

## 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 ismeretesebbek 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 bekezdés 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 tapasztalatcseré 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 rovattal 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 idézetek 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 levélkézbesítő-berendezés.*

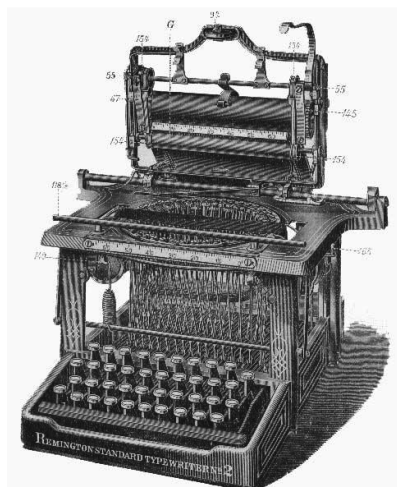
### 6.2.6 A MEGJELENŐ HIRDETÉSEKRŐL

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:

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



A világhírű Remington-írógép egy modellje  
(Forrás: <https://s-media-cache-ak0.pinning.com/736x/8ad2/56/8ad256992fb62987e7dc8077260e1339.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 leközölte 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 sokoldalas 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 kartotékozó 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 *Üzemstatiztika 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)

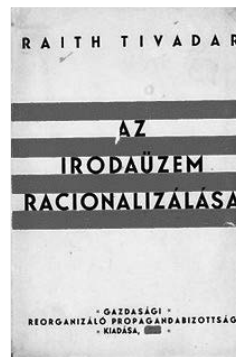
A folyóirat több cikkében megjelenített érték volt a vevők piaci verseny miatt is megkívánt tisztelete, ezért végezetül a Bosch-Zünder egy korábbi számában megje-lent, *A vevők kiszolgálásának tízparancsolata* című felsorolás átíratát mutatjuk be, ami a mai szóval vett fogyasztóorientáltság igen szép 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.