés, szervezés és vezetés” 1968-1980 közötti korszakaként jelölt meg.

Tulajdonképpen az 1967-ben meghirdetett, úgynevezett Új gazdasági mechanizmus volt az az esemény, amely a vezetés- és szervezéstudomány számára jelentős lökést adott, s egy új mérföldkövet jelentett. Sokan gondolták akkor úgy a legkülönbözőbb területeken dolgozó szakemberek – vagyis nem csak a közgazdászok – közül, hogy egy olyan kezdet részesei, amely a gazdaságban komoly változásokat hoz majd, s amihez a vezetésben, a szervezésben is új megoldásokra lesz szükség, sőt, az előző korok nagy vezetéstudományi iskoláinak jeles képviselői időtálló tanait, módszereit sem „eretnekség” újból felemlíteni, esetleg újra használatba venni.

*Egy korabeli történet jól példázza mindezt. Az egyik 1967-ben végzős hallgató az állami vizsgák előtt nyári gyakorlatot végzett, ami záró dolgozattal végződött. A téma a gyakorlatot szervező cég szervezeti felépítésének és működésének vizsgálatára irányult, illetve annak jobbítását célzó következtetésekre, javaslatokra terjedt ki. Amikor már egy bizonyos készütséghez ért, s már kvázi értékelhető állapotba került az anyag, a jelölt megmutatta a belső (vállalati) témavezetőnek, s ő majdnem kihúzatta Taylor és Fayol nevét. Úgy kellett megkérnie őt a jelöltnek, hogy ha neki nem hiszi, hogy ezek már nem „tabu” nevek, kérdezze meg az MKKE-n Varga Sándort, aki a hallgató egyetemi konzulense volt. Végül ő győzte meg a vállalati szakembert, hogy nem történt semmi „helytelen” dolog, amikor ilyen nevekkkel is előhozakodott a jelölt a dolgozatában.*

A hazai vezetés- és szervezéstudomány történetének ezen időszakára – az új gazdasági mechanizmus meghirdetésén túl, de meglehetősen inkább annak továbbgyűrűző hatásaként – jelentékeny hatással voltak az ekkoriban megjelenő számítógépek. Ezek már akkor több helyen is megjelentek a vállalati szervezési, gyakorlatban, a különböző szervező intézetekben (például NIM IGÜSZI, KG ISZI, ÉGSZI, SZÁMOK stb.), illetve ezeket követően a nagyobb vállalatoknál is (például Magyar Alumíniumipari Tröszt, Csepel Vas- és Fémművek, Taurus stb.). Továbbá megnövekedtek a számítógépekre épülő alkalmazások, és mindezek eredményeként fejlődésnek indult a hazai számítástechnikai kultúra is.

---

<sup>18</sup> „A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai háttere” OTKA-kutatás.



A számítástechnika fokozatos elterjedése számos pozitív hatással volt a hazai vezetés- és szervezéstudományra, még ha csupán áttételesen is. A különféle számítógépes alkalmazások fejlesztései rendszerszemléletet igényeltek, jóllehet azok effektív hasznosításának komoly korlátai is voltak. Nem véletlen, hogy ebben az időszakban terjedtek el, váltak népszerűvé a rendszerelmélettel és a modellalkotással kapcsolatos szakkönyvek, különféle írások és publikációk. Sőt, ezekben az években egyre-másra alakultak olyan műhelyszerűen formálódó közösségek – afféle vitakörök, mai szóhasználattal élve *tudásközösségek* –, amelyekben a sokszor igen eltérő szakmai háttérű és felkészültségű emberek együttműködéséből igen komoly eredmények születtek. Ezek a kisebb-nagyobb közösségek a tudás megosztásával rendkívül hatékonyan járultak hozzá az önképzéshez, a vezetés és szervezés vállalati kultúrában való megtelepítéséhez, sőt, esetenként meghatározó szervezési, illetve vezetési modellek és módszerek hazai megszületéséhez is.

Ezekben az években alapítottak meg számos szaklapot, többek közt az Információ – Elektronikát, vagy például a Vezetéstudományt is, s ekkoriban indult be néhány olyan országos szinten folyó kutatás is, mint a „Szocialista Vállalat” kutatás, amelyet némi túlzással akár az OTKA előfutárának is nevezhetünk.

Természetesen ezen időszakon belül a vezetés és szervezés vállalati szintű megújulásában a legnagyobb szerepet a szervezésről szóló Párt- és Kormányhatározat játszotta. Ennek a határozatnak az előkészítésében nem csak, hogy több nagy tekintélyű vezetés- és szervezéstudományi kutató és szakember vett részt, de – különösen annak megjelenése után – számos, az előbbieken említett szakmai műhely és közösség próbálkozott a saját környezetében az ebben foglalt új irányelvek gyakorlati alkalmazásával is.

Ebben a korszakban, s feltételrendszeri közegben formálódtak az úgynevezett vezetési és szervezési iskolák. Ezek különböző helyeken, például az Országos Vezetőképző Központban (OVK), a különféle ágazati minisztériumi szervező intézetekben, vezetőképzőkben, nagyobb vállalatok és trösztök kereteibe foglalt szervező intézetekben létesültek, s nyertek említésre méltó karaktert. Jellegzetességeik, specialitásaik épp a közvetlen, és őket körülvevő közegük (ágazat, vállalatok esetében aktuális technológiák stb.) hatására alakultak ki, váltak jellemzővé, sokszínűvé. Ezek a sajátosságok jól megfigyelhető hatást gyakoroltak az adott közegben munkálkodó, érdemi szakemberekre (mai szóhasználattal élve „kulcsemberek”-re), többeknek a későbbi életútjára, szakmai érdeklődési körére is – noha a legtöbb, a fentiekben említett vezetési és szervezési iskola, műhely a későbbiekben elhalt.

A fentiekben vázolt módon és időkorszakban jött létre és élte fénykorát a Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola, amelynek történeti alakulását és jellegzetességeit hivatott bemutatni jelen feldolgozás is.

### 6.3.2 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA KIALAKULÁSÁNAK ELŐZMÉNYEI

A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola a Csepel Vas- és Fémművekhez (Csepel Művekhez, továbbiakban CSM) tartozóan, e nagyvállalat szervezési, illetve számítástechnikai feladatainak ellátására létrehozott Irányítás és Számítástechnikai Intézet-höz (ISZI) köthető.

Az ISZI kezdetekben meghatározóan ügyvitelszervezéssel és adatfeldolgozással, munka- és üzemszervezéssel, később számítógépes megoldásokkal foglalkozott, amelyek többnyire adatfeldolgozásokra irányuló szervezéseket tartalmaztak. Később próbálkoztak a számítógépes termelésirányítás modellezésével, illetve a termelésirányítás bizonyos elemeinek konkrét programozásával is (például gyártmánycsaládfa lebontásával), sőt más, ma is korszerűnek mondható megoldással (például számítógéppel modellezett hálótervezéssel: jellemzően bonyolultabb, a beruházásokhoz hasonló, nem megismételt problémák esetében, amelyek a későbbi években népszerűvé váló projektmenedzsment előfutáráiként valóban úttörő próbálkozásoknak tekinthetők).

Az 1971 decemberében kiadott, szervezésre vonatkozó párt- és kormányhatározatot követte az a korszakos váltás, amely az ISZI-t a hazai vezetés- és szervezéstudományi iskolák történetének egyik említésre méltó szeplőjévé avatta. A továbbiakban ezen intézmény történetét mutatjuk be. Az ISZI vezetés- és szervezéstudományi iskolaként való feldolgozásában igyekszünk az időbeliséget, a kronológiát követni, mert így az intézmény fejlődése, a belső összefüggések kibontakozása könnyebben érthető és érzékelhető. Az elemzés során fokozott figyelmet kívánunk szentelni, s megfelelő hangsúlyt adni azoknak a felismeréseknek és módszereknek, amelyek a feldolgozást átölelő időszakban kifejezetten korszerűnek, előremutónak mondhatóak, illetve ezek közül azoknak, amelyek nem csak időtállóak, de innovatívnak is tekinthetők, s aminek köszönhetően a mai napig is (esetleges továbbfejlesztéssel) fenn tudtak maradni.

#### 6.3.2.1 AZ ISZI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ÁGÁNAK KIALAKULÁSA

A szervezésről szóló párt- és kormányhatározatra az elsők között reagált a Csepel Vas- és Fémművek tröszt szintű pártapparátusa és vezérigazgatósága. Kezdeményezték az ISZI-nél a vállalati szervezés szerepének kiemelését, vagyis azon elvek érvényesítését a mindennapos gyakorlatban, amelyet a párt- és kormányhatározat elvárt. Értelmszerűen ez egyfajta megújulást is igényelt a korábbi szervezési tevékenységekhez képest. Az ISZI vezetése részéről ezért érthető volt az igény, hogy az új feladatokra való felkészülés érdekében valamilyen módon megfelelő új tudásra és gyakorlati tapasztalatra tehessenek szert, amelyeket azután a mindennapi feladatok során ésszerűen hasznosíthatnak.

Az ISZI két felső vezetője – Kárpáti László, az ISZI igazgatója, és Gáti Jenő, a Vezetésszolgáltatási részleg vezetője – számára 1973-ban lehetőség nyílt több hetes angliai tanulmányúton való részvételre (valószínűleg a tröszt szintű párt- és vállalati vezetés támogatásával és jóváhagyásával) egy jelentős referenciákkal bíró, komplex vezetés tanácsadásra és fejlesztésre szakosodott cégnél. *A tanulmányút deklarált célja*

az volt, hogy a két vezető megismerkedjen olyan tanácsadási módszerekkel, technikákkal, amelyek a nagyipari szervezetek működési és vezetési hatékonyságának fokozására alkalmasak, s a Csepel Vas- és Fémművek esetére adaptálhatók, hasznosíthatók. Részleteiben ezek a következő szakmai kérdések megismerését jelentették:

- a szervezeti struktúra tervezése és alakítása;
- a motiváció és ösztönzés;
- a formális és informális viszonyok;
- a centralizáció és decentralizáció;
- az egyes részlegek, szervezeti egységek optimális mérete;
- a vállalati funkciók működtetése;
- a nagyvállalati szervezetek fejlesztése és változtatása, s ebben a „központi szolgáltatás” – vagyis nagyvállalathoz tartozó szervezési részleg – szerepe;
- a vezetés szerepe a változtatásokban, illetve a változással szembeni ellenállás kezelésnek módjai;
- az alkalmas vezetési módszerek és megválasztásának technikái;
- a vezetési készségek fejlesztésének módjai, technikái.

Ez a tanulmányút az angliai Marlow-ban, a Management Skill Unit<sup>19</sup> (MSU) nevű cégnél zajlott. A vállalat profilja kettős volt: tanácsadás, valamint vezetőképzés és -fejlesztés<sup>20</sup>. Tevékenységi területeiket a következők szerint határozták meg:

- *Vezetési tanácsadás*, amely elég széleskörű szolgáltatást tartalmazott: a szervezetelemzéstől, a feladatok felmérésén, s a kiértékelő rendszereken, a termelés tervezésén és irányításán át, egészen a pénzügyi, a nyereségtervezési, költség-gazdálkodási, a beruházásokat értékelő és ellenőrző rendszerekkel kapcsolatos tanácsadásig.
- *Piaci konzultáció*, amely tevékenységi terület tartalma a piackutatástól, a kereskedelemfejlesztési tanácsadáson át, egészen a kereskedők kiválasztásáig terjedt.
- *A vezetők fejlesztése, képzése*, amely területhez a vezetői képességek azonosítása, felmérése, potenciális képességek vizsgálata, a vezetői feladatok tisztázása, újra meghatározása, akciótervek készítése, karriertervezés, egyéni képzési tervek, s a felsoroltakkal kapcsolatos képzési programok tartoztak.
- *Különleges szolgáltatások*, amelyhez az ipari kapcsolatok, munkaerő tervezés, a kiképzők oktatása, olaj- és vegyipari gyárak tervezése, fuvarozó vállalatok menedzsmentjének szóló tanácsadási tevékenységek tartoztak.

A tanulmányút legfontosabb tapasztalatai a következőkben foglalhatóak össze:

- A nagy iparvállalatok a szervezés és vezetésfejlesztési igényeiket Angliában is az úgynevezett Központi Szolgáltató Intézményeitől (KSZ), vagy azon keresztül más szolgáltatótól igénylik, ha szükséges az aktuális problémamegoldás kapcsán, külső tanácsadó cégek bevonásával. A CSM számára az ISZI is egy ilyen KSZ-nek volt tekinthető.

<sup>19</sup> Noha a cég létszámát tekintve nem volt nagy (kb. 10-12 fő volt az állandó létszáma), a tanácsadásban és kiváltképp a vezetőképzésben igen komoly eredményeket tudtak felmutatni. Valószínűleg ennek is volt köszönhető, hogy a CSM, illetve az ISZI éppen ezt a céget választotta ki tanulmányozási, afféle „best practice” céllal.

<sup>20</sup> Ez utóbbi erősségüket hangsúlyozza a cég elnevezése is.

– A KSZ-ek igen széleskörű felkészültséggel rendelkeztek, különösen, ami az adott iparvállalatok specialitásait illeti. Ugyanakkor valamennyi tanácsadói területnek kellett rendelkeznie olyan felkészült belső szakértőkkel, akik az esetleg külső tanácsadó cégtől igényelt szolgáltatás kapcsán együttműködő, alkalmazásfejlesztő partnerként funkcionálhattak, illetve összekötői szerepet is betölthettek a szolgáltatást igénybevevő cég és a külső tanácsadók között. Különösképpen hangsúlyozott e tekintetben az igénybeveendő szolgáltatások jellegének, konkrét feladatainak tisztázása, továbbá a cégstratégiához illeszkedő, illetve az igénybevett szolgáltatásoknak más – az adott cégnél folyó – szervezési és vezetési programokkal való harmónia megteremtése.

A tanulmányút terepéül szolgáló MSU tehát egy olyan önálló, független tanácsadó cég volt, amely igen gyakran nyújtott szolgáltatást nagy iparvállalatoknak a vállalat adott KSZ-ével együttműködésben.

– További tapasztalatok születtek a működésbeli jellemzők, továbbá a KSZ-re leginkább jellemző, korszerű tanácsadói területek tanulmányozásával. A KSZ működési modellek kapcsán leggyakrabban felvetődő kérdések a következők voltak:

- milyen szerepe van a nagyvállalati rendszeren belül a KSZ-eknek;
- milyen funkciójuk van a KSZ-eknek a nagyvállalat tervezésében, vagyis a célokhoz illeszkedő működés megtervezésében és kialakításában;
- milyen elvek mentén zajlik a célok, feladatok, jogok és kritériumok tisztázása: mi a tanácsadó, és mi a vonalbeli vezető feladata;
- milyen elvek és módszerek célravezetők a KSZ munkatársainak kiválasztásában, majd karriertervezésében;
- kell-e, és ha igen, hogyan kell gondoskodni a KSZ munkatársainak oktatásáról, kiképzéséről;
- milyen módszerek célszerűek a KSZ vezetői számára vezetési szemléletük fejlesztése érdekében, a naprakészség és korszerű szakmaiság érdekében?

A korszerű tanácsadási területek kapcsán az alapvető kérdés az volt, hogy melyek azok a szakterületek, amelyeket az ISZI-ben – KSZ-ben létezőkhöz hasonlóan – célszerű ki-, illetve továbbfejlesztetni. E kérdésben igen hasznosnak bizonyultak azok a vállalati látogatások, amelyek az MSU praxisa mentén, a referenciáikat képező nagyvállalatoknál, illetve KSZ-eiknél történtek, s amelyek erre nézve is megfelelő tapasztalatokkal szolgáltak.

– A tanulmányút fontos eredménye volt a fenti tapasztalatok megszerzése, élményszerű megtapasztalása, ugyanis az ISZI két felső vezetője számára mindez olyan intenzív vezetőképzés keretében zajlott, amely:

- egyfelől magára a tanácsadói tevékenységre, annak tartalmára,
- másfelől az úgynevezett „módszeres vezetés” technikájára irányult, ezen belül is különös tekintettel KSZ-ek vezetési teendőinek mikéntjére.

E tapasztalatok különösképpen meghatározónak tekinthetők abból a szempontból, hogy az ISZI érintett vezetőinek egyik feladata volt egy, az előzőeknél jóval korszerűbb, immár a vezetésfejlesztést is magába foglaló érdemi, tartalmi intézeti megújítás. Ezt azonban már nem lehetett volna a megelőző korszakra jellemző

irányítástechnikai, munkatársi, vezetési felkészültség és stílus alapján elvégezni, annak módszereivel megoldani.

### 6.3.2.2 A VEZETÉSFEJLESZTÉSI INTÉZETI PROFIL KIÉPÍTÉSE, AVAGY A „NAGY KÍSÉRLET” BEINDÍTÁSÁNAK IDŐSZAKA

A tanulmányút után az ISZI vezetősége elkezdte bővíteni a profilját, kiépíteni az új szervezési és vezetési szolgáltatások rendszerét, amelyet a már említett, szervezésről szóló párt- és kormányhatározat igénye váltott ki, szabott feladatul a CSM esetében is.

Az ISZI-ben először a formális szervezeti keretek kialakítása történt meg. Ezek részben a már meglévő szervezeti egységek, osztályok átalakítását és tevékenységeinek kiegészítését jelentették. Ennek egyik lépése az úgynevezett *vezetésfejlesztési* részleg létrehozása volt, amelynek irányításával Gáti Jenőt bízták meg. Később ezen belül alakítottak ki egy új, úgynevezett Gazdaságszervezési Osztályt, amelynek vezetőjéül Vígh Györgyöt nevezték ki.

Az új ISZI funkciók és struktúrák – a már meglévőkkel (például munka- és üzemszervezés, számítástechnika) együtt – az alábbi tevékenységi területeket fogták át:

– *Vezetésszolgáltatás*

A történeti feldolgozás céljai mentén ezzel a területtel, mint a csepeli vezetési-szervezési iskola megteremtő közegével, a legtöbb újdonság, felismerés hordozójával, a továbbiakban részletekbe menően fogunk foglalkozni.

– *Irányításfejlesztés*

Meghatározóan e tevékenységi területhez tartozott a CSM gyárai számára készített, különböző számítógépes termelésirányítási rendszerek kifejlesztése és kezelése.

– *Üzem- és munkaszervezés*

Ide a hagyományos munka- és üzemszervezésen túl, az úgynevezett szervezetfejlesztési tevékenységek tartoztak. Fókuszja a formális szervezetek, tehát a CSM intézeteinek, illetve gyárainak racionalizálása volt. Érdekes megfigyelni, hogy a tröszt intézeteinek és gyárainak „szervezetfejlesztését” – az ISZI *felfogása szerint* – üzemszervezésként kezelték. Ennek nyilvánvaló oka az a teljesen racionális megfontolás volt, hogy az Új Gazdasági mechanizmus hátterében érdemi piaci berendezkedés nem lévén, valójában népgazdasági és ágazati szinten, valamint a vállalatok szintjén is maradt a tervgazdasági rendszer. Ez utóbbi egyértelműen azt jelentette, hogy az egyes, sokszor önálló vállalati névvel illetett tröszti részesegységek valójában üzemmékként működtek, és semmilyen elemi önállósággal nem bírtak, nemhogy – a piacgazdaságban értelmesen megvalósítható – önelszámoló egységek fejlettebb szintjeit (például profit-center divízió, üzlet egység stb.) elérhették volna.

– *Számítástechnika*

Ide a számítógépekkel – mint hardver eszközökkel – kapcsolatos feladatok tartoztak, mint például új számítógépek beszerzése, telepítése, üzemeltetése, adatfeldolgozások elvégzése. E részleg volt az, amelynek funkciója és feladatköre – az előző korszakokhoz képest – viszonylag kevésbé változott meg.

### 6.3.3 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA KUTATÁSI TERÜLETEI ÉS EREDMÉNYEI

Amint az előző fejezetben kifejtettük, a vezetési vonatkozású kérdések kutatására, fejlesztésére és alkalmazásaira a vezetésszolgáltatási funkció szolgált. A vezetésszolgáltatási funkcion belül két figyelemreméltó irány körvonalazódott:

*Az egyik kiemelésre érdemes, rendkívüli kezdeményezés az a célkitűzés volt, hogy a legkorszerűbb matematikai modelleket alkalmazzák a vállalati szervezés és a vezetés támogatására a következő három nagy területen:*

- matematikai optimalizálás,
- hálótervezés,
- kapcsolati struktúrák és empirikus adathalmazok struktúrájának gráfelméleti vizsgálata.

Mindezek igen figyelemre méltó célkitűzéseknek tekinthetők, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az 1970-es évek közepén az első két témával jobbra csak elméleti szinten foglalkoztak a legnagyobb hazai kutatóintézetekben, így például az MTA Matematikai kutatóintézetében, a SZTAKI-ban, valamint az MTA Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézetében. S csupán elvétve akadt egy-két olyan nagyvállalat, ahol már önálló számítógéppel, és megfelelő alkalmazásfejlesztési programokkal is rendelkeztek.

A kevesek egyike volt a Magyar Alumíniumipari Tröszt, ahol Noszkay Erzsébet közreműködésével 1974-ben elsőként készítették el az ajkai kalcináló kemence beruházási projekt hálótervét a francia CII számítógépre, a CPM hálózattervezési szoftver alkalmazásfejlesztésével. A kivitelezés kapcsán azt rendszeresen is futtatták (például mérföldkövek teljesítési ellenőrzések, erőforrás allokációhoz, határidők áttekintéséhez stb.). Hasonló kezdeményezés indult a Ganz MÁVAG-ban is, de ott a beruházás kivitelezésében való alkalmazására már nem került sor.

A másik terület pedig, a nagy hálózatok, főleg az Internet törvényszerűségeinek vizsgálata – a világhírű magyar kombinatorikai iskola számos absztrakt matematikai eredményétől eltekintve – csupán a 21. század elején került a kutatók látóterébe, bár nem a csepeli iskola jeles matematikus és szociológus alkotói, hanem elsősorban Barabási Albert-László: *Behálózza, A hálózatok új tudománya* (Helikon Kiadó, 2008) címmel megjelent munkája kapcsán.

A harmadik terület *maga a vezetési tevékenység fejlesztése és a vezetési rendszer kutatás-fejlesztése* volt. Mivel mindkettő teljesen új terület volt, a megfelelő szakemberek kiválasztása nem bizonyult egyszerűnek – nem csak a CSM és szervező intézete, hanem az ISZI számára sem. Talán túlzás nélkül feltételezhető, hogy más hazai iparvállalatok, de még az ágazati szervezőintézetek esetében sem. Ráadásul e kérdéskörökre vonatkozóan a kutatóintézetek munkái sem szolgáltak megfelelő útmutatással. Nem véletlen, hogy az 1970-es években indult el egy nagy és átfogó országos kutatás Szabó Kálmán akadémikus vezetésével, amely a „Szocialista Vállalat” címszó alatt futott. A kutatás természetesen több szempontból vizsgálta a vállalati szférát, elsősorban azzal a céllal, hogy elemezze, miképp hatott az Új Gazdasági Mechanizmus a vállalatok működésére, de másfelől cél volt az is, hogy az Új Gazdasági Mechanizmus mint új gazdaságirányítási rendszer mentén olyan új vállalatműködési modelleket is kidolgozzon, amely ennek az új korszaknak az ideáival inkább harmonizáló és főképp

hatékonyabb vállalatműködést eredményezhet. Ebben a kiterjedt kutatásban hazánkban a szocializmus időszakát tekintve először kapott teret a vállalat vezetésének, s ami külön izgalmas, a vezetésnek mint rendszernek a kutatása is.

Mivel akkoriban a vonatkozó tevékenységek köre is vita tárgyát képezte, az ISZI vezetése igyekezett olyan szakértelemre szert tenni, amelynek segítségével az új funkciók megfelelő tartalommal voltak megtölthetőek. Érdekes és igen korszerű megoldásnak mondható, hogy az ISZI vezetői a problémák megoldásában nem csak az ISZI munkatársait vonták be. Az Országos Vezetőképző Központtal (OVK) – pontosabban annak egyik osztályával – vették fel a kapcsolatot, amely abban az időben a hazai vezetőképzés minden vonatkozásában meghatározó szereppel bírt, és ideológiai, elméleti szempontból is irányadó volt. Az osztályt abban az időben Nagy József vezette, és több olyan munkatárs dolgozott ott, akik érdemben foglalkoztak vezetéstudományi kutatással; így a kiváló műveltségű és nagy tapasztalatú kutató Löw László, illetve olyan fiatal munkatársak, mint például Göber Lajos közgazdász, vagy Pál Tamás szociológus, akik a vezetői munka, vezetési funkció tartalmával és tevékenységeivel foglalkoztak – kutatták, kísérleteket végeztek, illetve oktattak is a vezető-utánpótlásban résztvevők számára. A kezdeti tájékozódást együttműködés követte, s az *OVK munkatársai* – az ISZI munkatársainak közreműködésével – *meghatározóan a vezetői tevékenységgel kapcsolatos vizsgálatokban vettek részt, illetve a vonatkozó kutatásokat vezették.*

A másik ilyen, eddig nem művelt, s nem is kutatott terület volt a vezetési és vállalati rendszer, annak működése, összefüggéseinek, esetleges törvényszerűségeinek a vizsgálata – különös tekintettel a szocialista (nem piaci viszonyok közötti) jellegzetességekre.

E témában éppen abban az időben (1974 elején) készült el, s került publikálásra a Közgazdasági Szemlében Kárpáti Pál és Noszkay Erzsébet munkája *„Az iparvállalati vezetés problémái”* címmel, amelyet 60-70 nagyvállalati mintán végzett kutatásuk vizsgálati eredményeire alapoztak. A munka vitaindító cikként jelent meg a Közgazdasági Szemle Szerkesztősége döntése alapján. Ezzel a tanulmány máris az érdeklődés középpontjába került, s a vita egy éven át foglalkoztatta a szakmai közönséget. A cikk témája is újdonságként hatott, mivel nem az addig megszokott módon, vagyis az „ideális vezető = ideális vezetés” szemléletben közelítette meg a vezetés dilemmáit, hanem a vezetés, mint rendszert vizsgálta. Azt a lényeges kérdést vetette fel, hogy vajon „a mai vezetési szervezet alkalmassá teszi-e a vállalatot fontos feladatainak ellátására”. A kérdés mögött két – a szocialista ideológia és gondolkodásmód szempontjából – merész hipotézis is megfogalmazódott: mindkettő bizonyos vállalaton belüli tartalékokra vonatkozott. A felismerés „merészsége” abban rejtezett, hogy – burkoltan bár de – feltételezte, hogy a Párt által is megerősítetten kinevezett, különböző szintű vállalati vezetők önmagukban, csupán „öntudatuk” és akaratuk által vezérelten nem képesek megoldani az említett problémákat. Hiszen a vezetés nem csak egyéni, emberi tevékenység, hanem együttesen működtetett rendszer is, amelyet ha nem rendszerként kezelnek, nem veszik figyelembe a törvényszerűségeit, s tudatosan nem használják fel azokat, akkor nem szabadíthatók fel az ebből következő tartalékok. Vagyis szükségszerű a vállalatot és vezetését is rendszerként értelmezni, akként kezelni.

A cikk ellenére váltott ki komoly vitát, hogy a megfelelő empirikus vizsgálatok már „feketén-fehéren” bizonyították a legsúlyosabb következtetések egyikét: ha nem rendszerként kezelik a vezetési, illetve vállalati rendszert, akkor könnyen átveheti az adott vállalat irányítását az informális hatalom, s ezzel a szervezet céljaival összhangban nem álló részérdekek. Persze felvetődhet a kérdés: miért éppen ebben az időszakban merült fel ez a probléma? (Minthogy nem kívánjuk megtörni a kronológiai leírás menetét, ennek megválaszolására a későbbiekben térünk majd ki!)

A vezetési rendszer kérdésének az ISZI Gazdaság szervezési Osztály profiljába való beemelése arra az időszakra esett, amikor a fent említett publikáció, illetve a reflektáló vitacikkek megjelentek. Ez az ISZI érdeklődését is felkeltette, így a vitaindító cikk szerzőivel felvették a kapcsolatot, majd amikor közelebbről is megismertek mind a téma kutatási mélységeivel, mind magukkal a kutatókkal, *állásajánlatot tettek*. Mivel ezt a szerzőpáros elfogadta, már az *ISZI-ben folytatódott a témával kapcsolatos érdemi kutatás*.

A strukturális matematikai modellezés és módszerek kutatásainak, illetve fejletéseinek első számú szakembere Dénes Tamás, az ISZI-hez 1975-ben felvett fiatal matematikus lett. Itt ismét meg kell említenünk egy nagyon korszerű felfogást és kutatói megoldást: Dénes Tamás mindig épp azzal a társadalomkutató szakemberrel működött együtt, akinek a kutatási, illetve alkalmazásfejlesztési témájához aktuálisan szükségesnek mutatkozott a matematikai modellezés. Gyakran dolgozott együtt külső szakértőkkel, például kontaktometriai vizsgálatok alkalmával Gelléri Péter pszichológussal, vagy Babics László szociológussal.

### 6.3.3.1 KUTATÁSI TERÜLETEK

#### – AZ ISZI VEZETÉSSZOLGÁLTATÁSI RÉSZLEGE A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN

A vezetésszolgáltatási funkció legfőbb felelősévé a Gazdaság szervezési Osztály vált. A Gazdaság szervezési Osztályt indulásának, alapításának első esztendeiben Vigh György vezette, majd amikor ő az MSZMP Központi Bizottságnak egyik osztályára került, az osztály vezetését 1976-ban az Országos Vezetőképző Központból (OVK-ból) átkerülő Pál Tamás vette át. Az osztály kis létszámmal működött; kezdetben az osztályvezetőkön és titkárnőn túl mindössze néhány fő vett részt a munkában (név szerint Csapó Mária, Dénes Tamás, Kárpáti Pál, Noszkay Erzsébet, valamint egy középvégzettségű, kutatást segítő munkatárs). Később került az osztályra Tóthné Pál Ágnes szociológus. Pál Ágnes már az első időktől fogva olyan szociológiai vizsgálatokat végzett, amelyek a munkavállalók (a végrehajtásban dolgozók) problémáit tárták fel, jöhetnek ezek a problémák többnyire a középvezetők, termelésirányítók szempontjából, tehát vezetői aspektusból kerültek górcső alá. Pál Ágnes vizsgálati jelentősen hozzájárultak azon anomáliák feltárásához, amelyeket a szocialista módon működtetett – Kárpáti és Noszkay által oly sokat bírált – lineáris-törzskari működés jelentett. A funkció kapcsán az alábbi részterületeket határozták meg:

- A CSM felső vezetőinek és tevékenységeinek vizsgálata
- A vezetési rendszer vizsgálata
- A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollós Vezetési rendszer)



### 6.3.3.1.1 A CSM felső vezetők és tevékenységük vizsgálata

Ezt a vizsgálati kérdéskört szellemes „ötlövetű-vizsgálat” elnevezéssel illették, mivel a felsővezetői tevékenység ötféle szempontból került górcső alá. Az „ötlövetű” által alkalmazott vizsgálati tematikák és módszerek egymáshoz kapcsolódtak, egymást egészítették ki. Az alábbi módszerek és nézőpontok kerültek felhasználásra:

1. munkanapfénykép, amely a vezetők tevékenységszerkezetének feltárására szolgált;
2. az egyes értekezletek keretrendszerének (rendszeresség, felépítés stb.) feltárása;
3. vezetői interjúk, amelyek a vezetők motivációit, munkamódszerét, vezetői stílusát, ambícióit stb. igyekezett feltárni;
4. a felső vezetés viszony- és kapcsolatrendszerét (a megismert és megmért jellemzőkkel együtt);
5. a felső vezetői döntések folyamatát, alkalmazott módszereit.

Az „ötlövetű-vizsgálat” egyes elemei, ahogyan említettük, olyan kísérletek voltak, amelyek sok újszerű felismerést, tapasztalatot is hoztak. Az „ötlövetű” vizsgálat szellemi atyja Pál Tamás szociológus volt, aki Víggh György CSM-től való távozása után a Gazdaságirányítási Osztály vezetőjeként a Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola működési feltételeinek megteremtésén is fáradozott. A feltárt és elért eredményeket, javaslatokat visszacsatolták az érintett vezetőknek, akik ezeket a mindennapok gyakorlatában jórészt hasznosították is.

### 6.3.3.1.2 A vezetési rendszer vizsgálata

A korábbiakban idézett Kárpáti és Noszkay szerzőpáros ISZI-hez történő csatlakozásukkal megkezdték, pontosabban fogalmazva folytatták a vezetési rendszerre vonatkozó kutatásukat, ennek részeként a rendszer fejlesztésére szolgáló javaslataik megfogalmazását – most már három oldalról is közelítve a témához.

1. A Közgazdasági Szemlében folyó vitához további empirikus vizsgálatokat végeztek, és ekkortól a CSM Tröszt különböző profilban működő vállalatait használták terepül.
2. A „Szocialista Vállalat” kutatás során véglegesítették és a kutatási főirányról készült sorozatban publikálták a vezetési rendszer úgynevezett Fogalmi Rendszerét, amely egy ellentmondás-mentesség és egyértelműség jellemezte elméleti modell volt – az ezekkel szembeni általános elvárások szerint. A szerzők már korábban is kerestek a modellhez megfelelő matematikai apparátust annak érdekében, hogy az összefüggések, eredmények operacionalizálhatóak legyenek. Erre itt, az ISZI-ben találtak rá, a CSM ISZI matematikusának, Dénes Tamásnak a strukturális modellezési munkájának köszönhetően, így e matematikai modell megalkotása képezte a további kutatás másik területét.
3. A modell alapján a kutatók elkezdtek dolgozni egy illeszkedő átvilágítási, diagnosztikai, szervezetfejlesztési módszeren is. A módszer egyes lépéseit munka közben is módjuk nyílt kipróbálni a CSM termelő cégeinél.

### 6.3.3.1.3 A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollos Vezetési rendszer)

A harmadik nagy vizsgálati terület az úgynevezett SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollos Vezetési rendszer) kérdésköre volt. Ezt a témát meghatározóan az ISZI két vezetője (Kárpáti László igazgató és Gáti Jenő igazgató-helyettes) vezette, s kettejük irányításával csupán néhány, közvetlen munkatársuk foglalkozott még ezzel a témával.

A ma már magától értetődőnek tekinthető SZELV abban volt újszerű, hogy az akkoriiban még elnevezés szintjén sem használatos informatikával támogatott vezetői számvitel elődjének, „szocialista” megvalósítási kísérletének tekinthető. Arra a felismerésre utalt, hogy ha a vezetést mint rendszert tekintjük, akkor az informatikának nem csak az egyes hierarchiaszintek vezetőit kell megfelelő adatokkal kiszolgálnia, hanem az egyes funkcionális területek speciális szempontjait is. Tehát a vezetői döntések támogatása, a végrehajtói szintek teljesítményének meghatározása más és más mutatószámokat, adat- és információ kombinációkat igényelnek a vállalati célok eredményes és hatékony teljesítése érdekében. Különösen fontos mindez a vezetők stratégiai döntéseinek tekintetében, hiszen a vezetői informatikai szolgáltatásoknak a vállalat jövőbeni tevékenységére is szükséges összpontosítani: nem csupán múltbeli adatokat, hanem becsléseket, előrejelzéseket is kínálva a vezetők számára. Mindezekből következik, hogy a vezetői informatikai szolgáltatásoknak e területeken nincsenek általánosan elfogadott számviteli alapelvei, kötelezően követendő jelentései, hanem a vállalat vezetőinek – a vállalati specialitások és helyzetek alapján – maguknak kell meghatározniuk, hogy melyek azok a jelentések, beszámolók, amelyek számukra a legtöbb értékes információt hordozzák a jövőbeni döntéseik meghozatala szempontjából.

#### AZ ISZI VEZETÉSTUDOMÁNYI KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI TÉMÁINAK HÁTTERE

Mielőtt e néhány úttörőnek számító kutatási és fejlesztési munka konkrét és időtálló eredményeinek bemutatására rátérnénk, úgy véljük, hogy érdemes néhány gondolat erejéig arra is kitérni, hogy miért éppen erre a 7-8 évet átölelő időszakra váltak az ISZI témái ez idő tájt annyira aktuálissá (egy olyan ipari nagyvállalat szervezőintézetében, mint a CSM ISZI) és mitől kezdtek el aztán az 1980-as évektől – különösen a vállalatok körében – hanyatlani.

Nem lehet kétséges, hogy az úgynevezett Új Gazdasági Mechanizmus meghirdetését követő korszak nagyon komoly ellentmondásokat szült a mindennapi vállalati működésben, de különösen a vezetők munkájában, mindennapi tevékenységében. Úgy akartak piaci viszonyokat behozni a vállalati működésbe, hogy a reform legtöbb elve nem volt összeegyeztethető a szocializmus eszmerendszerével. Melyek is voltak ezek a problémák, s milyen formában jelentkeztek a mindennapi működés során?

– Az első, talán legnagyobb hatású intézkedés az volt, hogy a korszerűsítés jegyében a vállalatokon belül létrejöttek olyan funkciók és területek, valamint ezzel együtt vezetői szintek és szerepek, amelyeknek nem volt és nem is lehetett érdemi funkciótartalma a vállalati működésben. Ilyen területek voltak például a marketing, az informatika és a stratégiai tervezés.

A szocializmusban a szocialista vállalat modellje ugyanis még mindig a tervgazdaságra és nem a piaci versenyre volt alapozva. Emiatt a szóban forgó, „új keletű” vállalati területeknek nem volt valós, a mindennapok vállalati gyakorlata szempontjából érdemi funkciója, s így nyilván nem lehettek valódi – a vállalat szempontjából hasznos – feladatai sem! Ráadásul éppen e valódi feladatok és funkcióktartalmak nélküli létükből következően – az adott, művi úton létrehozott egységeknek (rendszerelemeknek) nem voltak olyan érdemi strukturális kapcsolatai sem a vállalati rendszer egészéhez, amelyek a rendszer integritását biztosították volna. Következésképpen tehát nem tudtak eljutni hozzájuk azok a „genetikai információk”, amelyek a rendszer struktúrájába való hasznos beilleszkedésüket biztosították volna.

Nagyon leegyszerűsítve: a hétköznapi problémakezelés szintjéig a szocialista vállalat működése úgy zajlott, hogy a népgazdasági tervekből az egyes ágazatok számára előírt tervadatokat (éves termelési-, létszám- és egyéb sarokszámokat) a vállalatok felé tovább bontották, azokat pedig még tovább, egészen a különféle szervezeti egységek szintjéig. A működés legmeghatározóbb számai voltak a termelési volumenre vonatkozó előírások; szinte minden egyéb mutató, tervelőírás ehhez kapcsolódó, illetve ebből levezethető volt. Nyilván egy ilyen üzemi jellegű működési modell és problémakezelés kapcsán jogosan vehetjük fel a kérdést, hogy vajon miféle szerepe lehetett, és főképp mivel járulhatott hozzá a szocialista vállalaton belül például a marketing, vagy épp az informatikai részleg a vállalat jobb, vagy még jobb teljesítményéhez, hiszen a vállalat minőségi megítélése nem a piacon, hanem a tervszámok megfelelő teljesítése alapján történt. Hozzáadott értékük tehát igen csekély, vagy talán negatív lehetett, a „klasszikus” üzemszervezés szabályait tekintve akadályozó tényezői lehettek a működésnek. Általános igazság azonban, hogy ha bármilyen vállalatnál egy hibás változáskezelési program után tartalom nélküli funkciók keletkeznek vagy maradnak, azok szinte minden esetben feladatot „csinálnak maguknak”, hogy igazolják saját létjogosultságukat, és ezzel biztosítsák a túlélésüket. Ezzel persze felesleges láncszemmé válnak, és egyfelől lassító, akadályozó tényezői lesznek az értelmes munkavégzésnek, másfelől informális hatalmi tényezővé is válhatnak.

– A másik, inkább már következményszerű tényező, hogy felbukkantak olyan szakemberek (és ezzel szaktudások), akik és amik komolyan vették az új (illetve újnak tűnő) kihívásokat. Ráadásul a modernebb számítógépek nagyobb cégeknél és szervezési központoknál való megjelenése már informatikai felkészültséget és az ehhez tartozó szemléletet is hozzáadta. Tehát az új területek, illetve a számítógépes adatfeldolgozással foglalkozó részlegek megjelenése óhatatlanul is intellektuális „szigeteket” kialakulását jelentette a szervező intézetek és a nagyobb vállalatok berkeiben. Ezek a törekvések olyan korszerűen gondolkodó (például matematikai modellezéssel és programozással, nyugati vezetés- és szervezéstudománnyal, marketinggel stb. foglalkozó) szakemberek megjelenéséhez is hozzájárultak, akik többek közt olyan problémákra és kérdésekre kezdtek el keresni a válaszokat, mint például mi is az a (vállalati) rendszer, milyen az egészségesen működő szervezet, mint rendszer, mitől válik hatékonyvá és ered-

ményessé egy vállalati vagy egyéb rendszer, hogyan és milyen módon modellezhető, írható le egy vállalat működése. Vagy hogy a vállalatok bizonyos problémái milyen matematikai modellekkel, és számítástechnikai programokkal, megoldásokkal kezelhetőek (például számítógépes termelésirányítási-, PERT vagy CPM hálózattervezési programokkal, lineáris programozással stb.). A kérdések között olyan felvetések is voltak, hogy hogyan fogjuk fel a szervezetet a racionális kibernetikai, vagy valamiféle organikus modell logikája alapján, mit kezdünk az „informális” kapcsolatokkal, milyen hatással vannak mindezek a vállalati működésre stb.

Vagyis összességében az új gazdasági mechanizmus, mint kvázi-gazdaságirányítási rendszermodell, bár csak formai és nem elvi működési megoldásokat hozott be a gazdaságba, még így is megzavarta az addigi tisztán tervutasításos rendszer működtetését, s meghatározóan a vállalati vezetésben és annak formális konstrukcióiban problémák sorát eredményezte. Ezek a problémás helyzetek azt a benyomást keltették, hogy szervezéssel, vagy vezető- és vezetésfejlesztéssel megoldhatóak lehetnek, ezért jelent meg az 1970-es évek elején a szervezésről szóló párt- és kormányhatározat.

Nagyon érdekes, hogy bár a vállalatok működési anomáliái sok vezető és „kulcsember” életét megnehezítették, s ezeket a nehézségeket nagyon is komolyan vették, mégis olyan problémáknak tekintették, amelyek megoldásához elegendő csupán a megfelelő módszerek megtalálása. Ugyan azt egyre többen érezték és tudták, hogy a szocialista vállalatoknál alkalmazott modellek, módszerek, megoldások még átalakítva és adaptálva sem lehetnek ugyanazok, mint egy piacgazdaságban működő vállalat megoldásai. Ennek dacára igen sok kiváló szakember, kutató kereste azokat a korszerű megoldásokat, amelyek a szocialista gazdaságot és vállalatot hatékonyabbá tehettek.

Noha, abban az időszakban már olvasható volt Kornai János „A hiány” című műve, illetve más rendszerkritikus munkák is, amelyek arra mutattak rá, hogy a problémák magából a szocializmusból következő olyan „rendszer-anomáliák”, amelyeket feloldani gyakorlatilag lehetetlen, ezek érdemi megoldásra nem sok esély volt.

Mindezek ellenére kreatív kutató és fejlesztő szakemberek lelkesedésből és tudományoszeretből fakadó munkái sok olyan eredményhez vezettek, amelyek akár a „fejlett” nyugaton is megállták volna a helyüket. Ehhez persze szükség lett volna arra, hogy a szóban forgó kutatóknak, szakembereknek olyan szabad publikációs-, illetve konferencialátogatási lehetőségeik legyenek nyugaton, mint például napjainkban. Még így is sok munka eljutott az USA-ba, Japánba, vagy más fejlett ország publikációs piacára, de közel sem olyan sikerrel, mint ahogy azt a szerzőik megérdemelték volna. Több olyan modell-, vagy módszer is fennmaradt ebből a korszakból, amelyeket a mai napig is felhasznál a felsőoktatás és a tanácsadóipar.

Az 1980-as években a lengyelországi politikai események okoztak egyfajta visszaesést, szigorítást az Új Gazdasági Mechanizmust követő nyitáshoz képest. (A magyarországi szocializmus első politikai válságát az 1956-os forradalom jelentette, a másodikat a csehszlovákiai 1968-as tavasz, a harmadik háttérben

pedig a Szolidaritási Mozgalommal induló, végül katonai diktatúrába torkolló lengyelországi események álltak.) E harmadik válság egy időre tehát megakasztotta és erős korlátok közé szorította a működési anomáliák felismerésével összefüggő jobbitó, tudományos igényű folyó kutató, fejlesztői munkákat.

### 6.3.3.2 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA EREDMÉNYEI

#### 6.3.3.2.1 A hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje

„A CSM felsővezetőinek és tevékenységeinek vizsgálata” témacsoportból máig korszerű és használható vizsgálati modellezési módszernek bizonyult a hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje. A gráf-módszer informális hálózati jellegű kapcsolati viszonyok feltárásához nyújt segítséget. A CSM felsővezetőinek úgynevezett kontaktometriai vizsgálata kapcsán vetődött fel egy olyan matematikai modell alkalmazásának szükségessége, amellyel a kapcsolatrendszerek struktúrája és működése egzaktan vizsgálhatóvá és leírhatóvá válhat. Ilyen típusú összefüggések ábrázolására és elemzésére legalkalmasabb az úgynevezett gráf modell, amely éppen az absztrakt, azaz általános értelemben vett objektumok közötti kapcsolatok, történések rendszerének, struktúrájának elemzésére jött létre. (Az objektumok általános értelmezése azt jelenti, hogy e fogalommal jelölhetünk személyek, tárgyak, akár fogalmak egy általunk vizsgálni kívánt halmazát, amelyeken szintén általunk definiált relációkat értelmezzünk.)

A kontaktometriai vizsgálati eredmények teljesen újszerűek és megdöbbentőek voltak különösen a szocialista vállalat és vezetői ideák tükrében, ugyanis megmutatták a szervezetben rejtetten létező informális rendszer „anatómiáját”, illetve annak egyik legveszélyesebb potenciálját, az informálisan kialakuló, rejtett hatalmi góccok képződését. A kontaktometriai vizsgálat egyik eredménye annak a hálószerű struktúrának a számítógéppel készült rajzolata volt, ami feketén-fehéren kimutatta, hogy nem a vezetői hierarchia szintek szerint találhatóak a felsővezetői háló kapcsolati csomópontjai (vagyis a kapcsolati viszonyok sűrűsége alapján körvonalazódó pontjai), hanem egészen másutt. Bizonyos esetekben ezek a csomópontok a vezetői hierarchia alján voltak, illetve voltak olyan felsővezetők is, akik szinte teljesen kívülre rekedtek az informális viszonyok bonyolult rendszeréből és helyüket a kapcsolatrendszeri struktúra „mediátor elemei” (pozíciói) vették át. A gráf-modellben egzaktan bizonyítható volt, hogy ezek az informális csomópontok biztosították a kapcsolatrendszer összefüggőségét, vagyis a döntési útvonalak átjárhatóságát.

Ezek a felfedezések igen nehezen emészthető megállapítások lehettek egy olyan, a párt által is erősen kontrollált nagyipari vállalat felsővezetői számára, mint amilyen a CSM is volt. Hisz épp a hierarchikus, formális hatalomgyakorlás egyenszilárdságába vetett vezetői hitet kezdték ki, így nem csoda, hogy a kontaktometriai vizsgálatokra a továbbiakban a CSM-nél nem került már sor.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> A módszer matematikai leírását lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)

### 6.3.3.2.2 Újszerű matematikai módszertani megoldások

Újszerű matematikai módszertani megoldásokat eredményezett, hogy a CSM felismerte a különféle vezetői döntéseket befogadó társadalmi környezet fontosságát is. Ezen vizsgálatok egy jelentős része a CSM által létrehozott Társadalomtudományi Intézetben zajlott, ahol a korszerű empirikus kutatásokat a CSM Irányítás- és Számítástechnikai Intézetének legkorszerűbb elemző-feldolgozó rendszerei segítették. Bár csak az együttműködés szintjén volt kapcsolata az ISZI-vel az Intézetnek, de ebből az együttműködésből az előbbieken már részletezett kontaktometriai vizsgálatról kezdve, a vezetési rendszer S-gráf segítségével modellezett rendszerén, a szociológus Tóthné Pál Ágnes több formális és informális kapcsolatokat vizsgáló munkájáig (például a feladatforgalom és a vezetés egységének vizsgálata és feltárása) sok hasznos vizsgálat és megoldás született. Ennek az együttműködési lehetőségnek meghatározó mozzanata volt, hogy Dénes Tamás matematikus egyszerre volt az ISZI és a Társadalomtudományi Intézet munkatársa. A sokrétű együttműködés eredményei közül megjegyzésre érdemes az úgynevezett foglalkozási mobilitás-vizsgálat, amely módszertani szempontból igen korszerűnek számított, s napjainkban is megállná a helyét. A módszer lényege: Dénes Tamás kiterjesztett egy általános strukturális elemző (gráfelméleti) modellt, és kidolgozta annak ICL számítógépen működő elemző rendszerét (a SYSTEM programcsomagot). A fejlesztést az az igény táplálta, hogy az 1970-es években a számítástechnika rohamos fejlődésével arányosan növekedett az elvárás az empirikus társadalomtudományi kutatások kapcsán beérkező nagy adathalmazok elemzésére, áttekinthető szintézisére. Az addig általánosan alkalmazott feldolgozási módszerek az elemzőt szinte teljesen magára hagyták, mivel a feldolgozások statisztikai táblák kezelhetetlen tömegét hozták létre.

A SYSTEM programrendszer az akkori számítástechnikai lehetőségeket maximálisan kihasználó kvázi-interaktív alkalmazói rendszer volt, amelyben a társadalomkutatónak csak a kutatói kompetenciát igénylő fázisaira kellett koncentrálnia.<sup>22</sup>

### 6.3.3.2.3 A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése

A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése témakörében, ahogyan tanulmányunk korábbi részében utaltunk rá, a kutatások három területen folytak. Ezek sorrendjében nézzük át az elért eredményeket is.

#### 1. kutatási terület

1975 nyarán zárult le a közel egy éve folyó vita, amely során 11 hozzászólás jelent meg a Közgazdasági Szemlében.

A vitázó cikkben a szerzők kb. 70 iparvállalatnál végzett empirikus kutatásuk alapján tett legfontosabb megállapítása és eredménye annak felismerése volt, hogy a vállalatok „alkotmánya” (szervezeti és működési szabályzatai) és a mindennapos, gyakorlatban zajló működés között jelentős eltérés van, vagyis a formális szabályozás és az informális működés között komoly diszkrépancia tapasztalható. Erről „Az ISZI Vezetéstudományi kutatási és fejlesztési témáinak háttere” című részben már

<sup>22</sup> A módszer alkalmazásának matematikai lényegét lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)

bővebben írtunk. A szerzők a későbbiekben felismerték kutatásaik során, hogy a szocialista működés olyan elvi, szubsztanciális antagonizmusáról van szó, ami miatt egy szocialista vállalat soha nem lesz megfelelő, piacgazdasági versenytársaihoz hasonló hatékonysággal és eredményességgel működtethető. Ekkor azonban a szerzők még maguk is hitték abban, hogy az iparvállalatok működési eltérései megfelelő korszerűsítéssel feloldhatóak. Empirikus vizsgálataik során ugyanis voltak olyan megfigyeléseik, hogy azonos ágazatban működő, nagyjából hasonló adottságú és méretű vállalatok közül az egyik jobban működik, kedvezőbb üzemgazdasági mutatókat ér el, mint a másik. Tehát járhatónak tűnt az az út, hogy egy olyan új vezetési és irányítási modell és módszer kerüljön kidolgozásra, amely majd megfelelően képes kezelni a tartalom (a vállalat adottságai) és forma (vezetési, szervezeti rendszer) harmonikus egységét, s a vezetés tudatosságának fokozásával, vagyis az irányításhoz szükséges megfelelő információk előállításával javítható lesz a szervezet hatékonysága, eredményessége.

E felismerés kapcsán alapvetőnek tekinthető, hogy a korabeli mainstream szervezési és vezetési elvvel szemben körvonalaztak egy új, akkor még Magyarországon nem elfogadott és nem alkalmazott új szemléletet, módszertant. A kor szemléletét a tervgazdálkodás normatív és mechanikus vezetési és szervezési módszerei jellemezték. Az új megközelítés szerint pedig a vállalati rendszer olyan önálló entitás, amelynek a külső környezettel szemben körvonalazható irányítási határai vannak, s ezt a rendszert az adottságait *szituatívan* figyelembe véve, vagyis változatos szervezési és vezetési módszerek alapján kell ki- és átalakítani a vezetők tudatos beavatkozásai révén úgy, hogy a jelen adottságaiból az erősségeire és lehetőségeire építve a maximális hatékonyságot és eredményességet lehessen kihozni a szervezetből, s hogy innovatívvá, fejlődőképessé váljon.

A vita 1975. július 1-jén a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen rendezett kerekasztal beszélgetés keretében zárult le, amit – a téma jelentőségét hangsúlyozandó – a Közgazdasági Szemle Szerkesztőségével és a „Szocialista Vállalat” Országos Távlati Kutatási Főirány Koordináló Tanácsával közösen szerveztek meg. A vitát Zsarnóczai Sándor, a Közgazdasági Szemle főszerkesztője nyitotta meg. Beszédében kitért arra, hogy mi volt az oka annak, hogy az alapvetően elméleti témákkal foglalkozó MTA Közgazdasági Bizottságának folyóirata teret engedett egy nagyon gyakorlatias, a vállalat vezetésével foglalkozó témának. Indoklásának gerincét az a megállapítás adta, hogy a vállalatok a mikroökonómiai szféra és a gazdaságpolitika egyik legfontosabb szereplői, így azok problémái, illetve az iparvállalatok vezetésének állandó fejlesztése rendkívül fontos, s ebben részt venni egy olyan orgánumnak, mint a Közgazdasági Szemle megtisztelő kötelessége. Minthogy a témának vannak elméletet érintő vonatkozásai is, nagyon is illeszkedik a folyóirat profiljába. A kerekasztal vitának 16 hozzászólója volt, közöttük több nagyvállalati felső vezető is: Horváth László, Fülöp Sándor, Papp Zoltán, Szilárd Csaba, Kárpáti László, Belvaratz János, Seregi Ferenc (az OVK tudományos osztályvezetője), Rozgonyi Tamás (az MTA Szociológia Kutatócsoportjának munkatársa), Kovács Sándor (MKKE oktatója), Bíró Sándor (GATE oktatója), Sinkovics Alfréd, Bíró András (a Közgazdasági Szemle munkatársai), Herédi István (a „Szocialista Vállalat” Kutatási Főirány Koordináló Tanácsának titkára), Kárpáti Pál és Noszkay Erzsébet (a vitaindító cikk szerzői). A

vitát Szabó Kálmán (a Kutatási Főirány elnöke) zárta. Szabó Kálmán végső vitazáró üzenete sajnos kevésbé a vezetés és a vállalati működés újszerű működésének kidolgozási igényéről, és sokkal inkább a tervezésről és annak normatív megoldásairól, illetve a „szocialista öntudatról” szólt. Ugyanakkor kétségtelenül előremutató volt, hogy szorgalmazta az eddigi, csupán végrehajtói szereppel szemben a vállalati dolgozók érdemi részvételét ezekben a folyamatokban.

Idézet a záró gondolatokból:

„A vállalat nem gépezet, hanem társadalmi organizmus. Ennél fogva a termelő-folyamatot megelőző fázisokban van annak a többletnek a titka, melyet a tervezéskódás különben egészségesen működő rendszerében gazdaságilag és emberileg a vállalat elérhet. Ott van tehát, ahol az egész folyamat konkrét céljaira, a végrehajtás feltételeire és eszközeire vonatkozó elképzelések kiforrólódnak, eldőlnek. Alapjában véve a vállalati tervezés az a terület a vezetési tevékenységben, ahol a termelőmunka összefolyamata újra és mindig elnyeri konkrét társadalmi-gazdasági értelmét.

Ha tehát azt akarjuk, hogy a vezetés teljesítse lényegi szerepét, s hogy saját munkájuk igazi értelmének az emberek mind inkább tudatában legyenek, akkor most a feladat mindenekelőtt: a dolgozók érdemi részvétele a vállalati tervezési-döntési folyamataiban.” (Közgazdasági Szemle XXII: évf. 1975 okt. 1229 p.)

## 2. kutatási terület

A „Szocialista Vállalat” kutatási főirány keretében születő anyagokból egy *rész tanulmány* sorozat indult útjára 1976 körül. A Kárpáti-Noszky szerzőpáros ebbe a sorozatba illeszkedve publikálta az 1975-re elkészült „Vezetési rendszer” modelljét. Ez az elméleti modell azzal a céllal készült, hogy alapjául szolgáljon olyan átvilágítási és diagnosztikai módszer megalkotásának, amely annak érdekében segíti a vállalati rendszer szisztematikus feltérképezését, hogy az adott szervezet „egészségi állapotát” reálisan tükröző diagnózist felállítva, a *rendszer adottságait szituatívóan figyelembe vevő, változatos* szervezési és vezetési módszer-együttes alapján lehessen eredményes és hatékony működést kialakítani. A modell arra is lehetőséget adott, hogy a szervezeti adottságokból kiindulva, a vállalat stratégiai perspektíváját figyelembe véve, a javuló működés lehetőségét teremtsen meg a vezetés számára.

A modell előnyei közül érdemes két lényegi dolgot kiemelni:

- Az egyik, hogy meghatározásra került, mi az a szervezeti egészség és betegség.<sup>23</sup>
- A másik, hogy megalkotta a vállalat célszerű rendezettségét – mint az elméletileg ideális egyensúlyi, egészségi<sup>24</sup> – állapotának fogalmát. A diagnosztikai mód-

<sup>23</sup> A vállalat (szervezet) egészséges, ha:

- a környezete, kliensei számára képes értékeket előállítani és hasznos célokkal rendelkezik;
- rövid és hosszú távú céljainak teljesítéséhez megfelelő (műszaki-technikai, gazdálkodási, szociálpszichológiai) feltételekkel rendelkezik;
- a szervezet léte, fennmaradása szempontjából alapvető arányösszefüggéseinek mértékei, értékei nem veszélyeztetik a szervezet dinamikus egyensúlyát;
- az operatív (vegetatív), illetve alkalmazkodóképességet biztosító (innovatív) funkciók – még rövidtávon sem – ellentétesek (együttesen, s nem egymás rovására teljesülnek).

<sup>24</sup> Nem lehet kérdés, hogy ez az egyensúlyi állapot az Adizes-i életciklus elméletben legfejlettebb életkort leíró ún. „férfikorú” szervezet ideáltipikus jellemzője.



szerekkel együtt így lehetővé vált a vállalati egészség vagy betegség tényének és annak mértékének megállapítása, vagyis az egészséges állapotól való relatív távolság minőségi mérése.

Mai szóhasználattal élve egy olyan BPR jellegű változásmenedzsment-modell, majd arra a későbbiekben ráépülő módszer került kidolgozására, amely a vállalaton belül radikális változásokat projekt jelleggel visz végbe. Mégpedig egy olyan rendszerezett feltárási és átvilágítási módszer alapján, amely szinte – orvosi hasonlaltal élve – MRI vizsgálati pontossággal mutat rá a bajok gyökereire és mélységeire.

Ha azonban ilyen rétegfeltárást kívánunk végezni, akkor ahhoz olyan modellel, alkotó „szerszámra” is szükség van, amely segít felderíteni a vállalat belső, lényegi, s nem formálisan meghatározott struktúráit. A vállalat eredményes és hatékony kialakításának és működésének titka az, hogy a vállalat vezetése jól ismerje az általa vezetett vállalat gyenge pontjait és erősségeit, s ezek alapján eredményesen hasznosítsa a lehetőségeit, mérsékelje fenyegetettségét. Ebben az összefüggésben alapvető, hogy a vezetés gyakorlata számára a vállalat bonyolult összefüggésrendszere hogyan strukturálható, milyen módon tehető módszertanilag kezelhetővé. Ehhez jelentős lépést jelentett Dénes Tamás matematikus (aki a korszerű, XXI. századi, modellezésre alkalmas matematikai módszert, az úgynevezett S-gráfot fejlesztette ki) és a modellel kitüntetett módon foglalkozó Noszkay Erzsébet együttműködése.

Az S-gráf<sup>25</sup> lehetővé tette a modellezett rendszernek egy egyszerű jelmodellben történő leképezésével a modell kvázi felbonthatóságát, strukturálását a következő módon:

- Az S-gráf a modellezett vállalat működésének alapvető tényezői közötti relációkat (empirikusan feltárt és elméletileg igazolt összefüggéseket) úgy integrálja egy egységes gráfban, hogy dialektikus egységben kezeli azokat.
- A rendszer viszonylagos önállósággal bíró struktúráját leírja, miközben a rendszerelemek funkciótartalmának struktúráteremtő képességét is kibontakoztatja.
- Az S-gráf alkalmazásának alapvető eredménye, hogy a gráf által képzett hierarchikus váz (mint a szervezet anatómiai struktúrája) a vállalat állapotát módszertanilag jól kezelhető módon diagnosztikai összetevőkre (alrendszerekre) bontja. A gráf által kijelölten az alrendszerekbe tartozó, különböző változóknak a rendszer állapotát befolyásoló jellegéről és mértékéről az alrendszereknek a gráf strukturális hierarchiájában elfoglalt helye és státusza tájékoztató.
- Ez utóbbi módszertani haszna a vállalati diagnosztikában kettős:
  - Egyfelől elkerülhetők általa (a függő és független változók szerinti tipizálás révén) a sematizálás „elszemélytelenítő” veszélyei, vagyis a struktúra-típusok és a típus-összefüggésekből összeálló vállalati szituációk jól elemezhetőek.
  - Másfelől a vállalati szituáció értékelésében a szervezet anatómiai struktúráinak meghatározó szerepe mellett a vállalat egyedi jellegét hordozó elemi kölcsönhatásviszonyok elemzése is kellő súlyt kaphat. Ez képezi elvi alapját annak, hogy egy adott vállalat helyzete, a tényleges adottságai és konkrét vál-

<sup>25</sup> Az S-gráf matematikai leírását lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)

latali erőforrásai, munkaerő feltételei és szervezeti viszonyai összefüggéseinek elemzésével állhasson elő a kutató.

- A rendszer anatómiáját leképező strukturális hierarchia elemzés segítségével arra is választ kínál, hogy milyen erők hatnak és főként milyen összefüggésekben segítik, vagy gátolják az eredményes és hatékony működést, következőképp a vállalat hosszú távú sikerét és innovatív működését.
- A modellezésben az S-gráf, mint matematikai eszköz alkalmazása jelentékeny és korszerű megoldásnak mutatkozott, hiszen elsőként alkalmazta hazánkban az úgynevezett S-gráf modellt vállalatelemzési célokra.

### 3. kutatási terület

A „Vezetési rendszer” modelljére épülő átvilágítási, diagnosztikai és szervezettefejlesztési módszer<sup>26</sup> kidolgozása és kipróbálása izgalmas fázisa volt a munkának. A módszer fejlesztése nagyjából a modell verbális kidolgozásával párhuzamos módszertani jellegű kísérletezésekkel haladt és formálódott. A legnagyobb előrelépést a modell S-gráf segítségével való kiegészítése hozta, amely a vállalat informális struktúráját, diagnosztikai összetevőinek anatómiai összefüggéseit, a vállalati működés törvényszerűségeit volt képes megjeleníteni. Ennek segítségével határozta meg a Kárpáti-Noszky szerzőpáros a módszer, vagy inkább módszer-együttes felépítését, technológiai értelemben vett végrehajtási lépéssorát, amelyet a módszer algoritmusának neveztek el. Ez az orvoslásban ismert szakmai protokollhoz hasonlóan az aktuális állapot megállapításához és az abból következő beavatkozáshoz szükséges azon tevékenységek rendszerezett listája volt, amelynek végrehajtása a szakma<sup>27</sup> aktuális legjobb tudása szerint célszerű. A módszer akkori első munkaverziója szerint az alábbi fő részekből tevődött össze.

#### I. Felmérés

- Vállalati dokumentumok elemzése (meghatározóan vállalati szervezeti és működési szabályzat és kiegészítő mellékletekben foglalt szabályzatai; vállalati éves-, illetve stratégiai tervek; K+F, fejlesztési és beruházási elképzelések; banki- és egyéb szerződések stb.)
- Kérdőívek (ezek a vállalaton belül anyagi, műszaki, gazdasági és bizonyos szociális folyamatokat, illetve azok jellemző tényadatainak lekérdezésére szolgálnak)
- Interjúk (egyes vezetők és bizonyos munkatársak, például kulcsemberek, egyes egyéb speciális helyzetben lévők stb.) véleményének megismerésére szolgálnak)

#### II. Algoritmus (rendszerszintű diagnózis, és terápia)

Azoknak a helyzetfeltárási és javaslatalkotási (mai szóhasználatlal élve változásmenedzsment projekt) tevékenységeknek az elméleti modell strukturális összefüggései szerint rendszerezett sorozata, amelyeket végig kell járni ahhoz, hogy egy vállalatot megfelelően

- diagnosztizálni lehessen, majd
- a működésébe való megfelelő beavatkozások sorozatával eredményesebbé és hatékonyabbá tehesünk.

<sup>26</sup> Ahogyan említettük, mai szóhasználatlal élve egy BPR jellegű, a vállalati működést és formát gyökeresen, tehát strukturálisan átalakító változásmenedzsment módszerként jellemezhető.

<sup>27</sup> Ez esetben nyilván a vezetési és szervezési, tanácsadási szakmáról van szó.

### III. Munkaszervezet

Mai szóhasználatlal élve a változásmenedzselési folyamat projektszervezetének kialakítása, olyan teamekből álló csapat, amelynek szakmailag heterogén összetétele és összehangolt működésre alkalmas szervezettsége projekt sikerének biztosítója.

A módszer próbaverziója 1978-ra elkészült, s 1979-ben a CSM egyre nehezebbé váló munkakörülmények mellett működő nehézipari, valamint szolgáltatási ágazathoz tartozó üzemegységénél próbálták ki. A diagnózisban szereplő megállapításokkal az üzemek felső vezetői egyetértettek, s célszerűnek tartották volna a korszerűsítési folyamat véghez vitelét. Sajnos erre már nem kerülhetett sor, ugyanis a Lengyelországban zajló, és a szocialista Magyarországra is begyűrűző politikai válság ezt ellehetetlenítette. A vezetési rendszer megújítására vállalkozó kísérlet szereplői csalódottságukban egymás után hagyták el a CSM ISZI-t. Legelsőként Dénes Tamás távozott a Központi Szolgáltatásfejlesztési Kutatóintézetbe 1977 végén, őt követte Kárpáti Pál, aki a Kohó- és Gépipari Minisztérium (KGM) ISZI-ben helyezkedett el 1979-ben, majd végül Noszkay Erzsébet távozott a SZÁMALK-hoz 1980-ban.

2-3 év elteltével az ISZI teljes Vezetésfejlesztési részlege felbomlott; Tóthné Pál Ágnes és Pál Tamás is az OVK-ba kerültek.

Nagyon érdekes, hogy valamennyi ex-ISZI-s, vezetésfejlesztéssel foglalkozó munkatárs valamilyen intézetben keresett állást, attól a nem titkolt gondolattól vezérelve, hogy ha némi törés után is, de folytathassa megkezdett alkotó, fejlesztő munkáját. Így Dénes Tamás mindinkább a strukturális modellezés társadalomtudományi alkalmazásai felé fordult<sup>28</sup>, a Pál-testvérek a vezetőképzés irányába, Kárpáti Pál pedig visszatért az üzem- és munkaszervezés témáihoz, majd kb. 4 év után nyugdíjba vonult.

Egyedül Noszkay Erzsébet folytatta a megkezdett munkát immár másutt, más körülmények között. Feldolgozta a módszerrel kapcsolatos csepeli cégeknél begyűjtött tapasztalatokat, illetve más cégek esetében is kipróbálta a módszert. Ezt követően tökéletesítette a módszert, amelyet PALWONS módszernek<sup>29</sup> nevezett el. Az elméleti modell törvényszerűségeit tudományos keretbe foglalta, miután a módszer többszörös kipróbálásával azt empirikusan megerősítettnek ítélte.

---

<sup>28</sup> Éppen 2014-ben jelent meg a Gondolat Kiadónál multistruktúra elméletét összefoglaló kötete Multistruktúra Memória (Élő és élettelen rendszerek egységes multistruktúra elmélete) címmel, valamint ennek társadalomelméleti alkalmazása Dénes Tamás - Farkas János: A humán társadalom elmélete (Multistrukturális modell alapján) címmel.

<sup>29</sup> Noszkay Erzsébet: A PALWONS-módszer, Vezetéstudomány, 1988/8, 9.

### 6.3.4 EPILOGUS

A témát tehát Noszkay Erzsébet vitte tovább. A mind mélyebbre hatoló kutatásaival jelentős eredményeket és sikereket ért el a gazdasági informatika vállalati alkalmazásának fejlesztése terén, illetve a modell és a ráépülő PALWONS-módszer tudományos igényű megfogalmazásából írta meg kandidátusi értekezését, amelyet 1986-ban védett meg, majd átdolgozva könyv formájában<sup>30</sup> is megjelentetett. Noha a kötet 1988-ban jelent meg, a PALWONS-módszer igazi sikereit a rendszerváltás után érte el, nyilván akkor, amikor a formálódó piactudományban kezdett valódi tétje lenni annak, hogy egy vállalat milyen hatékonyan állítja elő termékeit, s milyen eredményességgel vesz részt konkurens vetélytársaival szemben a piaci versenyben.

A rendszerváltás utáni években Noszkay Erzsébet tanácsadási munkáinak tapasztalatait rendre feldolgozta: empirikus anyagként használta kutatásaihoz, illetve tökéletesítette a PALWONS-módszert. A módszer a rendszerváltást követő évektől a felsőoktatásban tananyagként is hasznosult – a Noszkay szakvezetése alatt álló szakokon mindenképp. Noszkay Erzsébet a módszer tökéletesítése során kidolgozta az úgynevezett diagnosztikai kérdéseket, amelyek a módszer meghatározó elemeként nem csak a könnyebb érthetőséget, az oktathatóságot, az elsajátíthatóságot segítette nagymértékben, hanem a tanácsadási, illetve vezetési munkában hasznos diagnosztizálási tevékenységet is. Azáltal, hogy a szóban forgó fejlesztéssel a módszer könnyebben használhatóvá vált, bizonyos alkalmazói körökben különösképpen elterjedt a használata. Ez tovább bővítette – kutatói énje számára – azt a felhasználható empirikus anyaghalmazt, amelyet további fejlesztési célokra hasznosíthatott. Ezen az úton haladva dolgozta ki és határozta meg azokat az úgynevezett arányösszefüggéseket, amelyek a vállalat kvázi-„labor eredményeként” a vállalat egészséges vagy beteg mivoltának mennyiségi és minőségi megállapítását szolgálják.

Számát és mások tanácsadói tevékenységei során az így mért és minősített vállalatok több év alatt összegyűjtött adatainak tovább feldolgozásával, valamint a rendszerváltás után tömegével válságba, csődbe, illetve felszámolásra kerülő vállalatok kutatási célú vizsgálatával<sup>31</sup> és elemzésével sikerült meghatároznia a vállalati betegségeket, azok alapcsoportosítását. Elkülönítette a „rendszerbetegségeket” (immun- és kommunikációs betegségeket), a funkcionális betegségeket (ezekből összesen kilenc típust jelölt meg), s ezekhez hozzárendelte azokat az arányösszefüggéseket is, amelyek az adott betegség kapcsán sérülnek, s amelyek a pontos diagnosztizálásukhoz nélkülözhetetlenek.

A vonatkozó kutatásaival elért rendszerező tevékenységével, és újabb törvényszerűségek megállapításával Noszkay Erzsébet mind közelebb került a sikeres válságmenedzselés, majd a 2000-es évektől már a családi vállalkozások felelős átörökítésének módszertani kérdéseire, s lehetséges megoldásaihoz. A „Változás- és válságmenedzsmet az alapoktól” című könyve (immár második kiadását megérve) a felsőoktatás, a tanácsadói szféra, de a KKV tulajdonosai és menedzserei körében is komoly népszerűségnek örvend.

<sup>30</sup> A könyv címe: Egészséges vagy beteg, a vállalat diagnosztikai modellje. A könyvet népszerűsítendő rövidített tanulmányokban publikálta is. Egyik ilyen sikeres cikk-sorozatát a Vezetéstudomány című lapban közölték. (Lásd a publikációs listát.)

<sup>31</sup> Mintegy 80 bajba jutott céget tanulmányozott.

A PALWONS-módszert elsajátítva és alkalmazva – a módszer fejlődésével együtt haladva – egész tanácsadói nemzedékek nőttek fel, s napjainkban már az új oktatói nemzedék tagjai is továbbadják azt a következő nemzedékeknek. Így nem csoda, hogy Noszkay Erzsébet kiadói ajánlatot kapott az „Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje” című könyv átdolgozott, további tapasztalatokkal gazdagított újrakiadására. A történet érdekes fordulata, hogy Noszkay Erzsébet és Dénes Tamás – ennyi év után – újra együtt fognak dolgozni azért, hogy elkészülhessen a PALWONS által hasznított modellnek és módszernek a XXI. század tudástársadalma igényeit is kielégítő, korszerűsített átdolgozása.

### 6.3.5 A TÖRTÉNETI FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ FORRÁSANYAGOK

- Jelentés az angliai tanulmányútról, Budapest, 1973. október, Kézirat*
- Vitacikkek és válaszok, illetve vita lezárásáról szóló anyagok: Közgazdasági Szemle 1974/4, 1974/5, 1974/7-8, 1974/9, 1974/10, 1974/11, 1975/3, 1975/9.*
- Csepel Vas- és Fémművek ISZI Évkönyve, 1977*
- Kárpáti Pál – Noszkay Erzsébet: Az ipari szervezetek vezetési rendszere (7. sz. A szocialista vállalat: Vállalati funkciók, vállalati struktúra), Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. (2,2 ív)*
- Kárpáti Pál – Noszkay Erzsébet: Csepeli Műszaki Gazdasági Kézikönyv (III. fejezet), Vezetés – Szervezés, Budapest, 1977. (0,4 ív)*
- Csepel Vas- és Fémművek ISZI Évkönyve, 1978- 79.*
- Noszkay Erzsébet: Az Iparvállalat vezetésének integráló – a vállalatdiagnosztizálást szolgáló – informatikai modellje, Kandidátusi értekezés, 1985., Kézirat*
- Noszkay Erzsébet: Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje, KJK, 1988*
- Noszkay Erzsébet: A PALWONS-módszer, Vezetéstudomány, 1988/8, 9.*

### 6.3.6 DÉNES TAMÁS PUBLIKÁCIÓI

- Dénes Tamás: A Csepel Művek kontaktometriai vizsgálata kapcsán kidolgozott gráfelméleti modellről. CSM Irányítás és Számítástechnikai Intézet Évkönyve 1975.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter: Az interperszonális mezőben szerveződő kapcsolatok alakulásának gráfelméleti modellje. Rendszerelmélet'76 konferencia Kiadványa, Sopron 1976.*
- Dénes Tamás: Szervezetek struktúrájának gráfelméleti vizsgálata. CSM Irányítás és Számítástechnikai Intézet, FMKT pályázat I. díj 1976.*
- Dénes Tamás: Szekvenciális rendszerek számítógépes vizsgálata. ELTE TTK, Szakdolgozat 1977/a.*
- Dénes Tamás: Társadalomtudományi kutatások adatainak gráfelméleti szintézis-modellje. II. Hungarian Computer Science Conference, Budapest 1977/b.*
- Dénes Tamás, Babics László: Rétegződési és mobilitási struktúra gráfelméleti vizsgálata. VII. Magyar Operációkutatási Konferencia Kiadványa, Pécs 1977.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter: On the use of mathematics to sociology today. International Sociological Association Conf. of the Research Committee on the Sociology of science, Budapest 1977.*
- Dénes, Tamás: Graph theoretical approach to structural representation of systems. An attempt to generalize the holography principle. Proceedings of the Fourth International Conf. for Pattern Recognition, Kyoto, Japan 1978.*
- Dénes Tamás: Rendszerek strukturális modellezéséről. VIII. Magyar Operációkutatási Konferencia Kiadványa, Szeged 1978.*
- Dénes Tamás: Szekvenciális rendszerek gráfelméleti modellezése. Gráfbeli pályákra vonatkozó problémák és megoldási algoritmusok. Információ Elektronika, 1978/6.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter : On the use of mathematics to sociology today. In: Sociology of Science and Research, Akadémiai Kiadó, 1979.*
- Dénes Tamás: A kombinációs tábla elve. Új lehetőségek többdimenziós táblák előállítására. Információ Elektronika, 1979/5.*
- Dénes Tamás, Babics László: Rétegződési és mobilitási struktúra gráfelméleti vizsgálata. Szociológia, 1979/4.*

Dénes Tamás, Babics László: *Gráfelméleti eszközök az empirikus szociológia kumulatív felépítésének vizsgálatára*. Szigma, XII. évf. 1979/3-4.

Dénes Tamás: *Rendszerek strukturális modellezéséről*. CSM Műszaki - Közgazdasági Szemle, 1980/1.

Dénes Tamás: *S-gráf modell és diagnosztikai alkalmazása a vezetési rendszer elemzésében*. In: Noszkay Erzsébet: *Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje* 145.o.-, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1988.

