

# Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről



TANULMÁNYOK A MAGYAR  
MENEDZSMENTTUDOMÁNY  
20. SZÁZADI  
TÖRTÉNETÉRŐL



Szerkesztette: Dobák Miklós

L'Harmattan Kiadó  
Budapest, 2013

A kötet megjelenését  
az OTKA Tudományos Iskola programja (NK 100592)  
tette lehetővé.

© Szerzők, 2013  
© L'Harmattan Kiadó, 2013

L'Harmattan France  
7 rue de l'École Polytechnique  
75005 Paris  
T.: 33.1.40.46.79.20

L'Harmattan Italia SRL  
Via Bava, 37  
10124 Torino-Italia  
T./F.: 011.817.13.88

ISBN 978-963-236-854-2

A kiadásért felel Gyenes Ádám  
A Kiadó kötetei megrendelhetők, illetve kedvezménnyel megvásárolhatók:  
L'Harmattan Könyvesbolt Párbeszéd Könyvesbolt  
1053 Budapest, Kossuth L. u. 14–16. 1085 Budapest, Horánszky u. 20.  
Tel.: 267-5979 [www.harmattan.hu](http://www.harmattan.hu)

A nyomdai előkészítés a Nihil Obstat Bt.,  
a borítótér Ujvári Jenő,  
a sokszorosítás a Robinco Kft. munkája  
Felelős vezető: Kecskeméthy Péter

# TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ ..... 7

STRAUSZ PÉTER

„A gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviáriuma”  
A magyar vezetés- és szervezéstudományi gondolkodás kezdetei:  
Vitasorozat a Taylor-rendszerről 1912-ben ..... 9

ANTAL ZSUZSANNA – BAKSA MÁTÉ

A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány  
fejlődése a kezdetektől 1948-ig ..... 25

ZACHAR PÉTER KRISZTIÁN

Taylor és Fayol munkásságának hatása  
a két világháború közötti magyar közigazgatás-elméletre ..... 43

KOZMA MIKLÓS

A magyar vállalati menedzsment útkeresése  
a második világháború után (1945-82) – az olajipar példáján ..... 63

VASZKUN BALÁZS

Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében:  
az Ipargazdasági Szemle tartalomelemzése ..... 77



## ELŐSZÓ

Az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok támogatásával 2012 óta a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében működő kutatócsoportunk azt a célt tűzte ki maga elé, hogy a vezetés- és szervezéstudomány 20. századi magyarországi történetéről úgy próbál meg minél teljesebb képet nyújtani, hogy a teoretikai viták és a különböző tanok gyakorlati alkalmazási kísérleteinek bemutatása mellett kitér a felsőfokú menedzsmentoktatás és -kutatás történeti ívének felvázolására, a közszolgálati szféra gyakorlatára valamint a gyakorlati élet kihívásain keresztül az elméletre gyakorolt hatásának feltárására is. Mindezen kérdéseket pedig – kutatási tervünknek megfelelően – politika-, társadalom- és gazdaságtörténeti kontextusban szemléljük annak érdekében, hogy többet tudhassunk meg a magyar vezetés- és szervezéstudomány folyamatosan változó inerciarendszeréről is. Tudományos műhelyünkben közgazdászok mellett így történész kollégák is dolgoznak, hogy interdiszciplináris témánkat több tudományterület módszereivel tudjuk komplex módon kutatni.

A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi történetét nehéz, sőt szinte lehetetlen úgy vizsgálni, hogy csupán a diszciplína elméleti aspektusaira és kizárólag a gazdaságra gyakorolt befolyására koncentráljunk, s ne ejtsünk szót a menedzsmenttanoknak a tudományos és társadalmi élet más szegmenseiben tetten érhető hatásairól. A Frederick Winslow Taylor által útjára indított modern vezetés- és szervezéstudomány nagy alakjainak munkássága ugyanis hazánkban nem csupán a szűkebb szakmai körök felfogásának alakulása tekintetében bizonyult mérvadónak, de rányomta bélyegét többek között az itthoni közigazgatástudomány, a társadalomtudományok, de bizonyos értelemben még a hadtudomány fejlődésére is.

A projekt első másfél esztendejében a 20. századi meghatározó menedzsmenttudományi iskolák magyarországi recepciójának felvázolása mellett elkezdtük a magyar vezetés- és szervezéstudományi oktatás történetének vizsgálatát, a téma szempontjából érdekesnek és relevánsnak tűnő vállalatok múltjának feltárását, valamint foglalkoztunk a diszciplína gazdaságon kívüli területeken kimutatható hatásaival is. Vállalt feladatunknak megfelelően törekedtünk arra, hogy az elméleti viták mellett figyelmet szenteljünk a különböző teoretikai rendszerek gyakorlati alkalmazási kísérleteinek bemutatására is, és elemezzük a vezetés- és szervezéstudományi iskoláknak a magyar tudományos élet más területeire, ezen belül is kiemelten a közigazgatástudomány fejlődésére gyakorolt hatását is.

Fontosnak tartjuk, hogy kutatómunkánk eredményeiről a tudományos közéletet tájékoztathassuk itthon és külföldön egyaránt. Ennek érdekében a kutatócsoport 2013 májusában részt vett az Economic and Business History Society 38. szakmai konferenciáján az Egyesült Államokban, Baltimore-ban. Kutatóink külön szekcióban négy előadást tartottak a projekthez kapcsolódó különböző témákban. Az angol és amerikai kollégákból álló hallgatósággal az előadások után igen hasznos szakmai vita alakult ki, mely során lehetőségünk volt árnyaltabb képet kialakítani kutatási részeredménye-

inkről, valamint – és ez különösen hasznos hozzájárulás volt kutatásunkhoz – tájékozódhattunk arról, hogy a nemzetközi tudományos élet mit és mennyit tud a magyar menedzsmenttudomány és tágabb értelemben a magyar gazdaság történetéről, számukra milyen – további kiegészítéseket igénylő – relevenciával bírhat ez a hazai fókuszú kutatás.

Különös örömünkre szolgált, hogy a 2013 augusztusában a Pannon Egyetem által rendezett Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben című jubileumi balatonfüredi konferencián a meghívókkal közösen szervezett szakmai rendezvényen számolhattunk be a kutatás részeredményeiről, amelynek részeként munkatársaink öt tudományos előadást tartottak. A szekció előadásait követő vita során a szakma meghatározó személyiségei szóltak hozzá a témáinkhoz, mely hozzászólások kérdésfelvetéseikkel, a hiányzó részkutatások fontosságának megerősítésével komoly segítséget jelentettek munkánk további folytatásához – inspirációt, további ösztönzést adtak a kutatócsoportnak. A rendezvény házigazdája, dr. Gaál Zoltán mellett így minden résztvevőnek köszönettel tartozunk. A közös gondolkodás eredményein túl biztatást, támogatást kaptunk interjúlehetőségek formájában a résztvevőktől az elmúlt évtizedek történéseinek megismeréséhez. Reményeink szerint a 2014 májusában megrendezésre kerülő konferenciánkon még szélesebb lehetőség nyílik majd a más tudományos műhelyekben dolgozó kollégáink álláspontjának megismerésére, szakmánk múltjának közös értelmezésére.

A Tisztelt Olvasó a balatonfüredi konferencián elhangzott előadás-anyagokból szerkesztett kötetet tartja most a kezében. E tanulmányok önálló részeredményeket, kutatásunk egy-egy szegmensének aktuális fázisát mutatják, itt még nem törekedtünk, nem törekedhettünk semmilyen mértékű szintetizálásra. Kutatási projektünk további fázisainak feladata, hogy ezen részeredményeket szintetizálja, és eredeti céljainkkal összhangban a magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi alakulásával kapcsolatosan általános érvényű megállapításokat is megfogalmazzon.

Az OTKA-kutatócsoport tagjai nevében:

Dobák Miklós CSc  
*vezető kutató*



STRAUSZ PÉTER

## „A GYÁRI ÜZEMNEK ÉVSZÁZADOS FEJLŐDÉSéből LESZÚRT BREVIÁRIUMA”

**A magyar vezetés- és szervezéstudományi gondolkodás  
kezdetei: Vitasorozat a Taylor-rendszeréről 1912-ben**

### I. BEVEZETÉS

Magyarország társadalmi és gazdasági változásai kapcsán gyakran merül fel a kérdés, hogy egyes új fejlemények vajon a nemzetközi folyamatok hatására bontakoztak-e ki, és ha igen, azokkal egyidejűleg vagy bizonyos idővel később került-e sor rájuk? Egyidejűség vagy fáziskésés? Külföldi minták szolgálai másolása vagy hazai viszonyokra történő alkalmazása, esetleg egy speciális „harmadik út” megfogalmazása volt-e jellemző az időszerűvé vált problémákra adott „magyar válaszra”?

Általánosan igaz megállapítás természetesen nem tehető e jelenséggel kapcsolatban, minden egyes kérdésre minden egyes időszakban más karakterű megoldás született. Azonban nem csupán a társadalmi-gazdasági folyamatokkal kapcsolatban, de a tudomány fejlődése terén is adekvát vizsgálati szempont, vajon az adott diszciplína magyar művelése mennyire tartott lépést a meghatározó nemzetközi trendekkel?

Különösen érdekes lehet ez a kérdésfelvetés a magyar vezetés- és szervezéstudomány kapcsán, hiszen ez a viszonylag fiatal tudományterület épp akkor született, amikor a 20. század hajnalán a – mai szóval élve – tudástranszfer rendkívül felgyorsult, ezért az esetleges lemaradás a korábbiaknál sokkal komolyabb hátrányokat eredményezett. Jelen tanulmányban arra teszek kísérletet, hogy a magyar menedzsmenttudomány kezdetének bemutatásával párhuzamosan azt is meghatározzam, az itthoni elméleti ismeretek elsajátítása és a teoretikus eredmények gyakorlati alkalmazása lépést tartott-e a nemzetközi ritmussal? Hogyan fogadták a magyar szakmai körök a diszciplína megalapítójának számító Frederick Winslow Taylor munkáinak megállapításait? Létezett-e egyáltalán a taylorizmusnak korabeli kiforrott hazai recepciója? A tudományterület magyar képviselői képesek voltak-e a gyakorlatba is átültetni Taylor Amerikában elért eredményeit? Álláspontom szerint mindezen kérdések megválaszolása révén részletes képet alkothatunk a magyar vezetéstudomány kezdeti időszakáról.

Ahogy azt máshol is megfigyelhetjük, Magyarországon is természetesen a mérnöktársadalom találkozott először Taylor munkásságával és foglalkozott annak hasznosítási lehetőségeivel. Az itthoni szakmát a Magyar Mérnök és Építész Egylet fogta össze. Az 1867-ben 627 taggal megalakult egyesület a századfordulóra a műszaki szakemberek legpatinásabb, több mint kétezer tagot számláló érdekvédelmi, tudományos és kulturális szervezete lett, melyen belül a mű- és középítés, az út-, híd- és vasútépí-

tés, a vízépítés, a bányászat, a kohászat illetve a gépészet és gyáripar külön szakosztállyal képviseltette magát. Folyóirata a nívós *Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönye* volt, mely nem csak műszaki jellegű tanulmányokat, de (köz)gazdasági és szociológiai-társadalomtudományi témájú írásokat is közölt. (*Pallas Nagylexikon*, XII. kötet)

Az egyesület törekvései közé tartozott, hogy tagjait naprakészen tájékoztassa a legfrissebb szakmai innovációkról és az új tudományos eredményekről. Ennek érdekében gyakran szervezett előadóesteket, ahol felkért előadók számoltak be egy-egy kérdésről. A taylorizmussal kapcsolatban azonban egy jóval nagyobb szabású rendezvény keretein belül kívánták az amerikai mérnök munkásságát és kialakított rendszerét elemezni. 1912. november-decemberben négy ülésből álló vitasorozatot szerveztek a taylorizmusról az egyesület egyik kiemelkedő tagja, Méhely Kálmán gépészmérnök kezdeményezésére, aki a vitaindító kétórás előadás megtartását is vállalta *A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés* címmel. A mindvégig nagyszámú hallgatóság részvételével zajló dispután 11 előadó és felszólaló foglalkozott Taylor új kezdeményezésével. 1913-ban a vita teljes anyaga megjelent az egyesület lapjában, Méhely előadása pedig különnyomatban is napvilágot látott. (*MMÉEK*, 1913. 1-8. sz. és Méhely, 1913.)

Az 1882-ben született Méhely Kálmán (aki tehát a vitasorozat idején igen fiatal, mintegy 31 éves volt) 1906-tól a kereskedelemügyi minisztérium tisztviselőjeként dolgozott, majd 1910-től a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesületének ügyvezető igazgatói tisztét látta el. Az első világháború után államtitkár, nemzetgyűlési képviselő és a Pázmány Péter Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának tanára lett. 1923-as korai haláláig politikai, közéleti és oktató tevékenysége mellett számos tudományos igényű munkát is írt a mérnöki tudományokkal, a tudományos üzemvezetéssel és a munka szociális vonatkozásaival kapcsolatban. (*Magyar Életrajzi Lexikon*) Életútja is mutatja, hogy nem csupán az elméleti kutatás terén jeleskedett, de a vállalati szférával kapcsolatban, a szakmai közigazgatásban, sőt a felsőoktatásban is komoly tapasztalatokat szerzett, így alkalma nyílt egy-egy kérdést több szempontból is megismerni és elemezni. Ez a sokoldalú tapasztalat és mai szóval interdiszciplináris attitűd mindvégig meghatározta munkásságát, sokban hozzájárulva annak kiegyensúlyozott és széles spektumú voltaához.

## II. A VITAINDÍTÓ ELŐADÁS

### II.1. TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEK

Méhely Kálmán 1912. november 23-án és 30-án két ankétot is kitöltő bevezető előadásában először a taylori üzemvezetés tudományáról és annak történeti előzményeiről, megszületésének gazdasági-társadalmi körülményeiről-okairól beszélt. Rámutatott, hogy Taylor előtt ez a tan, maga a vezetés és szervezés gyakorlata teljesen személyi jellegű volt: egy gyári mérnök vagy vállalatvezető, ha volt hozzá tehetsége, szinte ösztönösen és minden teoretikai háttér nélkül igyekezett rendszert vinni a termelésbe és

a munkaerő valamint a géppark ésszerű kihasználásába. Felmerül tehát a kérdés, hogy a Taylor nyomán megindult üzemvezetési „mozgalom” miért éppen Amerikából indult ki, hiszen a 19. században jó ideig Nagy-Britannia például jóval az Egyesült Államok előtt járt az ipari termelés és az innováció terén? Erre a kérdésre a választ Méhely abban látta, hogy Amerika természeti kincsekben a lakosság számára vetítve legalább tízszer gazdagabb Európánál, és ez a termelésben a nyersanyagok felhasználása terén óhatatlanul pazarlást eredményezett. Arányaiban viszont jóval kevesebb munkaerő áll rendelkezésre, ezért jól kell vele gazdálkodni. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

Ezek a különbségek a 20. század első évtizedében ugyan csökkentek (Amerika spórolni kezdett a nyersanyagokkal, Európa, de főleg Németország pedig a gyáripárban úgy igyekezett szervezni, hogy a munkaerő és –idő minél jobban ki legyen használva), de alapjában véve megmaradtak. A munkások száma 1899 és 1909 között Amerikában 8%-kal, a vállalati tisztviselőké viszont 39%-kal nőtt, ami azt mutatja, hogy az üzemek felismerték: szükség van a termelés ellenőrzésére, nyilvántartására és tervszerű koordinálására. Emellett azonban kialakult az a trend is, hogy egyre olcsóbb tisztviselőket alkalmaznak, aminek oka a gyártás költségeinek növekedésében és a haszon fokozatos csökkenésében keresendő. Ezzel párhuzamosan a századfordulótól kezdve a munkások reálbére is csökkent, akiknek törekvése a magasabb bérre tehát igazoltnak tekinthető. A magyar mérnök felvetette a kérdést: hogy lehet ezt a két ellentétes érdeket egyeztetni? Véleménye szerint csakis úgy, ha munkaadó és munkavállaló közösen törekszik a gyártási veszteségek csökkentésére és a munka határfokának növelésére. A takarékoskodás, a munkaerő és nyersanyag jó kihasználása a cél, s a tudományos üzemvezetés ennek elérését szolgálja. Ennek a törekvésnek az egyik következménye egy új szakma, az efficiency engineer, aki a gépek, szervezetek és emberek jó kihasználásáért felelős.

Taylor első, 1903-as művének megállapításai alig 3-4 éve lettek ismertek, az ő és követői (Gantt, Barth, Emerson, Gilbreth, Going stb.) vizsgálódásai a tudományos eredmények felé kezdenek mutatni. Népszerűségének terjedését Méhely szerint az is mutatja, hogy az 1910-es évek elején már több, mint 60 ezer munkás dolgozott a Taylor által kialakított rendszer alapján reorganizált gyárakban. Az amerikai kongresszus külön vizsgálóbizottságot küldött ki ezen vállalatokhoz, hogy a szisztémáról tájékoztassák. Az alapos terepszemle után pedig a Taylor-rendszert a katonai üzemekben is bevezették, mégpedig kitűnő eredménnyel. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

Méhely a történeti bevezető során leszögezte: a Taylor-rendszer nem valami teljesen önálló újítás, korábban legtöbb eleme (például a munkafolyamatok felosztása) létezett s Amerikában és Németországban az utászoknál és tengerészeknél használták is, egységes rendszerbe azonban az amerikai mérnök foglalta. Az amerikaiak szerint a Taylor-rendszer olyan fontos mérföldkő az ipari fejlődésben, mint amilyen a gőzgép vagy a gyáripár megszületése volt.

A Taylor-rendszer racionális üzemvezetésnek is nevezhető, és a munkabérfizetés helyes elveinek kutatására épül. A munkabérfizetés és a munkáskérdés, noha az egyik legnehezebb és legtöbbet vizsgált problémakör, talán a legmesszebb áll a megoldástól Méhely szerint. A legfőbb kérdés ezen a téren a munka megfelelő díjazása olyan módon, hogy ezzel mindkét fél elégedett legyen. Nem mindig a bér magas

volta ugyanis a döntő, hanem a munkabérszámítás módja. A munkásoknak ehhez pedig sokkal finomabb érzékük van, mint a gyárosnak, mert a szakszervezetek révén és egyéb csatornákon keresztül rendszeresen érintkeznek más iparágakban dolgozó kollégáikkal.

Méhely rámutatott: a relatív bérdifferencia az ösztönző erő, ezért kell pontos bérszabványt vezetni. Fontos tisztában lenni azzal, hogy a munkás dolgozik a gépen, aminek amortizációs költsége van, így ha a munkavállaló rosszul végzi a munkáját, nemcsak saját bérével termel veszteséget, hanem a fölösleges amortizációval is. Méhely szerint a munkás számára az a legnagyobb ösztönzés, ha bére valóban megfelel az elvégzett munkájának, így a bér megállapításakor a gyáros objektív érdekei mellett a munkás szubjektív érdekeit is figyelembe kell venni. A munkásnak két vagyona van: ideje és ügyessége, s az egyikért időbérben, a másikért pedig darabbérben fizet a munkáltató. A munkabérfizetési rendszerek viszont e két szisztémát kell hogy kombinálják, különben a rendszer maga nem lesz hatékony. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

Méhely ezt követően a különböző bérezési rendszereket tekintette át. Az általa időbérrendszernek nevezett szisztémával kapcsolatban a napibér esetében a pénz és az idő, a darabszámon alapuló akkordbérrel kapcsolatban pedig a pénz és a munkateljesítmény közötti matematikai ekvivalenciára hívta fel a figyelmet. Rámutatott emellett, hogy a merev, teljesítményt nem elismerő bér a jó munkást is rosszá teszi, a másik oldalon viszont a szakszervezet, a sztrájk, az erőszak is rossz politika. A sztrájjal kikényszerített béremelés ugyanis véleménye szerint rövid életű, mert a gyáros a drága munkaerőt egy idő múlva inkább elbocsátja. Szükség lehet azonban időbérrendszerre, ha egyszerűbb jellegű munkáról van szó, ha drága gépeken dolgoznak, ahol a túlhajtott akkordbérezés csak kárt tenne, ha a teljesítményt nagyon bonyolult megállapítani, ha a munkás feladata nagyon változó (pl. javítás), ha a termék nagyon bonyolult vagy ha a termelés jellege és üteme nagyon változó. Fontos viszont szerinte, hogy az időbér eredményessége az ellenőrzéstől függ.

A darabbér (akkord) esetében az időegységre vetített darabszámot szabják meg, és ha a munkás azon felül teljesít, akkor a haszon az övé. Így ebből a gyárosnak csak közvetett haszna van, viszont a gép amortizációja nő, ezért kénytelen az akkordbért – egy idő után mindenképp – leszállítani. Tovább bonyolítja a dolgot, hogy a legtöbb vállalkozó nem végez önálló önköltségi számításokat, hanem csak a konkurens alá ígér, s ebből komoly veszteség is származhat. Az akkordbérnél is sokszor történik így, nem számítják ki pontosan és nem veszik tekintetbe a munkás rejtett erőtartálékait. Ha a munkáltató pedig a megnőtt termelés miatt a vele együtt megugrott akkordbért csökkenteni, akkor annak motiváló ereje lassan megszűnik, és kölcsönös bizalmatlanság alakul ki gyáros és munkás között. Ezért a munkások ma már a munkateljesítményük egy részét így is visszatartják, hogy ne legyen akkordbér-csökkenés. Méhely leszögezte viszont, hogy ha az akkordbérezést méltányosan alakítják ki, akkor a legjobb rendszer lehet. Hátránya azonban, hogy a termelés előre nem látható változásainak terhe (például nehezebben megmunkálható anyag, későn kapja meg, csoportjában gyengéek is vannak stb.) a munkást nyomja. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

Az akkordrendszert először Anglia, majd a sikerek miatt az 1840-es évektől Németország vezette be. Hamar kiütköztek a szisztéma korábban említett buktatói is, melyek kiküszöbölésére két módszer született. Az egyik az önző kontraktrendszer, mely alapján a gyáros alvállalkozót szerződtet a termelésre, aki használja a gépeket, de ő veszi fel a munkásokat és akit a gyáros akkordbérben fizet. Az alvállalkozó ezzel szemben napibért fizet és szinte kizsigereli a munkásokat. A béreket a gyáros fizeti, a két összeg közötti haszon pedig az alvállalkozóé. Ebben a rendszerben az alvállalkozó sem fog igazi tempóra törekedni, az olcsó munkások a gépeket nyúzzák, az anyaggal pazarolnak, és a rendszer tarthatatlan munkakörülményeket teremt. E szisztéma is közrejátszott abban, hogy az 1891-es internacionálé kimondta: minden munkásszervezetnek kötelessége harcolni az akkordbér ellen. Méhely szerint szerencse, hogy ez a tendencia már gyengülőben van. A másik módszer a nyereségből való részesedés (profit sharing) szocialisztikus és utópisztikus rendszere, ami 1865-ben indult Angliában, de gyorsan megbukott, mert nem a munkás egyéni teljesítményét vette alapul, hanem a gyár összteljesítményét, így az egyéni szorgalmat nem jutalmazta.

Kiderült tehát, hogy olyan munkabérrendszerre van szükség, ami automatikusan és objektíven jutalmazza az egyéni teljesítményt. Ezt próbálta biztosítani az amerikai Henry Towne 1889-ben bemutatott szisztémája, amit utána Amerikában és Angliában alkalmaztak. Ennek alapján először megállapítják, hogy egy bizonyos termelés költsége a legjobb évben mennyire rúgott. Ez egy egység, mellyel a további évek munkabéreköltsége ugyanilyen mennyiségű munkára vetítve kiszámolható. A standard és a tényleges költségek közötti különbség ez alapján a fokozottabb munkateljesítményből származott, ezért az év végén vagy rövidebb időszakonként az éven belül felosztják: 50% a gyáré, 10% a művezetőké, 40% pedig az előmunkásoké és munkásoké fizetésük arányában. Ezzel az egyéni teljesítmény ugyan még mindig nem kerül jutalmazásra, de legalább elszakadt az egyszerű profit sharingtól és a tényleges munkabér-megtakarítást jutalmazza vele.

Az ugyancsak a profit sharinget továbbfejlesztő F. Halsey prémiumrendszere szerint a munkást csakis annyiban lehet a munkatöbblet nyereségében részesíteni, amennyire ahhoz hozzájárult, azt azonban azonnal ki kell neki fizetni. A munkás órabért kap, de a munkadarab elkészítésének van normaideje: ha azt gyorsabban elkészíti, a megtakarított idő függvényében prémiumot kap, ami viszont nem lehet nagyobb, mint az órabér. Ha a prémium ennek ellenére az órabért meghaladná, a standardidő csökkenthető. Halsey 1891-ben ismertette rendszerét, melynek köszönhetően a kanadai Rand Drill Company munkásainak teljesítménye 25-30%-kal nőtt. A később széles körben alkalmazott és bevált módszer az áttérést kényszer helyett meggyőzőes alapon vitte végbe: a munkásnak erről önként lehetett döntenie. A prémiumot pedig megosztották fele-fele alapon, vagy úgy, hogy a 2/3-a a gyárosé, 1/3-a a munkásé, illetve e kettő közötti arány megállapítása is lehetséges volt. Ez a szisztéma az átlagos jó munkás teljesítményét vette alapul, amit még egy kicsit csökkentettek is.

David Rowan glasgowi gyáros Halsey rendszerét módosította úgy, hogy a munkás keresete a napibér dupláját nem haladhatta meg; a megtakarított időszázalékot szorozta meg a munkás bérével, és az eredmény lett a prémium. Rohan ezt a szisztémát

1893-ban vezette be, ami 25-40% időmegtakarítást és ugyanennyi prémiumot eredményezett. Ennek hatására a német tengerészeti minisztérium ezt a hajógyárakban bevezette, jó eredménnyel. Méhely szerint a Rowan-rendszer sokkal alkalmasabb a különböző termelési viszonyok közötti alkalmazásra, mint a Halsey-féle, azonban mindkét szisztéma arra csábítja a munkást, hogy a standardidő megállapításánál félrevezesse a gyárost. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

A fent bemutatott próbálkozásoknál tágabb körűek az úgy nevezett feladatrendszer: John W. Emerson egyéni teljesítményi vagy határfok rendszere, a Henry Gantt-féle bónuszrendszer illetve Taylor differenciális akkordrendszere. Ezek teljes üzemvezetési politikát képviselnek, ahol a bérszámítás csak a rendszer egyik eleme.

Emerson amerikai mérnök szerint pedig a teljesítmény meghatározásakor a jó és rossz munkás felosztás nem életszerű, ezért valamiféle átmenetet igyekezett megalkotni, sokak által bírált eredménnyel.

A Gantt-rendszer alapja a napibérendszer, ahol ha a munkás a standardot eléri, jóval magasabb napibért kap. Gantt emellett támogatja a bónuszt élvező munkások külön klubokba tömörülését, mivel ez is biztosítja magas teljesítményüket. 1906-ban a Santa Fé-vasúttársaságnál bevezették ezt a szisztémát, de hamarosan módosították is oly módon, hogy a bónusz már 66,6%-os teljesítménynél kezdődik és mértéke a standard elérésénél már 20%-ot tesz ki, ezt követően pedig ez a 120% az alapbér lesz, tehát az ezen felüli teljesítményt már így számolják. A munkások 1-1 hónapnyi munkája után számították az egyéni bónuszokat: ez így egyszerűbb számítást és nyilvántartást igényelt, ráadásul a rendszer így hosszú távon fenntarthatónak bizonyult, jó teljesítményre ösztökélve a munkavállalókat.

Méhely Kálmán végül társadalmi perspektívába helyezve is értékelte e három szisztémát, megállapítva róluk, hogy azok a munkásnevelés ügyét is szolgálják. Ez pedig azért fontos, mert ez a kérdés a gyáripar megjelenésével teljesen megszűnt, s a mérnökök eddig még nem karolták fel ebből a szempontból a munkavállalókat. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

## II.2. A TAYLOR-RENDSZER FŐBB JELLEMZŐI

Taylor szisztémájának legfőbb elemei Méhely szerint az időfelvétel, a feladatrendszer megalkotása és a szervezeti reform. Az amerikai mérnök differenciális akkordrendszerének lényege: ha a standard időnél lassabban dolgozik a munkás, akkor kevesebb órabért kap. A munkavállalóra pontosan kiszabott feladatok várnak, melyeket pontosan kiszabott idő alatt kell elvégeznie. Míg Halsey a munkásra bízta a rendszer javítását, Taylor tőle csak a kézi munkájával való együttműködését kívánja, a termelési rendszer jobbá tételét nem tőle várja el. Ennek oka többek között, hogy a munkás szellemi képességeit teljesen kikapcsolhatónak véli. Álláspontja szerint a munka minden formája elemezhető, és mindennek van one best way-e („legjobb módszer”-e). A Taylor-féle külön jutalom könnyű munkánál 20-30%, nehéz munkánál 40-60%, nagyon nehéznel 70-100%. Minden munkás naponta írásban pontosan meghatározott munkafeladatot kap. Ezzel párhuzamosan minden eddig mellékesen ellátott feladat

(szíjak javítása, anyagmozgatás stb.) külön feladat lesz, amit külön személyek látnak el. Taylor a szellemi és fizikai munkát egymástól függetleníti, ezzel pedig akarva-akaratlanul specializál. Emellett külön szerkesztői irodák felállítását tartja szükségesnek, ami komoly újdonságnak számít.

Taylor szerint az üzemvezetés veleje: ismerni pontosan mit akarunk a munkásokkal végeztetni, és arra törekedni, hogy ezt a legjobban és legolcsóbban tegyünk. Ismerni kell tehát a gépeket és embereket egyaránt. Alapelve, hogy a (relatív) magas bért kombinálja az olcsó termeléssel. Többségében betanított munkásokat alkalmaz, szakmunkást csak a bonyolult munkákhoz vesz fel. Az objektív teljesítmény-meghatározás érdekében időmérési vizsgálatokat és mozgástanulmányokat végez, bérrendszerének a legjobb munkás tempója az alapja, de a többiek teljesítményét is méri és összeveti. Méhely szerint a Taylor-rendszer azért is szerencsés konstrukció, mert a jó munkásokat a rossz munkások rossz átlagának „zsarnoksága” alól felszabadítja. (Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz.)

A Taylor-rendszer előfeltétele, hogy a munkást olyan berendezéssel kell ellátni, amivel a munkáját maximálisan el tudja végezni. Ezért az eddigi, katonai rendszerről a funkciórendszerre kell áttérni a gyári üzemszervezetben: az adminisztrációs, tervező munkák külön irodába szervezendők, a túlterhelt mindenes művezetők csoportját pedig szakmailag szét kell bontani. Fontos, hogy minden adminisztrálva és ellenőrizve legyen, a munkairoda pedig minden részletet ismerjen.

Méhely kifejti, hogy a gyárak többsége jelenleg más szervezetben működik. Általában három részre oszlik: a kereskedelmi osztály felelős az adásvételért, pénzügykezelésért, bérfizetés illetve a (pénz és anyag) raktározásért. A technikai osztály a termeléshez szükséges tervrajzokat készíti el, a műhely feladata pedig maga a termelés. E három szervezet egymást ellenőrzi és verseng egymással, ami a gyárvezetésnek bizonyos pontig hasznos ugyan, de egy idő után már improduktív. Ez a katonai szervezet az állás magasságára és a végigvitt akaratra épül, s feltételezi, hogy minden vezető minden alapvető gyártási és adminisztratív stb. részlettel tisztában van. Ez a rendszer a jelenlegi helyzetben azt eredményezi, hogy a munkásra van bízva, hogyan állítja elő a tervrajz alapján a terméket, a művezető a sok adminisztratív teendő miatt ugyanis nem tud ezzel foglalkozni. Emellett a munka háttere sincs megszervezve, emiatt pedig 3 óra munkából 2 óra az előkészületekre stb. megy el.

A Taylor-rendszer ezzel szemben a munkást nem hagyja magára, minden szükséges dologgal ellátja és a szellemi munka alól „felszabadítja”. Az ilyen metódust követő gyár lelke az új szervezeti egységként létrehozott munkairoda; a kereskedelmi iroda csak a szorosabb értelemben vett kereskedelmi ügykezelést látja el, az anyagraktározás, bérezés stb. a munkairoda feladata. Alá van rendelve a tervezőiroda is, emellett ő biztosítja az egyes gyárrészek közötti szoros együttműködést is.

A taylori gyárvezetés középpontjában az üzemvezetés áll: a termelés irányítójának elsősorban jó vezetőnek kell lennie, mindegy, hogy ő maga mérnök, ipariskolai végzettségű vagy autodidakta. Fontos emellett a lépések előre történő megtervezése, véletlenek ugyanis nem fordulhatnak elő. Ezt szolgálja a munkairodában bevezetendő kartotékrendszer is, ami gyors reagálást és flexibilitást tesz lehetővé. A munkások több művezető alá tartoznak, akik feladatukat tekintve azonban specializáltak, így valódi

segítséget tudnak nyújtani számukra a munkában. E rendszer fő vívmánya tehát a specializálódás, a szisztéma azonban Méhely szerint csak a tömeggyártásnál használható, mert gyorsan változó jellegű termelés esetén a szervezési költségek nagyon megnőnek. (Méhely 2. *MMÉEK*, 1913. 2. sz.)

### II.3. ELLENVETÉSEK A TAYLOR-RENDSZERREL SZEMBEN

#### – A TAYLORIZMUS KRITIKÁJA

Méhely nem hallgatta el azokat a nemzetközi (főleg az európai, ezen belül is az angol) szakmai körökben megfogalmazott véleményeket sem, melyek ellenvetésekkel éltek a Taylor-rendszerrel kapcsolatban. Az egyik első bíráló a munkairodának a tervezőirodához hasonló specializálásával szemben vetődött fel, mivel ez a munkást sok dolog alól ugyan tehermentesíti, de az állandó ellenőrzés miatt nagyobb az esély a súrlódásra a két szervezeti egység között. A másik kifogás az volt a szisztémával szemben, hogy az új rendszer a munkás felelősségérzetét teljesen megszünteti, hiszen így nincs tere egyéni kezdeményezésének. Méhely szerint azonban ez téves ellenvetés, mert mindezzel önmagában nem lett megvonva a szellemi stimuláns a munkástól. Nem igaz szerinte az a kritika sem, hogy a Taylor-rendszer a munkást kiszipolyozza, hiszen nem kíván tőle a korábnál nagyobb erőfeszítést: az ilyen rendszerben működő gyárban egyenletesen folyik a munka, sem ácsorgó, sem siető munkások nincsenek. Az sem helytálló megállapítás, hogy a munkások fluktuációja miatt a rendszert nem lehet jól alkalmazni, hiszen a jobb produktivitásért járó nagyobb bér miatt szívesen maradnak a munkavállalók, csupán a betanítás időszaka alatt van igazán fluktuáció.

Azt is több bíráló kifogásolta a taylori rendszerrel kapcsolatban, hogy a bér megállapításában a munkásnak semmilyen szerepe nincs. Méhely ezzel szemben úgy véli, hogy nem is kell hogy legyen, mert ez tudományos számítások alapján történik. Gyakori ellenvetés volt az is, hogy a Taylor-rendszer hozzájárul a munkanélküliség növekedéséhez, mivel ezentúl kevesebb munkás képes elvégezni ugyanakkora mennyiségű munkát. A magyar előadó ezzel szemben azt hangsúlyozta, hogy az így kialakuló olcsó termelés miatt viszont nő a fogyasztás, új iparágak jönnek létre, amiknek munkásra van szükségük.

A munkások érdekeit védők azért bírálták a taylorizmust, mert az szerintük az individualizmus fejlesztésével a kollektív szakszervezetek ellen is irányul. Méhely azonban meg volt győződve arról, hogy valójában a gyárak a nehezen betanított munkásokhoz jobban ragaszkodnak, így azok eredményesebben szervezkedhetnek és sztrájkolhatnak. Gyakori volt az a kritika is, hogy a munkások zúgolódtak az időtanulmányok ellen. Taylor viszont hangsúlyozta az időfelvétellel megbízott munkairodai alkalmazottak alapos megválogatásának fontosságát, hogy azok munkájuk során tapintatosak legyenek a munkavállalók irányában. Az amerikai mérnök azt is leszögezte, hogy nem célravezető a leggyorsabb munkás standardidejét erőszakosan forszírozni. A Taylor-rendszer alapja ugyanis nem a munkás kizsárolása, hanem a gazdaságos munkaszervezés. Ennek első lépése a szervezet átalakítása, és csak ezt követően tanácsos a standard munkaidők elérésére törekedni. Azt is sokan kifogásolták, hogy a rengeteg



adminisztrációt igénylő rendszer nagyon költséges, ezért voltaképpen drága és a célját nem éri el. Méhely szerint azonban ez voltaképpen a felemelkedés útját biztosítja a munkavállaló számára: így jó munkából előmunkás, a jó előmunkásból munkairodai alkalmazott lehet, ami egyben a testi munkától a szellemi munka felé való elmozdulás lehetőségét is magában hordozza. (Méhely 2. *MMÉEK*, 1913. 2. sz.)

Méhely azonban nem csapott fel Taylor ügyvédjének, ő maga is több ponton bírálta az amerikai mérnök szisztémájának egyes elemeit. Némiképp egyetértett azzal a kifogással, miszerint az új rendszer nem csökkenti a régi bajokat, sőt még újakat is teremt melléjük, hiszen túlbonyolított: a munkásnak például már nem egy, hanem nyolc művezetővel kell egyeztetnie munkája előtt. Méhely is valós veszélynek tartotta a túlspecializálást, amit csak kellő érzékkel lehet elkerülni. Taylor egyik kijelentése szerint rendszere a vezető szerepétől függetlenítheti a gyár sikerét. Méhely szerint ez erős túlzás, sőt a vezetőtől ez a szisztéma különleges szervező képességet kíván, tehát szerepe fontosabbá válik, mint azelőtt volt. Úgy látja, nem igaz Taylor azon kijelentése sem, miszerint aki megtanulja az ő szabályait, az mindenképp jó üzemvezető lesz: aki ugyanis korábban kisebb, egyszerűbb felépítésű üzemet is nehezen vezetett el, az Taylort követve még nagyobb bajokat fog okozni.

Taylorék bebizonyították, hogy rendszerük a kisebb, 100-200 fős üzemekben is működik, nemcsak a nagyokban. Méhely szerint ez is azt húzza alá, hogy ez egy jó irány, ami mentén haladni lehet, bizonyos elemei (például az instrukciós kártya) bárhol alkalmazhatóak. Egy adott üzemet azonban véleménye szerint csak lassan szabad megreformálni, az átalakítás akár 3-5 évig is eltarthat. Semmiképp nem szabad a változtatást erőszakolni, mivel a fő ellenzők a művezetők és a tisztviselők lesznek, akik képesek akár szabotálni is a folyamatot. A munkáskérdés pedig olyan problémakör, amit nem szabad tárgyas szellemben vizsgálni és kezelni. Méhely úgy látja, hogy sok a demagóg munkásvezető, akikkel szemben az üzemvezetőnek a tömegpszichológia eszközeivel is élnie kell. A munkavállalót sok esetben nem a pénz, hanem a szabadidő, a monoton, de koncentrációt igénylő, főleg női munkák esetében pedig a szép munkakörnyezet motiválja.

Méhely úgy látta, hogy az itthoni fejletlenebb iparszervezet szempontjából Taylor rendszere talán merevnek és agyonszervezettnek tűnhet. Valójában azonban ez a szisztéma üzemfilozófiát jelent, melynek egyes elemeit külön-külön is sikeresen lehet alkalmazni. Álláspontja szerint sok hazai gyárban már hat a szelleme, számos helyen egyes elemeit (anyagnyilvántartás kartoték-rendszer szerint, bónuszrendszer, időtanulmányozás stb.) bevezették.

Előadása végén Méhely további műveket ajánlott azoknak, akik a kérdésben alaposabban el kívánnak mélyülni. Ennek révén a magyar mérnök tanúbizonyosságot tett arról, milyen részletesen ismeri a Taylor-rendszer nemzetközi recepcióját. Elsődlegesen amerikai szakirodalmat: Taylor, Gantt, Emerson, Thompson, Frank B. Gilbreth műveit valamint a vasúti átalakításról szóló ankét New Yorkban 1912-ben (!) megjelent dokumentumait ajánlotta a hallgatóság figyelmébe, de a számtalan megemléített szakfolyóirat között az amerikaiak mellett angol és német periodikákat is szép számmal megemléített. Mindebből kitűnik, hogy Méhely roppant széles spektrumú szakirodalmi bázis áttekintése után vállalkozott vitaindító előadásának megtartására. Taylorról és

szisztémájáról a következőképp foglalta össze gondolatait: „Könyvecskéje [...] a gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviáriuma. Rendszere annyira magvas, eredeti és érdekes, hogy a közfigyelmet az üzemvezetés kérdéseire terelte, hatalmas lökést adott a kérdések tanulmányozásának, új perspektívát a mérnöki foglalkozás, mérnöki érvényesülés, művezetőnevelés, munkásképzés, munkabérfizetés stb. kérdéseinek, s ezzel az egész emberiség kulturális fejlődésének [...] kiváló szolgálatot tett.” (Méhely 2. *MMÉEK*, 1913. 2. sz.)

### III. VITA A TAYLOR-RENDSZERRŐL

A vitaindító előadást követően több ülésen át tartó élénk disputa vette kezdetét, melyen mindvégig nagyszámú hallgatóság volt jelen. Nem célunk mind a tizenegy hozzászólást egyenként részletesen bemutatni, mivel voltak olyan felszólalók, akik olyan részletkérdésekről fejtették ki véleményüket, melyek ma már nem tarthatnak igényt a tudományos érdeklődésre. Így a következőkben csupán a legfontosabb előadásokról és hozzászólásokról ejtünk szót, valamint a kialakuló vita alapján levonható általános megállapításokat igyekszünk összegezni.

#### III.1. SÓVÁRY EMIL A TAYLORIZMUS

##### GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK TAPASZTALATAIRÓL

Méhely Kálmán előadása után a Ganz Villamossági Rt. főmérnöke, Sóváry Emil számolt be a taylori rendszer egyes elemeinek bevezetésével kapcsolatos tapasztalatairól. Mindenképp érdemes aláhúzni, hogy Sóváry kísérleteit Taylor 1903-as, akkor még sokkal kisebb visszhangot kiváltott munkája ihlette, mivel 1910-től kezdve vezette be változtatásait a Ganzban, tehát egy esztendővel az amerikai mérnök nagy nyilvánosságot kapott főművének 1911-es kiadása előtt. Ez is mutatja, hogy egyes magyar szakemberek mennyire tisztában voltak a nemzetközi folyamatokkal, így fáziskésés nélkül, sőt a régióban valószínűleg az elsők között fogott bele egy magyar vállalat a taylori szisztéma gyakorlati alkalmazásába.

Sóváry tömör előadásában a tapasztalatokról beszélve hangsúlyozta a minél gyakoribb időmegfigyelés fontosságát. A Ganznál ennek volt köszönhető többek között, hogy egyes részmunkálatokkal kapcsolatban kiderült, milyen nagy az improduktív tevékenységgel járó idő aránya, amit viszont körültekintő szervezéssel le lehet szorítani.<sup>1</sup> A közlönyben rengeteg grafikonnal és táblázattal kiegészített előadás összegzéseként a főmérnök tanulságként megfogalmazta, hogy a tervező (kalkulációs) irodának nagyon szoros kapcsolatban kell állnia a művezetőkkel, ezt viszont igen nehéz bizto-

<sup>1</sup> Megfigyeléseik során kiderült, hogy egy 672 mm átmérőjű vasúti fogaskerék készítése alatt az improduktív idő (kés be- és kifogás, készköszörülés stb., összesen 62 perc 28 sec) 54%-a a produktív időnek (115 perc 20 sec), ez pedig nagyon magas arány. Később egyébként a produktív standardidőhöz még 20%-ot hozzáadtak, hogy ne legyen a munkás túlterhelve. Sóváry, *MMÉEK*, 1913. 3. sz.

sítani, mert az iroda létrehozása sokak érdekét sérti. A művezetők együttműködésére pedig szükség van, mert az amerikai tapasztalat is azt mutatja, hogy a munkások egészen addig ellenállnak, amíg a vezetőség a rendszer előnyeiről meg nem győzi őket, s ebben a művezetők komoly szerepet játszhatnak. (Sóváry, MMÉEK, 1913. 3. sz.) Sóváry szerint tagadhatatlan gyengéje a Taylor-rendszernek, hogy az időmegfigyelés nem terjedhet ki mindenre, ezért hiába „csapnak” valamennyit a standard időhöz, az így is könnyen kevésnek bizonyulhat. A szisztéma nagy előnye viszont, hogy a tehetséges és jó munkabírású munkásnak valódi lehetőséget ad a munkára és a jobb keresetre.

Méhely azon megállapítására reagálva, miszerint a rendszer csak tömegtermelés esetén alkalmazható, Sóváry kijelentette, hogy ott valószínűleg könnyebb bevezetni, de ők például kis darabszámú, esztergapadon elkészített termékeket gyártottak e szisztémát használva, ami ebben az esetben is eredményesnek bizonyult. Nem hallgatta el mindemellett, hogy voltak nézeteltérések a munkásokkal, melyek során a gyárnak több esetben is engednie kellett. Mindent egybevetve a Taylor-rendszer előnyeit abban látta, hogy biztos alapot nyújt az árazásra, előkalkulációra, olcsóbb így a munka, a munkás keresete viszont nem csökken, a munkást megvédi a vezetői önkénnytől és a becslés tévedéseitől, utat nyit a munkás érvényesülésének, mert keresetében nincs korlátozva, jobban kihasználja a gyár gépeit és a munkás képességeit illetve biztos támpontot nyújt és a műhelyvezetőséget rákényszeríti a folyamatos fejlesztésre, tökéletesítésre. Legfontosabb pozitívumának azonban a rendszer nevelő hatását tartotta, ennek révén ugyanis egyre jobb mérnökök és egyre jobban teljesítő munkások vállalati kiképzésére van lehetőség. Ennek alapján ajánlotta a vállalatoknak, hogy kísérletezzenek a taylori elvek gyakorlati alkalmazásával, mert szerinte ezek az erőfeszítések a kezdeti elkerülhetetlen nehézségek után később busásan megtérülnek. (Sóváry, MMÉEK, 1913. 3. sz.)

### III.2. SZABÓ ERVIN HOZZÁSZÓLÁSA

A szocialista gondolkodó, a magyar könyvtártudomány nagy alakja, Szabó Ervin is jelen volt a vitasorozaton és egyetlen nem mérnök végzettségüként hozzá is szólt a kérdéshez. Terjedelmes felszólalásának relevanciáját az adta, hogy nemcsak Taylor művét és annak német, francia és osztrák fogadtatását ismerte, hanem igazgatóként a Fővárosi Könyvtárban a taylorizmust részlegesen a gyakorlatban is bevezette. Ennek során az elveket idomítani igyekezett a helyi viszonyokhoz, bizonyos munkafolyamatokat (például könyvbevételezés) normalizált, mozgástanulmányokat végzett és az írásbeliséget több területre is kiterjesztette. Bevallotta azonban, hogy mindez azonban nem állhatott össze rendszerré, mert a közalkalmazotti szférában teljesen eltérő elvek érvényesülnek, mint a vállalatoknál. A mai olvasó csak sajnálni tudja, hogy Szabó nem számolt be részletesebben a Fővárosi Könyvtárban folytatott ezirányú törekvéseiről, mivel ezek valószínűleg a taylori elvek első alkalmazási kísérletét jelentették a magyar közszférában. (Szabó, 1977.)

A szociológiával, statisztikával is behatóan foglalkozó és filozófiai érdeklődést is tanúsító Szabó felszólalásában sokkal részletesebben foglalkozott a Taylor-rendszer elméleti kérdéseivel. Véleménye szerint a magyar gazdasági szervezetek jóval nagyobb hasonlóságot mutatnak az amerikaiakkal, mint azt sokan gondolják, mégsem lehet a taylorizmust itthon rendszerszinten bevezetni. Ennek oka a magyar ipar fejletlenebb volta: itt ugyanis sokkal kisebb mértékű a gépesítés, hiszen nem éri meg, mivel a munkaerő nagyon olcsó. Amerikában ezzel szemben már elérték a gépek teljesítőképességének határát, ezért kell a munkaerőt racionálisan kihasználni. Tehát nem a termelés vagy a munkaerő a szubjektív oka annak, hogy a taylorizmust nem lehet bevezetni, az ok a termelés objektív feltételeiben gyökerezik: a már említett alacsony gépesítettségben, mert állami nyomásra olcsó a munkaerő, nem kell tehát jól kihasználni, az ipari termékek aránylag kis piaca sem kedvez a tömegtermelésnek és további probléma a munkaerő nagy fluktuációja.

Szabó kritikusan nyilatkozott a Ganz-gyárban Sóváry vezetésével folytatott kísérletről is, mely eredményeképpen a bérek 10-15%-kal, a teljesítmény 20-25%-kal nőtt, ez pedig nagyon rossz eredmény az Egyesült Államokban tapasztaltakhoz képest. Véleménye szerint ráadásul még ha egy-két hazai gyár be is vezeti a taylorizmust, kérdés, hogy a környezet vajon nem fogja-e lemorzsolni eredményeiket?

Hamisítatlan szocialista ideológusként Szabó úgy vélte, hogy a taylori elvek sikeres hazai alkalmazásához először az emberi viszonyokat kellene megjavítani. A szabad versenyt korlátozó törvényeket meg kell szüntetni, a vámhatárokat le kell bontani, hatékony munkásvédelmet kell folytatni; „röviden: demokrácia kell”. Ha ugyanis „amerikai standardú racionális üzemszervezetet akarunk, előbb amerikai standardú racionális életszervezetet kell teremtenünk”. (Szabó, 1977.)

A könyvtáros-szociológus összefoglaló értékelése szerint Taylor nem talált fel semmi eget rengetőt, de évtizedeken át kierielt rendszere fáradságos kutatásokon alapszik, s ebben hasonlít Adam Smith, Darwin vagy Marx nagy szintéziseihez. Az ő újdonsága abban rejlik, hogy a munkaerő racionális kihasználása áll elmélete középpontjában. Az amerikai mérnök bebizonyította, hogy ezen a téren máig sok a célszerűtlenség, sőt a babona. Szabó a taylorizmust társadalmi szempontból nézte: mivel minden javítása a termelési viszonyoknak a társadalmi fejlődés és igazságosság előfeltétele, ezért szükség van rá. Igaz ugyan, hogy a taylorizmussal sok helyen visszaélnek, és emiatt a munkásosztály haragja nő, de erről nem az elmélet tehet. (Szabó, 1977.) Érdemes megjegyezni, hogy Szabó ezen kijelentésével az egyetlen magyar szocialista, munkásbarát gondolkodó volt, aki nem mereven elutasította Taylor elveit, hanem árnyaltan értékelté azokat.

Méhely Kálmán rövid felszólalásban reagált Szabó előadására. Vitatkozott a könyvtártudós azon megállapításával, miszerint a munkabérenövelés és a munkaidő-csökkenés itthon könnyebben megvalósítható, mint máshol. Különösen hibásnak tartotta a munkásfluktuáció okának szabói megfogalmazását, mert szerinte figyelembe kell venni, hogy a régebbi gyárakhoz az ottani munkások jobban ragaszkodnak, van saját gárdájuk, az újaknál azonban természetesen ilyen kötődést még nem lehet megfigyelni. Ráadásul az is befolyásolja a gyárak közötti munkásfluktuációt, hogy az

adott vállalat tömeggyártást vagy szezonipart űz-e, hiszen az előbbi biztosabb, míg az utóbbi bizonytalanabb perspektívát nyújt a munkavállaló számára. Ez alapján Méhely leszögezte, hogy csupán a munkásfluktuációból nem lehet következtetni a gyár belső szervezetére. (Szabó, *MMÉEK*, 1913. 5. sz.)

### III.3. TOVÁBBI HOZZÁSZÓLÁSOK, A VITA VÉGKICSENGÉSE

A felszólalók közül a hűtőtechnika szakértőjének számító Hollerung Gábor hozzászólásában kifejtette, hogy véleménye szerint Taylor legnagyobb érdeme az üzemi-filozófiájának megalkotása. Ezért nem a taylorizmus egy-két elemét kell megpróbálni átvenni vagy az egészet maradéktalanul bevezetni, hanem a taylori elvek alapján a hazai viszonyokra vonatkoztatva, sablonoktól mentesen saját rendszert lenne szerencsés alkotni. Az üzemvezetésnek nem feltétlenül kell komplikálnak lennie, a lényeg az alapcél elérése kell legyen. (*MMÉEK*, 1913. 4. sz.)

Czukur Kálmán, a Ganz-Danubius mérnöke arról beszélt, hogy bár a Taylor-rendszer a legjobb az üzemszervezési elgondolások közül, Magyarországon nagyon nehéz bevezetni. Amerikában ennek alapja a kitűnő tisztviselői gárda: ez 18-24 éves fiatalokból verbuválódik, akik szeretik a munkájukat, és jól képzettek (sokszor autodidakták). Nincs társadalmi különbség köztük és a munkások között, sokat érintkeznek velük, így a munkahelyi diskurzus egész más, mint itthon. Míg a taylori szisztéma ott természetes fejlődés eredménye, nem találmány, addig mire itthon valaki alkalmassá teszi az üzemet arra, hogy az ebben a rendszerben termeljen, maga a termelés már túl drága lesz. Az is probléma szerinte, hogy a műegyetemen nem fektetnek elég hangsúlyt a gyakorlati képzésre, pedig égető szükség lenne efficiency managerekre. „Ne adjon a műegyetem tudósokat a magyar iparnak, hanem a gyakorlati munkára helyesen előkészített ifjakat.” – jelentette ki. A mostani viszonyok között viszont itthon csak egy olyan nagy vállalat, mint a Ganz Villamossági Rt. engedheti meg magának, hogy drága művezetőkből, gyakorlott, idősebb mérnökökből Taylor-féle tisztikart állítson össze magának. Czukur úgy vélte, hogy a gyakorlati műhelytudomány általános-sá válásával a Taylor-rendszer önmagától meg fog honosodni. Ez pedig a mérnökök szempontjából is előnyös lenne. Véleménye szerint a munkásságon is sok múlik, de az egyik kulcskérdés a megfelelő jellegű mérnökképzés, amire – bár nem akar kritikus lenni, de – a műegyetemnek az eddiginél jobban oda kellene figyelnie. (*MMÉEK*, 1913. 4. sz.)

Munkácsi Andor szerint is a munkabérezési rendszer csak az egyik – bár tényleg nagyobb – szelete a kérdésnek: a gyárnak is olyan szervezetűnek kell lennie, ami a hatékony termelést szolgálja. Itthon azonban a gyárak a szervezetet és a gépeket tekintve is elmaradtak, sok a pazarlás és fejetlenség a beszerzés, raktározás stb. terén is. Ezt csak úgy lehetne kiküszöbölni, ha az adminisztráció ridegen kérlelhetetlen lenne. Munkácsi kijelentette: a magyar mérnök a szervezés munkáját eddig másnak engedte át, és így az ezt végző technikus elem a fejére nőtt. A mérnöknek rá kell ébrednie arra, hogy a gyárban az első hely őt illeti meg, és sok olyan pozíció van, amit csakis ő tölthet be. (*MMÉEK*, 1913. 4. sz.)

Przyborski Ottó hozzászólásában a piaci konkurrencia szükségességéről beszélt a Taylor-rendszer bevezetése szempontjából, ami viszont szerinte itthon valójában nem létezik. Opler Hugó pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy bár a Taylor-rendszer a munkásoknak nagyon kedvező, a munkásszervezetek viszont elleneznek minden akkord-rendszert, ezért jó lenne ezen érdekvédelmi szerveződésekben a szisztémáról ismeretterjesztő előadásokat tartani. (*MMÉEK*, 1913. 4. sz.)

Szandtner Gyula az előtte felszólalóknál kritikusabb hangot ütött meg. Álláspontja szerint Taylor feladatrendszere nagyon erőszakos, éles határt von kiváló és csak kicsit ügyetlenebb munkás közé, s ezért még Amerikában sem rajonganak érte. Czukornak abban igaza van, hogy nálunk tömegtermelés nincs. Ilyen valószínűleg Magyarországon nem is lesz soha, de az itthoni vállalatok csak akkor lesznek versenyképesek, ha Taylor rendszerét bevezetik. Hiszen például a Ganz Villamossági Rt. is kényszerből váltott, és most évente több motort szállít csak Olaszországba, mint amennyit korábban összesen gyártott. Igaz, hogy az emberanyag is problémás, de reményt adhat az, hogy egyre több érdeklődés mutatkozik a műszaki kérdések iránt. Székely Izsó szerint viszont Magyarországon egyenesen lehetetlen bevezetni a taylori üzemvezetést. „...a racionális gyártás és helyes üzemvezetés felé a legelső és leglényegesebb lépés a centralizáció” – jelentette ki. (*MMÉEK*, 1913. 8. sz.)

Wopaletzky Károly írásos hozzászólásában Czukor kijelentéseivel vitatkozott. Szerinte kollégája számításai tévesek, amit különböző adatokkal kívánt bizonyítani a Taylor-rendszer segítségével. Mivel nagyon fontos a pontos bérszámítás, és ezen a kérdésen még dolgozni kell, azt javasolta, hogy a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesületén belül hozzanak létre egy közös irodát, ami ezzel foglalkozik. (*MMÉEK*, 1913. 8. sz.)

Szuk Géza szakosztályi elnök arról beszélt, hogy a Ganz Villamossági Rt. – ahol ő is dolgozik – a taylori elveket a bérkérdés miatt vezette be, ugyanis objektív rendszerre volt szükség azon cél érdekében, hogy a munka gazdaságosabb végzését úgy biztosítsák, hogy a munkás fizikuma ne legyen kimerítve. Véleménye szerint a taylorizmust csakis lassú, óvatos, de kitarító munkával lehet bevezetni. Nem igaz tehát, hogy itthon erre nem megfelelő a környezet, s ezt az ő sikeres példájuk is igazolja. (*MMÉEK*, 1913. 8. sz.)

A vita összegzésében Méhely Kálmán úgy látta, hogy a felszólalók nagyjából egységes álláspontot fogalmaztak meg a taylori elvekkel s azok alkalmazási lehetőségeivel kapcsolatban. Visszaidézte, hogy bevezető előadása után két gyárigazgató is odament hozzá és azt mondta neki: „Nem is tudtam, hogy ezt Taylor-rendszernek hívják. Jöjjen ki hozzánk és nézze meg!” Ezek szerint többen is vannak, akik ösztönösen és nem tudatosan ugyan, de a taylori elveket alkalmazzák, ami a szisztéma életképes voltát bizonyítja. Zárszavának végén reményének adott hangot, hogy a későbbiekben még többet fognak ezzel a kérdéssel az egyesület különböző fórumain foglalkozni. (*MMÉEK*, 1913. 8. sz.)

## IV. ÖSSZEGRZÉS

A Taylorról rendezett vitasorozat fenti bemutatása révén olyan kérdésekről is teljesebb képet alkothatunk, melyek a korabeli magyar tudományos élet helyzetével és az elméleti eredmények gyakorlati alkalmazásával kapcsolatosak. A disputából kiviláglik, hogy a releváns magyar szakmai kör – lett légyen bármilyen szűk is – angol eredetiben olvasta az amerikai mérnök munkásságát összegző művet, nem csupán német illetve osztrák közvetítéssel jutott el az hozzá. Különösen fontos aláhúznunk emellett, hogy az első gyakorlati alkalmazás kísérletre a Ganz Villamossági Rt.-nél mennyire korán, még Taylor híressé vált 1911-es munkájának megjelenése előtt került sor, ami szintén a magyar szakmai elit „együtt-mozgását” bizonyítja a nemzetközi trendekkel.

A vitából kitűnik, hogy a szakma álláspontja szinte teljesen egységes volt a taylorizmus hasznos volta tekintetében. Abban viszont nézeteltérés mutatkozott, vajon bevezethető-e a magyarországi körülmények között. Egyesek szerint ez itthon is lehetséges, mások szerint erre a hazai viszonyok nem alkalmasak, néhányan egy tipikus magyar „harmadik út” kialakítását javasolták, megint mások pedig úgy vélték, hogy a taylorizmus bevezetése fogja megváltoztatni a kedvezőtlen termelési viszonyokat. Egyikük sem a taylori elvek „szolgai” alkalmazását tartotta azonban célravezetőnek, hanem az alapfilozófia megértését és hazai viszonyokra történő alkalmazását.

Fontos hangsúlyozni, hogy szinte az összes előadó és hozzászóló különös figyelmet fordított Taylor rendszerének esetleges társadalmi következményeire, ami azt bizonyítja, hogy e szisztémát a maga egységében vizsgálták, nem csupán üzemszervezési alapelveket, hanem szélesebb körben ható termelési filozófiát látva benne. Emellett pedig az is bizonyítást nyert, hogy a taylori elvek gazdaságon túli területeken való hasznosítása Magyarországon már a kezdetektől fogva jelen volt. A magyar szakemberek tehát korán és igen alaposan megismertkedtek a taylorizmussal, azt kiegyensúlyozott kritika tárgyává tették és a gyakorlatban is alkalmazták már az első világháborút megelőzően is. Ezzel pedig ahhoz is hozzájárultak, hogy a magyar vezetés- és szervezéstudomány művelése mondhatni egyszerre vette kezdetét a hasonló irányú amerikai és európai tudományos és gyakorlati kezdeményezésekkel.

### Felhasznált irodalom

- Magyar Életrajzi Lexikon = Magyar Életrajzi Lexikon.* Javított, átdolgozott kiadás. Szerk.: Kenyeres Ágnes. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1984-
- Méhely 1. *MMÉEK*, 1913. 1. sz. = Méhely Kálmán: A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés I. In: *Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönye*, 1913. évfolyam 1. szám, 1-14. oldal
- Méhely 2. *MMÉEK*, 1913. 2. sz. = Méhely Kálmán: A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés II. In: *Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönye*, 1913. évfolyam 2. szám, 21-30. oldal
- Méhely, 1913. = Méhely Kálmán: *A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés.* Pátria Rt., Budapest, 1913.

*MMÉEK* = *A Magyar Mérnök és Építész Egylet Közlönye*. 1913. 1-8. sz.

*Pallas Nagylexikon*, XII. kötet = *Pallas Nagylexikon*, XII. kötet. Szerk.: Áldássy Antal et al. Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt. Budapest, 1896.

Sóváry, *MMÉEK*, 1913. 3. sz. = Vita a Taylor-rendszerről III. Sóváry Emil főmérnök tapasztalatai a Ganz-gyárban. In: *Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönye*, 1913. évfolyam 3. szám, 41-53. oldal

Szabó, 1977. = A Taylor-rendszerről. In: Hol az igazság? Vál. és szerk.: Remete László. Magvető, Budapest, 1977. 153-174. oldal

Szabó, *MMÉEK*, 1913. 5. sz. = Vita a Taylor-rendszerről. Szabó Ervin dr. hozzászólása. In: *Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönye*, 1913. évfolyam 5. szám, 82-88. oldal



ANTAL ZSUZSANNA – BAKSA MÁTÉ

# A KÖZGAZDASÁGI KÉPZÉS TÖRTÉNETE, A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY FEJLŐDÉSE A KEZDETEKTŐL 1948-IG

## I. 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.

Részkutatásunk 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.

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 történeti forrásokat dolgoztuk fel.

Tanulmányunkban különös figyelmet szentelünk a közgazdasági és menedzsment-oktatás intézményi alapjainak 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.

## II. A KÖZGAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS INTÉZMÉNYI FEJLŐDÉSE

### II.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. (Mihalik et al, 2004)

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 meginduló 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 et al, 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.

## II.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 érdekképviselőt 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 tünemények, 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 sikerebben 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 folyamányaként 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.

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 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 végzetek közül önálló vállalkozók, érdekképviseleti 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 Hangya

Szövetkezet igazgatóságát, hogy egymillió koronás alapítványt ajánljon fel az önálló közgazdasági egyetem létrehozására. Az ezt követően megalakuló héttagú bizottság, amely felett gróf Zichy János elnökölt, hozzálatott az új intézmény felállítására vonatkozó tervek elkészítéséhez. (Mihalik et al, 2004) 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 et al, 2004)

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 tervzet 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 beterveztetett 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.

### III. A MAGYARVEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY KORAI TÖRTÉNETE

#### III.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 elérhető 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, 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)

Az 1920-ban létrehozott tudományegyetemi karon már *Magángazdaságtan Intézet* működött, amely már elnevezésében is pozicionálta 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 kísérsje 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 nyelvű szakirodalom terén mutatkozó nagy hiányokat, és tudományos eredményeivel fokozatosan kezdeményezőleg haszon 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 véglegesen, 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 változásokat hozott.

### III.2. ÜZEMGAZDASÁGTAN

Az üzemgazdaságtan doyenjeként is emlegetett Schranz András (1902-1999) azon közgazdász nemzedékhez 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 előtről 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.

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 kialakulatlanságából 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, üzempontú 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, igyekeztünk 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 hasonlóan megközelítési módról a „*nemcsak-egyútonjárásról*”, 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.

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 bevett 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 nemzeti-szocialista 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.

## III.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, végigszáguldva 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 makroszinten 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 alapultak 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 elnöklétével.

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 elsőszerű 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 és irányelveket összegzik. Külön kiemelik 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.

A közigazgatás intézményeinek és folyamatainak racionalizálását célzó munkássága miatt Magyar Zoltán szintén egyike volt 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:

- I. A racionalizálás általános elmélete
- II. A racionalizálás szerepe és érvényesítése a közigazgatásban
- III. A gazdasági szervezés, mint racionalizálás
- IV. Üzemi racionalizálás, irodai üzemvitel
- V. Műszaki racionalizálás, technokrácia
- VI. A racionalizált munka a termelésben, képességvizsgálat
- VII. A racionalizálás társadalompolitikai jelentősége

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

#### III.4. A SZERVEZÉSTAN: ÖNÁLLÓ VAGY ALÁRENDELTELLT TUDOMÁNY?

A szervezéstudomány gyökerei ugyancsak az üzemgazdaságtanban keresendőek, 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*

*felállítás 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, erőknek 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.”

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 szervezéstan 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 szervezetleíró 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 fej-*

*lódik, 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 szervezéstani 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 szervezéstani 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 többet foglalkozik. *„A szervezéstani kapcsolatba hozta az üzemgazdaságtant a lélektannal (kísérleti lélektannal), és általában a munka tudománnyal. Az individualizáló-pszichológiai irány a szervezéstani segítségével nagyobb szerephez jut az eddig meglehetősen racionális-mechanikus irányban fejlődött üzemgazdaságtanban.”* – összegzi Schranz a szervezéstani általa jótékonyan ítélt hatását az üzemgazdaságtan fejlődésére. (Schranz, 1938:148)

### III.5. VÁLLALAT ÉS VÁLLALKOZÓ GAZDASÁGTANA

A schranzi 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 vizsgálá-

lódást. 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 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 tudása 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 vezetés-tudomány 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, Kisléghi 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.

#### IV. 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 ve-

szítette: 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.

## 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.* Budapest: Egyetemi Ny.
- Bálint, J. (1944). *Új világ: a mechanokrácia.* Budapest: Móricz Zsigmond Kvk.
- Balogh, E. (1913). A közgazdasági egyetem. *Közgazdasági Szemle*, 49, 268–276.
- Balogh, E. (1934). *Balogh Elemér felsőlházi 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.
- Felszeghy, B. (1931). *A „racionalizálás” eszmekörének bírálata.* Budapest: Szfv. háziny.
- Fináczy, E. (1899). A gazdasági felsőbb szakoktatás kezdetei Mária Terézia alatt. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (6), 199–204.
- Fináczy, E. (1901). Újabb adalékok a szepcei kollégium történetéhez. *Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle*, (8), 410–412.

- 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: Szfv. Háziny.
- 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 tervgazdálkodás*. Budapest: Magyar Racionalizálási Bizottság.
- Kelemen, M. (1937). *Az ipari racionalizálás*. Budapest: Hellas Ny.
- Kelemen, M. (1944). *A racionalizálás egyes kérdéseiről*. Budapest: Szfv. 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). 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*. 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 irodaüzem racionalizálása* (3rd ed.). Kolozsvár: Minerva Ny.
- Rajty, T. (1943d). *Az írógép és a gépirás racionalizálása*. Kolozsvár: Minerva Ny.
- Schranz, A. (1933). *A kereskedelmi üzemműködés racionalizálásának feladatköre*. Budapest: Athenaeum.
- Schranz, A. (1936). *A német üzemműködés gazdaságtana*. Budapest: Schranz A.
- Schranz, A. (1938). *Üzemműködés gazdaságtana*. Budapest: Schranz A.
- Sugár, I. (1912). *Közgazdasági Egyetem. Közgazdasági Szemle, 47, 92–98.*
- 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 főnnállásának félszázados évfordulójára 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.
- Varró, I. (1914). *Gazdasági Archívumok. Közgazdasági Szemle, 51, 483–525.*
- Zsengery, M. (Ed.). (1928). *Szervezés és üzemműködés : 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.



ZACHAR PÉTER KRISZTIÁN

## TAYLOR ÉS FAYOL MUNKÁSSÁGÁNAK HATÁSA A KÉT VILÁGHÁBORÚ KÖZÖTTI MAGYAR KÖZIGAZGATÁS-ELMÉLETRE

„A közigazgatás racionalizálása azt jelenti, hogy a munka tudományos megszervezésének (scientific management) módszereivel keressük a lehetőségek közül a legjobbat, mert a nemzetnek joga van elvárni azt, hogy közigazgatása a kor igényeihez és saját anyagi erejéhez mérten a legjobb legyen.”

*Magyary Zoltán, 1931.*

A magyar közigazgatás-történet, valamint a vezetés és szervezés magyarországi meghonosításának története ma már nem írható meg Magyary Zoltán munkásságának részletes ismertetése nélkül. Volt ugyan időszak, amikor igyekeztek jelentőségét háttérbe szorítva elsősorban sommásan mint a Horthy-rendszer jobboldali politikusát, sőt akár elítélendő szélsőséges tanokat hirdető egyetemi tanárt bemutatni. Ma már azonban – köszönhetően az elmúlt másfél évtized kutatási eredményeinek – neve hallatán joggal asszociálunk a hatékony közigazgatás, a modern állami szerepkörök, a racionális struktúrák hazai bevezetésének gondolatkörére. Tevékenységének is köszönhető, hogy ma minden közigazgatással foglalkozó számára egyértelmű: „a közigazgatásra, mint az igazgatás egyik speciális fajtájára is érvényesek a szervezés (igazgatás) tudományának általános törvényszerűségei”. (*Közigazgatási jog*, 2012. 31.) Magyary munkásságának mélyreható vizsgálata azért is időszerű, mivel az annak középpontjában álló „államszervezet” mérete, társadalmi (és gazdasági) szerepvállalása, működésének (bürokráciájának) mindennapi kérdései a 20. század egyik központi vitatémájává avanszáltak. Az állam és társadalomszervezés viszonyrendszere, az állami apparátus tevékenysége az egyes politikai ideológiák központi elemévé váltak a 19. század utolsó harmadától kezdődően.

Noha történelmi viszonylatban az állam által központilag ellátott funkciókról és feladatok megszervezésének módjáról az emberi együttélés első szervezett formáitól kezdődően polémia folyt, a kérdés elsődlegesen a szekularizációval és liberalizációval a 19. századtól vált központi kérdéssé. Egészen a felvilágosodás és a francia forradalom koráig Európában a keresztény (előbb katolikus, majd a reformációval a protestáns) államfelfogás és állami szerepvállalásról alkotott nézetek voltak a meghatározóak. Ezek központi eleme volt az államrend feltétel nélküli tiszteletben tartása és az állampolgári engedelmesség, a közigazgatás folyamatos kiépítése mellett. A központi gondolattá egyre inkább a közjó megvalósítása, az intézményrendszer részéről az állampolgárok

védelve érdekében való fellépés vált. Rousseau, majd Montesquieu munkásságával és Adam Smith közgazdasági elméletével megjelent a szekularizált állam igénye mellett a hatalmi ágak szétválasztásának gondolata és ezáltal a társadalom életéből is visszahúzódó, „éjjeliőr állam” koncepciója.

Ez az a kor, amikor két tényező térnyerését is láthattunk az államról folytatott diskurzusban. Egyfelől az ipari forradalom kiszélesedésével (a globalizáció első hullámával) és a szociáldemokrácia megjelenésével az állam Európában központi szerepet vállalt a társadalombiztosítási ellátórendszerek létrehozásában, a szociális tevékenységben, az infrastruktúrák építésében és fejlesztésében. Ezzel párhuzamosan pedig a megnövekedett kiadások fedezéséhez (a társadalmi újraelosztáshoz) szükség volt az állam egyre erősebb gazdasági szerepvállalására is, növekedett a gazdasági közszolgáltató szektor. Emellett másik tendenciaként már érezhetjük a pragmatizmus térnyerését is: a közösségi szerepvállalás csak hatékonyan valósítható meg, az állami feladatokat gazdasági szempontok alapján kell vizsgálni és szükség esetén a racionalitás mentén egyes tevékenységi köröket, társadalmi szerepvállalás-motívumokat át kell alakítani, sőt akár le kell építeni (allokáció, privatizáció). Az európai, kontinentális államtudomány „ennek hatására olyan új szemlélettel bővült ki, amelyik az állami tulajdon és a közpénzek eredményes felhasználását, az adórendszer adekvát voltát, a közérdek meghatározását, valamint a köz- és magánszféra elhatárolását tekintette céljának.” Ezzel szemben a pragmatizmus szempontja elsődlegesen az angolszász országok tudományos közéletében jelent meg, „ami az angol államtudományban az utilitarizmust jelentette, az amerikai szemléletben pedig a menedzsmentelvek alkalmazását.” (Bordás, 2012.)

E folyamatok hatására a 19. század végi, majd különösen a két világháború közötti gondolkodók körében elsősorban a gyenge „éjjeliőr” államot, az ezzel a felvilágosodás óta együtt járó gazdasági liberalizmust, a kapitalizmus ideológiáját, a manchesteri típusú rendszerben mutatkozó túlkapásokat, valamint ezzel összefüggésben az egyénről alkotott liberális felfogást tették vizsgálat tárgyává. Keynes gazdaságfilozófiájának megjelenésével, a világháború hatására felerősödő demokrácia-kritikával, az „új rend” megteremtésének gondolatával, majd az Egyesült Államokból kiinduló szervezéstudományi nézetek elterjedésével párhuzamosan az államvezetés hatékonyságának és sikerességének kérdése is központi kérdéssé vált. Mint azt Muraközy László is kimutatta, az átalakulás igénye szoros összefüggésben volt a demokrácia árnyoldalaival, a választójog kiterjesztésével, a politikai kultúra átalakulásával és az ehhez kapcsolódó szavazatvásárlás elterjedésével. Ez adhatta meg a kezdőlökést az állami szerepvállalás újólagos kiterjesztésének. (Muraközy, 2012.)

Hazánkban az államról vallott nézetek és felfogások egyik legelső tudományos összegzésének, ezzel Magyary gondolkodásmódjának egyik előfutárának tekinthetjük a századfordulón alkotó Concha Győzöt. Magyarországon az elsők között fogalmazta meg – túllépve a klasszikus pozitívizmus tudományfelfogásán –, hogy „a közigazgatás tudományos vizsgálata a jogi nézőpontra kívül más vizsgálati módszereket is igényel”. (*Közigazgatási jog*, 2012. 98.) Concha Győző a magyar közjogtudomány egyik jelentős képviselője, eszméi egészen 1945-ig befolyásolták a hivatalos magyarországi jogfelfogást. Jelentőségét abban láthatjuk, hogy a nemzetközi tudománytörténetben

az elsők között tett kísérletet a politikára – és ezáltal az államtudományra – vonatkozó rendszerezett tudás önálló összegzésére. Ebben a sorban egyfelől az alkotmánytant, majd a közigazgatást dolgozta fel fő műve, az 1905-ben megjelent „*Politika*” két kötetében. A mű első részével 1894-ben kiérdemelte az MTA nagyjutalmát, míg a közigazgatással foglalkozó második kötetével Sztróky-díjat<sup>1</sup> nyert és e két kötettel valójában megalapozta a magyarországi politikatudományt. Concha a „*Közigazgatástan*” kötetében Lorenz von Stein nyomdokain haladva a magyarországi közigazgatás-tani irányzat megalapítójának tekinthető. Túllépett az addigi domináns jogpozitivisták iskolán, amely jogelvek hangsúlyozásával azt a célt tartotta szem előtt, hogy az állami hatalomgyakorlás – a liberális gazdaságfilozófia, a kapitalista verseny, a tulajdon szabadságának, a gazdasági jogegyenlőségnek, valamint az állampolgári jogoknak a védelmében – korlátozás alá essen. (Vö.: Bordás, 2012.) Kifejtette, hogy „a közigazgatástan az állam cselekvő életét a maga teljességében ölei fel” (*Közigazgatási jog*, 2012. 97.), éppen ezért nem elégséges csak a jogi aspektusok vizsgálata. Működésének középpontjában az állam és az állampolgár viszonya állt, és ezen belül is azt vizsgálta – összhangban a korszak nagy kérdéseivel – hogy az állam milyen mértékben avatkozhat be állampolgári életébe.

Magyary Zoltán későbbi műveiben többször is utalt Concha úttörő szerepére és magáévá is tette a közigazgatás többirányú vizsgálatának igényét: „az adott korszak jogtudósaival ellentétben nemcsak a jogi nézőpontból vizsgálta, hanem interdiszciplináris megközelítésben: a szervezés-tudományi és a szociológiai szempontokat is egyaránt érvényesítve”. (Torma, 2007. 472.) A korszakban érvényes válság-percepció alapulva Magyary a vezetéstudomány érvrendszeréből és felismeréseiből kiindulva egyértelműen rámutatott a korabeli magyar államstruktúra válságára. Ezirányú jelentős felkiáltásának 1931-ben Károlyi Gyula gróf miniszterelnökhöz írt racionalizálási javaslatát tekinthetjük. „Közigazgatásunk megmértetett és könnyűnek találtatott” – írta munkája elején. (Magyary, 1931. 3.) Ennek magyarázata véleménye szerint, hogy „a XIX. századi államnak át kell alakulnia XX. századi állammá”, ugyanis az új szükségleteket „a XIX. századi alkotmányos berendezések többé nem elégítik ki”. (Magyary, 1931. 3.) És nem maradt egyedül e felismerésével. Több korabeli gondolkodó közül érdemes e helyütt idéznünk Weis István szociológus, miniszteri titkár hasonlóan sarkos, ám már egy évtizeddel korábbi megfogalmazását, miszerint „a közigazgatásnak világszerte, de különösen nálunk erős válsága van, amely társadalmi problémák megoldására csaknem képtelenné teszi, és amely a nehézkesség, célszerűtlenség, valamint az osztályuralmi szempontok túlzott érvényesülésében nyilvánul meg.” (Weis, 1920. 10.) A probléma feloldásához Magyary és a korszak gondolkodói felfogásában „nem pénz és új állások, hanem közigazgatásunk problémáinak szakszerű megítélése és szervezési akarata szükségesek”. (Magyary, 1931. 5.)

<sup>1</sup> A Sztróky-díjat 1850-es halálát követően Sztróky Antal örökösei alapították az MTA keretében kiemelkedő jogtudományi pályamunkák jutalmazására. Sztróky Antal (1780-1850) ügyvéd, jogi író, az MTA tagja volt, kiemelkedő munkásságát jelentette a *Törvénytudományi műszótár* szerkesztése, valamint jogi szakcikkek megfogalmazása az MTA kiadványaiban (pl. Az ügyészekről, A hitbizományokról, A magyar állami szabadságról).

Magyary életútját hazánkban többen is feltárták, munkásságának egyik fontos aspektusát azonban csak az elmúlt években kezdtük el újra felfedezni. Alapvetően ismert volt, hogy „fő törekvése a magyar közigazgatás korszerűsítése és racionalizálása” (Keresztesi, 1991. 6.), azonban a taylorizmushoz, majd a fayolizmushoz, az ezekből kinövő angolszász üzemvezetési modellhez (kortársaival ellentétben nem a német modern üzemgazdaságtanhoz) fűződő kapcsolatát, mely felülírta a weberi államról alkotott koncepciókat, csak napjainkban kezdjük tudatosan felismerni. A racionalizáláshoz való közeledésében nemcsak tanulmányai, jogi végzettsége, de egyben kimagasló nyelvtudása (angol, francia, olasz, orosz és valamennyi német) is komoly szerepet játszott. A menedzsmenttudomány iránti pozitív elfogultsága idejekorán kezdett kialakulni. Az 1920-tól kezdődő évtizedben a Vallás és Közoktatásügyi Minisztériumban először a költségvetési ügyosztály, majd 1925-től a tudománypolitikai ügyosztály vezetője lett. E pozíciókban kiemelt feladatai közé tartozott a külföldi tudományos kapcsolatok ápolása, valamint konferenciák, magyarországi tudományos társulatok szervezésének elősegítése, illetve felügyelte alatt állt az Országos Magyar Gyűjteményegyetem is. Mindemellett figyelemmel kísérte az 1925-ben munkáját megkezdett Takarékosági Bizottság munkáját is; ennek feladata volt „az állam közigazgatási szervezetének és üzemének az ország megmaradt területéhez való célszerű arányosítása és a változott viszonyokkal összhangba hozatala, az állami közigazgatásnak és üzemvitelnek a nem feltétlenül szükséges feladatoktól és szervektől való mentesítése”. (610/1928. M.E. rendelet 2. §.) Ebben egyre komolyabb szerep jutott a költségcsökkentés és közvetlen takarékosági intézkedések mellett a racionalizálásnak és a „menedzsmentnek” is, mely Magyary tudományos érdeklődésének középpontjában állt. Darányi Kálmán miniszterelnökségi államtitkár elnökle alatt a racionalizálási tárcaközi bizottság főelőadjaként igyekezett a scientific management és Fayol nézeteit terjeszteni, majd 1930-ban megírta impozáns javaslatát „A magyar közigazgatás racionalizálására”. (Magyary, 1930.) Mindemellett tudományos munkássága elismeréseként 1930-ban a Budapesti Tudományegyetem közjogi és közigazgatás-jogi katedrájára hívták meg, sőt 1931-től az egyetem dékánja és ezzel párhuzamosan a Magyar Közigazgatástudományi Intézet megalapítója és igazgatója volt.

Magyaryval a magyar közigazgatás-tudomány lényeges felismerése lett, hogy a „közigazgatás feladatai az utolsó 100 évben mind mennyiségi, mind minőségi értelemben nagyon megváltoztak. Amíg az állam lényeges feladatainak sokáig csak a belső rend fenntartását (rendészet), az igazságszolgáltatást és a külső ellenség elhárítását tartották, addig az utolsó 100 évben ezekhez a negatívnak nevezhető feladatokhoz pozitív: kulturális, gazdasági és szociális feladatok járultak, amelyek máris többszörösen túlszárnyalják az előbbi feladatok méretét és még beláthatatlan további fejlődési lehetőségeket mutatnak.” (Magyary, 1931. 12.) Éppen ezért – párhuzamosan a gazdasági válság kihívásaival és a korabeli állam természetével, felépítésével és működésével kapcsolatos nemzetközi diskurzussal – a magyar állam közigazgatását is át kellett gondolni és mindehhez tudományos megalapozottság is szükséges volt, hiszen „a merő empiria előbb-utóbb mindig kimerül” és ilyenkor „szüksége van a tudomány útmutatására”. (Magyary, 1931. 13.)

Magyary munkásságának és ezzel a magyar közigazgatás-tudomány megteremtésének központi gondolata egyértelműen Taylor tudományos megközelítésével és Fayol állam-elméletével áll összhangban. Nekik köszönhető, hogy a korabeli közigazgatási szakemberek is közeledtek ahhoz a nézethez, hogy „a közigazgatás nagyüzemmé fejlődött” (Magyary, 1931. 8.) és ennek megfelelően kell vele kapcsolatban elvárásokat megfogalmazni. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) amerikai mérnök üzem-szervező eredményének tartja a tudományos közvélemény nemcsak a tudományos üzem-szervezés elméletének, de a szervezés-tudomány egészének elindítását. „Ő volt az első ember, aki empirikus úton szerzett tapasztalatok birtokában, tudományos módszerek kidolgozásával szervezte át az ipari üzem termelését, és sokszorozta meg annak teljesítményét.” (Torma, 2007. 463.) Kezdetben a technikai eszközök modernizációjára, tökéletesítésére helyezte a hangsúlyt, de hamarosan felismerte, hogy a vezetés feladata új rendszerek felállítása, mely mérések alapján tudományosan szabályozza a konkrét munkafolyamatokat és kiválasztja, betanítja a megfelelő alkalmazottakat az adott munkafolyamatok elvégzésére. „Taylor a tudományos üzemvezetést tehát abban találta, hogy megállapította az emberi munkának a legegyszerűbb elemeit, felbontotta a mozgulatait úgy, hogy ezek az elemek azután tetszés szerinti új csoportosításra alkalmasak” – írta Magyary. (Magyary, 1930. 10.) Ezzel alapvetően járult hozzá a vállalat különböző folyamatainak racionalizálásához, a termelés-tervezés és az irányítás szervezeti hátterének megteremtéséhez, valamint az új típusú ösztönzési rendszerek kidolgozásához. (Dobák, 2006. 13.)

A korszak nagy személyiségei közül a magyar közigazgatás-tudománnyal foglalkozók pontosan ismerték Henry Ford (1863-1947) munkásságát is, aki szerintük „a racionalizálásnak másik nagyhatású és úttörő érdemű amerikai képviselője”. (Magyary, 1930. 11.) A szervezés Ford koncepciójában és Magyary közvetítése alapján azért fontos, mivel „a mai rendszerben a legnagyobb munkahozam nem érhető el, mert a pazarlásnak sokféle neme folyik és ez az oka annak, hogy sok ember nem kapja a helyes egyenértékét annak, amit produkált.” (Magyary, 1930. 11.) Ford javaslataiból a közigazgatás tekintetében Magyary kiemelte a legkisebb pazarlásra való törekvés gondolatát, az előre tervezés fontosságát, valamint a megfelelő bér koncepcióját. Taylerral és Forddal egy időben fejtette ki nézeteit Henri Fayol (1841-1925) francia mérnök, akit a szervezés-tudományban az igazgatási irányzat alapítójaként tarthatunk számon. (Torma, 2007. 465-467.)

Magyary 1923-ban, brüsszeli tanulmányútja során a Közgazdaságtudományok Nemzetközi Intézetének (IISA) nemzetközi kongresszusán ismerte meg személyesen Henry Fayolt és itt hallhatta államigazgatással kapcsolatos korszakos előadását (*La Doctrine Administrative dans l'État*). (Vö.: Szalai, 2006. 3-29.) A francia bányamérnök jelentőségét abban láthatjuk, hogy az adminisztratív menedzsment, a felső-vezetés kérdéseivel kezdett el foglalkozni és meghatározta a vezetés összetevőit, valamint az általános, hierarchikus vezetési elveket. Ezek azonban számára nem merev, abszolút szabályok, hanem irányelvek, melyek alkalmazása rugalmasságot, mértéktartást, alkalmazkodó-készséget kíván. (Dobák-Antal, 2010. 80-81. és 146.) „Fayol tehát a racionalizálás elméletét azzal a nagy lépéssel viszi előbbre, hogy a technikai termelés tö-

kéleltetéséhez, amire Taylor, Ford és Hoover figyelme elsősorban irányult, hozzáadta az igazgatás elméletét, amelynek fontosságát szintén ő mutatta ki, és azt kiterjesztette az állam igazgatására is.” (Magyary, 1930. 20.) Tanításának sarkalatos pontjai, hogy a vezetést általános módszerként kell felfognunk, mely bármely szervezet működésének kormányzására vonatkozik és rendszerkoncepció nyugszik. (Dobák, 2006. 14.)

Fayol megközelítésében a modern állam valójában egy politikai üzemszervezet, sikere attól függ, mennyire képes a tervezést, a munkafolyamatok szervezését, az irányítást és az ellenőrzést színvonalasan összefogni.<sup>2</sup> „A doctrine administrative elveknek, szabályoknak és eljárásoknak az összege, amelyeknek az a célja, hogy megkönyvítsék a vállalkozások vezetését (gouvernement des entreprises), ideértve mindenféle üzemet, kicsit és nagyot, kereskedelmit, iparit, politikait, vallásosat, vagy mászt.” (Magyary, 1930. 17.) Ehhez pedig a politikai üzemek kategóriájába sorolt közigazgatás esetében érdemes megszüntetni a minisztériumok szétdaraboltságát és egy központi „törzskart”, egy „kormányelnökséget” kell létrehozni. (*Közigazgatási jog*, 2012. 31.) E téren az állami adminisztráció tudna mit tanulni a modern nagyvállalatok adminisztrációjától. „Megállapítja, hogy oly nagyüzemben, mint az állam, a vezetők szerepe túlnyomórészt szintén adminisztratív. Az adminisztratív funkció itt is abból áll, hogy elő kell készíteni a cselekvést: ez az előrelátás és a szervezés, vezetni kell a végrehajtást: ez a parancsolás és az összhang biztosítása és meg kell állapítani az eredményeket: ez az ellenőrzés.” (Magyary, 1930. 20.) És éppen ezek a tételek hiányoztak a korabeli közigazgatásból: a scientific management nélkül a rögtönzések domináltak; nem volt egységes terv a közigazgatás modernizációjára, a fejlesztéseknek nem volt állandó, a haladáshoz alkalmazkodó vezérfonala.

Mindennek hatására Magyary mindinkább beleásta magát a közigazgatás menedzsment-kérdéseinek hazai újragondolásába, ötvözte a modern tudományosság két irányát, az amerikai taylorizmus hatékonyságra és racionalitásra való törekvését, valamint a „fayolizmus” hatalomgyakorlásról és vezetésről szóló elképzeléseit és a gazdasági válság beköszöntével egyre inkább előtérbe tudta állítani érveit. Felismerte a korabeli közigazgatás-tudomány körében megfogalmazódott igényt: „Végre a közigazgatásban is érvényesülnie kell annak a tételnek, amely a külvilágban észlelhető minden emberi működést igazgat: a legkisebb erőfeszítés és a legnagyobb eredmény elvének; meg kell szűnnie a mai rendszernek, mely a társadalmi erők fecsérlését jelenti, mert a lehető legtöbb munkát veszi igénybe a kétséges eredményhez.” (Weis, 1920. 11.) Nem véletlenül hívta fel a figyelmet, hogy e tudományosságot leginkább a francia kifejezés szerint „science de l’optimologie-nak, az optimumra való törekvés tudományának” (Magyary, 1944. 5.) nevezhetné az új közfelfogás, ahogy erre már korábban az 1931-ben Londonban megtartott V. Nemzetközi Racionalizálási Kongresszus is utalt. (Vö.: Martonffy, 1939.)

<sup>2</sup> Magyary megfogalmazásában: „Az adminisztratív funkció, mint mindenütt, a közigazgatásban is abból áll, hogy elő kell készíteni a cselekvést: ez az előrelátás és a szervezés, vezetni kell a végrehajtást: ez a parancsolás és az összhang biztosítása, és meg kell állapítani az eredményeket: ez az ellenőrzés.” Magyary, 1931. 20.



Tanulmányútjai során meggyőződött róla: „Amit a tudományos üzemvezetés (scientific management) az ipari termelés tökéletesítése és gazdaságosságának fokozása terén elért, az a gazdasági élet és főleg a technikai termelés természeténél és nagy nemzetközi összefüggéseinek erejénél fogva minden nemzet által közösen használható és csaknem készen átvehető. Amit azonban a nagyüzem a szervezés és adminisztráció terén először az iparban, majd később a gazdasági élet egyéb terein: a kereskedelemben és főleg a nagybankok körében produkált, az figyelmet érdemel és gondolkodóba ejt a közigazgatás terén is.” (Magyary, 1930. 90.) E téren pozitív példákat, az új típusú, hivatásos közszolgálat megvalósítását többek között az angolszász világban tett utazásai során megtapasztalt „merit system”-féle szakszerű, hivatásos államigazgatási apparátus kiépítésében látta. Ezt alapvetően megkülönböztette a kontinentális, elsősorban porosz típusú klasszikus liberális államapparátustól, mely a közigazgatás jogszerűségét tekintette a legfőbb szempontnak. Az Egyesült Államokban Magyary által megtapasztalt államigazgatás – mely szerinte a posztindusztriális jelzőt érdemli – elsősorban az ipari forradalom és a manchesteri típusú kapitalizmus tapasztalatai alapján formálódott. Ez az államigazgatás véleménye szerint semmiben sem különbözik a privát szektorban mutatkozó szervezetek vezetésének kultúrájától: „ezért a gazdaságosság és eredményesség (economy and efficiency) követelményeinek éppúgy meg kell felelniök, mint a gazdasági élet egyéb szervezeti egységeinek.” (Magyary, 1939. 5.)<sup>3</sup>

Magyary a külföldi tapasztalatok alapján felismerte: „a racionalizálás a közigazgatás szervezetében és működésében a gazdaságosság és eredményesség szempontjának állandó érvényesítését van hivatva bevezetni, tehát nem egy egyszeri aktust, hanem új módszert jelent.” (Magyary, 1931. 17.) Ehhez pedig komoly elhatározásra, a hivatásos közszolgálat megújítására volt szükség. Ezt több szinten és több eszközzel kívánta Magyary elérni. Egyfelől természetes módon a közigazgatásban dolgozó hivatalnokok esetében volt szükség alapvető változtatásokra, különösen annak érdekében, hogy „a köz, mint szolgálatadó, biztosítva legyen abban a tekintetben, hogy az alkalmazott dacára alkalmazása állandóságának, azaz elbocsátása lehetetlenségének, mindig birtokában legyen a szükséges képességeknek, ami az alkalmazásban való szakadatlan továbbtanulást és fejlődést is kíván”. (Magyary, 1944. 6.) Ezért tartotta a későbbi közigazgatás-tudomány elengedhetetlennek az egész államapparátusban egységes személyzeti politika megvalósítását, mely segíthet a hivatalnokok „teljesítményét állandóan az elérhető legmagasabb színvonalon” (Magyary, 1944. 7.) tartani. Itt a taylorizmus egyik központi fogalma köszön ismételten vissza: „A szervezés-tudománynak egyik fontos megállapítása, hogy az eredményesség elbírálásánál meg

<sup>3</sup> Magyary a későbbiekben így fejtette ki e tézist: „Az európai kontinens közszolgálati preindusztriális eredetű és az ipari forradalom előtt kialakultak fő jellemvonásai, szelleme és tradíciói. Ezzel szemben az angolszász államok hivatásos közigazgatása posztindusztriális, azaz náluk előbb fejlődött ki az ipari nagyüzem a gazdaságosság és eredményesség követelményeinek irányítása mellett és így termelte ki ennek a célnak követésében a tudományos üzemvezetés (scientific management) elméletét, amelyet egy nemzetközi kongresszuson találóan neveztek science de l’optimologie-nak, az optimumra való törekvés tudományának.” Magyary, 1944. 5.

kell különböztetnünk a) a szervezet eredményességét (operating efficiency) és b) az egyén eredményességét (individual efficiency). Ez párhuzamos a francia közigazgatási jogban használatos megkülönböztetéssel: *faute de service* és *faute personelle* közt. A szervezet és az egyén eredményessége megkülönböztetésének az az alapja, hogy ha egy alkalmazott munkája nem eredményes, az nem szükségképpen az egyén alkalmatlanságából, vagy hibájából folyik, hanem áldozata lehet olyan munkafeltételeknek, amelyek akadályozzák képességeinek legjobb kifejtését, a tőle telhető eredményesség elérését. A szervezet eredményessége így felfogva azt jelenti, hogy az nem az abban működők egyéni képességeinek az összege, hanem annál több vagy kevesebb is lehet. Az eredmény a szervezet tagjainak képességein és teljesítményein felül magának a szervezeti egységnek felépítésétől, vezetésétől, fegyelmezettségétől stb. is függ. [...] A személyzeti politika feladata ezért nem csak az egyén eredményességéről gondoskodni, hanem egyúttal annak szervezeti előfeltételeit is megadni.” (Magyary, 1944. 8.)

Magyary részletesen kitér a teljesítményfokozás és eredményesség új típusú eszközeire: a decentralizálás, illetve dekoncentráció, a hatáskörnek alsóbb fokú szervezetre való bízása és ezáltal gyorsabb és rendszerint olcsóbb elintézése; az eljáró személyek számának csökkentése; a bizottságok, vagy testületek helyett egyéni hatáskör megállapítása; annak szem előtt tartása, hogy valamely eljárás eredménye megéri-e a ráfordított költséget; a kötelező munkaidő felemelése; (Magyary, 1930. 179.) a fizetési kategóriák megfelelő meghatározására<sup>4</sup>, a munkakedv és a munkateljesítmény fokozásához szükséges intézkedések: munkaidő célszerű beosztása, hétfévi szünet, egészséges munkahelyi feltételek biztosítása (világítás és bútorzat), a modern irodatechnika eredményeinek hasznosítása, a gyors- és gépírás alkalmazásának elterjesztése, hivatalnokok testi kondícióinak gondozása, helyes pszichológiai kezelés. Mindemellett új technikai segédeszközökre is szükség van, melyek abban játszhatnak szerepet, hogy a különböző szervezeti formákat és eljárásokat össze lehessen hasonlítani és a legmegfelelőbbet ki lehessen választani. „Ilyen elsősorban a grafikai ábrázolás: a) a szervezet felépítése, b) munkamenetek, c) munkateljesítmények és d) összehasonlítások szemléltetésének céljára. Ezek az ábrázolási módokba vezérkarnál, valamint a műszaki körökben már régen használatosak, a közigazgatás keretében azonban csaknem ismeretlenek.” (Magyary, 1931. 12.) Pedig ezek – és itt Magyary maga is Fayol munkáját idézi – elengedhetetlenek a vezetők számára; „a vezetőknek szükségük van *ouillage administrative*-ra: a rájuk bízott igazgatási ág szervezetének és programjának, valamint működésének mindenkori állapotát szemléltető nyilvántartásra.” (Magyary, 1931. 20.) Szintén a mindennapi munkák megkönnyítése és felgyorsítása érdekében, éppen közigazgatás feladatainak szaporodása miatt, nem lehet figyelmen kívül hagyni – a fentebb már említett – modern technikai eszközöket sem. Az e körbe tartozó

<sup>4</sup> „...a fizetés szempontjából külön mérlegetlők a közhivatalnokoknak azt a kisszámú csoportját, akik vezető, ú.n. kulcspozícióban vannak, akiknek előrelátása, szervezni tudása és vezetési képessége az egész közigazgatás jóságára és szellemére döntő befolyással van.” Magyary, 1944. 9-10. Ezzel a gondolatával szorosan kapcsolódott a Max Weber által megfogalmazott bürokrácia-elmélethez is, hiszen ott is fontos szerepet játszik a fizetési rendszerek (betöltött funkciótól és szolgálati időtől függő) rendszerezése.

„bürógépek és más modern büróberendezések” a munkahely racionális szervezésében is segíthetnek, de különösen az elvégzett munkamennyiség növelésében jelenthetnek előrelépést. (Magyary, 1931. 12.) A korszak technikai újításai iránt különösen fogékony Raith Tivadar külön kötetben foglalkozott „Az irodaüzem racionalizálása” kérdéskörével, mely során a technikai újításokat a hivatalokban is alkalmazhatónak tartotta. Raith szerint nemcsak a Taylor munkáiban az üzemszervezés során kifejtett megfelelő alkalmazotti körre van szükség, hanem minden munkához megfelelő munkaeszközöket is biztosítani kell. (Vö.: Raith, 1934.) Fluck András, aki Magyary munkatársaként kiemelten az ügyintézés racionalizálásával foglalkozott, kifejtette, hogy minden modernizációs törekvés, minden technikai újítás ellenére is „a közigazgatás tudományos szervezésének munkájában a szorosán vett szervezési megoldások az elsőrendű fontosságúak”. Ezek pedig „azok az intézkedések, amelyek minden különleges berendezés vagy felszerelés igénybevétele nélkül megvalósíthatók”. (Vö.: Fluck, 1932.) Különösen azért is lett volna erre szükség Magyary nézetei szerint, mert a tapasztalatok alapján „a közigazgatással szemben felmerülő új követelmények kielégítésének módját rendszerint nem a meglévő tisztviselők szakképzettségének emelésében, munkájuk intenzitásának fokozásában, hanem rendszerint a munkaerők szaporításában, tehát extenzív irányban keresték.” (Magyary, 1931. 14.)<sup>5</sup> Rámutatott, hogy a magyar gyakorlat, „a közalkalmazottak 5 órai hivatalos munkaideje” köszönőviszonyban sincs a nyugati tradíciókkal, „Magyarország nyugati határán túl 5 óras munkaidő sehol sincs”. (Magyary, 1930. 172.) Ez az extenzív megoldási törekvés pedig komoly tehertételt, a taylori elveknek ellentmondó szervezeti struktúrákat eredményezett a közigazgatásban. Taylor munkájából ugyanis külön kiemelte azt a tézist, miszerint a modern szervezés és vezetés megköveteli, hogy „rendszeresen fejlesszük és képezzük a szakértőket ahelyett, hogy vadásszunk a kész emberekre”. Ehhez pedig „a jövőben a rendszernek kell az elsőnek lennie”. (Magyary, 1930. 9.) (Külön feltárást érdemelnének e helyütt a közigazgatási munkafolyamatok racionalizálására tett javaslatok. E tekintetben a korábban említett Fluck András végzett a két világháború közötti Magyarországon úttörő jellegű vizsgálatokat és publikálta eredményeit több kötetben is.<sup>6</sup> A tanulmány keretei azonban nem teszik lehetővé, hogy magának a munkafolyamatok szervezésének, racionalizálásának kérdéseivel behatóan foglalkozzunk.)

Magyary nagy előrelépésnek tartotta a közigazgatási gyakorlati vizsga rendszeresítését (1929:XXX. tc.), melyben a magyar közigazgatás részéről is a „merit-system” irányába történő első lépést látott. Emellett pedig üdvözölte azokat a törekvéseket, mely a fogalmazói kar mellett a minisztériumok személyzeti politikájában is igyekezett meg-

<sup>5</sup> Magyary megjegyzése sok mindent elárul a kérdéssel kapcsolatos nézeteiről: „Az emberek tódultak a tisztviselői pályára, mert a boldogulás sehol oly könnyű nem volt, mint ott. Akit egyszer kineveztek, az ha többé semmit sem is tanult, magától emelkedett.”

<sup>6</sup> Fluck András: Közigazgatásunk tudományos szervezésének munkaprogramja. Eggenberg-féle Könyvkereskedés, Budapest, 1932. Fluck András: A közigazgatási ügyintézés racionalizálása. Magyar Királyi Állami Nyomda, Budapest, 1938. E kérdéskörrel legutóbb részletesen foglalkozott doktori disszertációjában: Almásy Gyula: A közigazgatási szervezés és technológia fejlődése Magyarországon. Doktori értekezés, kézirat, PTE ÁJK, 2012.

szüntetni az áldatlan állapotokat, miszerint „ki nem próbált, többnyire, protekció útján kijelölt emberekből egészsíti ki magát”. (Magyary, 1931. 16.) A megfelelő szakembergárda kiválasztása egyben a hatékonyság és a gazdaságosság irányába is döntő lépés, hiszen ezáltal kijelölhetők olyan bürokraták, akikre „az ügyek végérvényes eldöntését rábízhatja, amivel eléri azt, hogy a felsőbb hatósági tagozatok munkaismétlése révén előálló időt és pénzfecsérlést elkerüli”. (Weis, 1920. 22.) Magyary kívánatosnak tartotta további, a kiválasztást tökéletesítő intézkedések beépítését is a rendszerbe, mint nyilvános pályázatok kiírását, képességvizsgáló módszerekkel való minősítés bevezetését, felvételi vizsga általánosítását, a kinevezések közzétételét a hivatalos lapban, próbaszolgálatot és a már említett gyakorlati vizsga kibővítését, valamint kötelező továbbképző tanfolyamok bevezetését. (Magyary, 1944. 10-11.)<sup>7</sup> „A közigazgatásnak a magánüzemekhez való alkalmazkodása elsősorban azt fogja maga után vonni, hogy a kor- és rangidősebbségnek a teljesen lehetetlen státuszrendezésekkel amúgy is értéktelenné vált rendszerén rést kell majd ütnünk” – írta már korábban Weis István. (Weis, 1920. 22.) E nézeteket támasztotta alá Dr. Martonyi János, a magyar közigazgatás és pénzügyi jog ny. rk. tanára is, aki szerint a minisztériumi szolgálat előtt az ún. külső szolgálat következetes keresztülvételére lett volna szükség: tapasztalatszerzésre az államigazgatás legalacsonyabb szintjein a községekben, járásokban. Véleménye szerint szintén elengedhetetlen egy minősítési táblázat bevezetése, melynek mintáját a J. B. Probst-tól származó elgondolás alapján a Budapest székesfőváros által módosított és 1940-ben rendszeresített formában látta. Ez sokoldalú, de rendszeresen csoportosított és szolgálati beosztások szerint különböző tulajdonságokat feltüntető számszerű értékelést tett volna lehetővé a közigazgatásban dolgozóknál. (Magyary, 1944. 15-16.)<sup>8</sup> Mindezzel Magyary és köre szerint egyértelmű volt: a reform csak akkor hozhat sikert a közigazgatásban, „ha személyi és tárgyi eszközei helyesen vannak megválasztva és helyesen alkalmaztatnak; tehát ha a legkiválóbb hivatásszerű tisztviselők, munkaképes önkormányzati testületek és megfelelő ügyvitel, eljárás vonulnak be az adminisztráció rozzant várába”. (Weis, 1920. 11.)

A 20. század nagy eredménye volt a közigazgatás-tudomány képviselői szerint, hogy képes egyesíteni a közigazgatás jogszerűsége, valamint gazdaságossága és eredményessége iránti követelményeket. Ebbe a sorba tartozott a hatalmasra duzzadt államigazgatási apparátus körében egy „közigazgatási vezérkar” létrehozásának szükségessége is. A közigazgatással kapcsolatos hiányosságok egyik fő okozója Magyary véleménye szerint ugyanis „szervezeti hiány”, „amely hiány abban áll, hogy a közigazgatásnak nincs szellemi központja, amely a közigazgatást a maga egészében tartaná mindig szem előtt és a közigazgatás egységes gépezetének irányítására befolyást gyakorolhatna.” (Magyary, 1931. 18.) Miközben a miniszterek nagyon gyakran nem

<sup>7</sup> „A jövőben tehát el fog kelleni ismernünk, hogy vezetőinknek nemcsak születniök kell, hanem képzeteknek is kell lenniök és hogy nincs az a nagy ember, aki (a régi rendszer mellett) remélhetné, hogy felvehetne a versenyt bizonyos számú átlagemberrel, akik helyesen vannak megszervezve és eredményesen együttműködnek.” Magyary, 1930. 9.

<sup>8</sup> A Probst-féle rendszer mélyebb elemzéséhez és bevezetésének körülményeinek feltárásához további levéltári kutatások szükségesek.

abból a szakágból érkeznek, melynek élén állnak, nagyon fontos, hogy legyen mellettük egy olyan szakértői gárda, mely a szakpolitikai kérdések mellett a közigazgatási gépezet működési elveihez is ért. „A vezérkar a nagyméretű szervezet vezetésének a szükséglete, amelyet a katonaság csak legelőször ismert fel és alkalmazott.” (Magyary, 1939. 14.)<sup>9</sup> A jelenkorban azonban a vezérkar értelmezését és szerepét ki kell bővíteni. Magyary e téren is az Egyesült Államokban látott példát igyekezett meghonosítani: a William Franklin Willoughby (1867–1960) által kidolgozott közigazgatási nyilvántartási, könyvelési rendszert. E nézet szerint „szükség van egy olyan központi szervezetre, amely a közigazgatás egészének szervezetigazgatási tevékenységeit – a működésének dologi és személyi feltételrendszerét és ennek pénzügyi alapjait magába foglaló általános igazgatási feladatait – a legfelső szinten összefogja és irányítja”. (Szalai, 2006. 14.) (Izgalmas összevetésében Willoughby az amerikai államszervezetet egy nagyvállalathoz hasonlította: az elnök a kvázi vezérigazgató, míg a kongresszus a vállalat igazgatótanácsa és így a közigazgatási apparátus funkciója nem más, mint ezek döntéseinek végrehajtása.) (Közigazgatási jog, 2012. 32.) Ezt a későbbiekben Magyary ki is bővítette Roosevelt elnök javaslataival és törekvéseivel: a közigazgatási vezérkar érdekében meg kell szervezni a közszolgálat hivatalát, a költségvetési hivatalt és a szervezeti tervezési hivatalt. A költségvetési hivatal a konkrét pénzügyi kérdések mellett különösen a közigazgatás gazdaságosságának és eredményességének, szervezetének optimális felépítésének kérdéseivel volt hivatott foglalkozni; a nemzeti tervezési hivatal töltötte volna be a vezető szerepet a közép- és hosszú távú tervezéssel foglalkozó szervek között és egyben gyűjtötte volna az állami erőforrásokkal kapcsolatos statisztikai adatsorokat, hogy azok jobban hasznosíthatók legyenek. (Vö.: Magyary Zoltán: Közigazgatás vezérkar. Budapest, 1938.) E gondolatmenetnek központi szerepet szánt a Nemzetközi Közigazgatástudományi Intézet szervezésében Varsóban tartott előadásában (1936-ban); itt kifejtette, valamint több munkájában is hangsúlyozta: „nélkülözhetetlen követelmény a szervezés egysége és a szervezet egészét érdeklő akarat-elhatározás és parancsadás egysége”. (Magyary, 1931. 19.) Mindez a követelmény, „a nagyüzem áttekintése és vezetése pedig statisztika nélkül nem lehetséges” (Magyary, 1931. 8.), így szorgalmazta a rendszeres statisztikai adatfelvételeket és értékeléseket, melyek a döntéshozatalt segíthetik.

Magyary munkájában szintén vezető helyet foglalt el a végrehajtó-hatalom központi szerepének kiépítése. Ezt önmagában a megnövekedett állami apparátus túlsúlya is megköveteli, amely a 20. századra felbillentette a Montesquieu-féle egyensúlyt a hatalmi ágak között. Magyary megközelítésében a törvényhozó hatalom középpontba állítása és egy hagyományos kabinet-rendszerű kormányzás a korabeli körülmények közepette „akadályozza a végrehajtóhatalom eredményességének kifejtését és a ráváró feladatok legjobb betöltését”. (Magyary, 1939. 6.) Magyary e helyütt tesz egyértelmű

<sup>9</sup> Fayol munkájából idézi Magyary: „A főnökök, bármilyen legyen is a képességük és a munkabírásuk, nem nélkülözhetik azt, hogy támaszkodjanak egynéhány emberből álló csoportra, amelynek megvan az az ereje, szaktudása és ideje, amivel a főnök esetleg nem rendelkezik: ez a csoport a közigazgatási vezérkar. Ez segítsége, támasza a főnöknek, bizonyos felfokozása a főnök személyének, ami által megkönnyíti annak, hogy minden kötelezettségének eleget tehessen.” Magyary, 1931. 20.

engedményeket a korabeli anti-libertárius politikai közkultúra irányába: a különböző országokban mutatkozó, kormányzat számára adott felhatalmazási törvények éppen a törvényhozás lassúsága és a hatékony, eredményes, gazdaságos irányítás megvalósítása miatt szükségszerűek. „Azoknak az új alkotmányoknak, amelyek Európában a világháború után forradalmi úton létrejöttek (orosz, olasz, német), mind az erős exekutiva megvalósítása a fő jellemvonása. De ugyanez vonatkozik az új (1935.évi) lengyel, a portugál alkotmányra és fog bizonyára vonatkozni Spanyolország új alkotmányára is.” (Magyary, 1939. 7-8.) Az erős és komoly vezetés kiépítését egyértelműen a korabeli szakemberek véleményével támasztotta alá: „A racionalizálás elméletének fejlődése során két úttörő érdemű, kiváló egyéniség jutott arra a megállapításra, hogy minden nagyüzem eredményes működésében a legnagyobb fontossága a vezetésnek van. Az egyik Hoover, az Amerikai Egyesült Államok mai elnöke, (...) a másik pedig Fayol, aki kimutatta, hogy minden nagyüzemnél a vezetőségben az adminisztratív képesség dominál a technikai és más szakértelem felett.” (Magyary, 1931. 16.)<sup>10</sup> Ennek a tényezőnek központi szerepet kell kapnia a vezetők kiválasztásánál. Fayol alapján Magyary megállapítja: „A főnöki állásba való előléptetésnél nagyfontosságú annak a megfontolása, hogy a főnöki funkció minőségileg más, mint alárendeltnek lenni. A főnök nem kérdemesült referens. Ezért főnöki beosztásba való emelés előtt nemcsak azt kell mérlegelni, amit az illető addig végzett, hanem azt is, hogy főnöki képességekkel rendelkezik-e, amelyek: előrelátás, szervezés, parancsadás és vezetés, összhangbiztosítás és ellenőrzés.” (Magyary, 1944. 12.) Az államvezetés szempontjából pedig épp emiatt elengedhetetlen Magyary számára a kormányfő személyes felelőssége és jogosítványa a minisztériumok irányítására. A racionális vezetés velejárója, hogy a közigazgatásnak „nem nagyszámú koordinált miniszterből, hanem egy egyetlen fizikai személyből álló feje van. Ugyanezt juttatja kifejezésre, hogy a miniszterek munkáját irányítani és összeegyeztetni, a köztük felmerülhető ellentéteket eldönteni nem a minisztertanács, hanem a kormányfő van hivatva.” (Magyary, 1931. 23.)

Ezzel összefüggésben a végrehajtó hatalom addig nem tudja betölteni feladatát, amíg „a tagjait nem a szerint választják ki, hogy a közigazgatás vezetéséhez szükséges főnöki képességekkel bírnak-e, hanem a politikai erőviszonyok szerint”. (Magyary, 1944. 9.) Éppen ezért is lehetséges, hogy „a miniszterek a közigazgatásban gyakran nem rendelkeznek fölényrel a szakképzett alárendeltjeik fölött, nem igazi főnökök és lélektanilag alkalmatlanok arra, hogy az alájuk rendelt alsóbb főnökökkel szemben olyan mértéket alkalmazzanak, amilyent önmagukkal szemben nem fogadhatnak el. A kabinetrendszer tehát megfelelő, nálunk hiányzó korrektívumok nélkül, nagyrésztben semlegesíti a hivatásos közzolgálatnak azokat a tulajdonságait, amelyek annak fölényét jelentik és amelyek miatt a hivatásos közzolgálat rendszerét a posztindusztriális állam nem nélkülözheti.” (Magyary, 1944. 9.) Ez is indokolja az államszerkezet megváltoztatását.

<sup>10</sup> Hoover amerikai elnökkel kapcsolatban Magyary kiemeli az ún „racionalizálási manifesztum” jelentőségét és hatását. A Hoover által szerkesztett, közel 400 oldalas *Waste in Industry* című kutatási anyag az európai gondolkodókra is komoly befolyást gyakorolt és Magyary ennek tulajdoníja Hoover kereskedelmi miniszterre való kinevezését is. Vö.: Magyary, 1930. 15-17.

E ponton szorosan kapcsolódik a korabeli hivatásrendi diskurzus egyik legfontosabb követelményéhez is: a szakszerűség elérése a gyakran laikus, demagóg többségi uralommal szemben legitimálja az új típusú vezetést. Érvelésében, ha „a kormány fejének és tagjainak kijelölésére legfontosabb követelmény a parlamenti többség támogatása, nem pedig a cselekvésre és a vezetésre való hivatottság, vagy a szakmában való szakértelem”, akkor ez „a pártok politikai befolyását, a többség bármely pillanatban való elvesztésének lehetőségét” eredményezi és egyben „okozza a kormányzati akciók kontinuitásának gyakori megszakadását, sőt évek sorára terjedő tervszerű akciók, a planning gyakorlati lehetőségét, a parlamenti pártokon és érdekcsoportokon keresztül nemcsak a törvényhozásban, hanem a kormányra vagy miniszterekre gyakorolt befolyás útján konkrét kormányzati ügyekre való partikuláris, tehát a közérdek rovására való befolyások érvényesülését.” (Magyary, 1939. 8.) Eme érvrendszerben Magyary számára a több európai országban megvalósított monolit-párti berendezkedés természetes megoldásnak tűnt, ugyanis ezekben az országokban sikerült a kormányt a parlamenttől függetleníteni és ezért a többi párt már nem volt képes a megvalósított politikai programra befolyást gyakorolni, tehát a többség számára fölöslegessé vált. Az érvek között, melyekkel a parlamenti vitáktól való elszakadást igyekeznek magyarázni Magyary komoly szerep jut a szervezet-kultúra szempontjának. Véleménye szerint a végrehajtó hatalom nagymértékű kiszolgáltatottsága és függése a legislatívától „természetellenes szervezési forma”, különösen mivel immár a törvényhozással szemben „az exkutíva lett az erősebb”. (Magyary, 1939. 8.)

Szintén a korabeli hivatásrendi diskurzusból merített gondolat Magyary munkásságában az osztályharc kiküszöbölése, a proletariátus felemelése, mely az államélet és a közigazgatás hatékonysága érdekében kikerülhetetlen feladat. Itt Magyary egyértelműen fogalmaz: a parlamentáris államszervezés helyébe az immár több országban is példaként előttünk álló hivatásrendi államot kell állítani. „Az azonos foglalkozású embereknek hivatásszervezetekben, vagy más rendekben való összefogása azonban nemcsak a munkaviszonynak új szabályozását, hanem az egyén és az állam kapcsolatának új rendjét is jelenti.” A rendekbe szerveződő polgárok „a munka új szervezete útján az állam állandó aktív részeivé lesznek”, aminek következménye, hogy az új államot „a nagytömegek sokkal inkább a magukénak tekintik, mint az eddigi parlamentáris államot”. (Magyary, 1939. 10-11.)<sup>11</sup> Magyary, a korszak közgondolkodásának, liberalizmus-kritikájának és reform-gondolatainak fő sodorvonalához csatlakozva elfogadhatónak és a tömeg által is preferáltnak tekinti az erőskezü, tekintélyelvű államvezetést. Mindemellett szintén ide tartozik az „emberarcú közigazgatás” megte-

<sup>11</sup> E gondolat is már régóta foglalkoztatta a hazai tudósokat: „A gazdasági mozzanatok előterbe nyomulásával, az osztályharc kiélesedésével jár az, hogy az ember hasonló helyzetű, hivatású embertársát közelebb érzi magához, jobban bízik benne, mint más helyzetű tőzsomszédjában. Az egyhivatásúak társulásai először csak kari érdekeik védelmét veszik át, majd erről a szűk érvényesülési körről az életviszonyok nagy tömegére igyekeznek befolyást gyakorolni. Minthogy pedig a hivatási összetartás érzése a szomszédügyi viszonynál erősebb köteléket jelent, az emberek a hivatási társulások, a szakszervezetek iránt sokkal jobban érdeklődnek ma, mint a helyi önkormányzati testületek iránt és azok jobban is teljesítik hivatásukat.” Weiss, 1920. 17.

remtésének igénye. „Jó érzéssel mutatott rá arra is, hogy az egyéntől eltávolodott közigazgatásnak nemcsak az állampolgári apátia félelmével kell szembenéznie, hanem azzal is, hogy változásra képtelen, merev struktúráit elmossa a forradalom hullámai.” (Juhász, 2006. 25.) A 20. század elején bekövetkezett európai traumák megismétlődését kiküszöbölendő Magyary – a korszak nagy gondolkodóinak sorába illeszkedve – egységben szemlélte az állami igazgatás, a gazdaság- és társadalompolitika, valamint a kultúra elválaszthatatlan témaköreit. Számára a hatékony közigazgatást, a proletariátus felemelését, a gazdasági válságok leküzdését és a nem kívánt forradalmi átalakulások megelőzését szolgálták a reformkonceptciók. Pontosan látta, hogy a megváltozott körülmények és igények közepette a hagyományos 19. századi konzervatív struktúrák már nem szolgáltathatnak megoldásokat. Ezért is propagálta az Európában több országban is hivatkozási alpnak számító új eszmék (Vö.: Strausz, 2010.) (legfőképp a hivatásrendi gondolat) hazai adaptálását. A közigazgatás számára elválaszthatatlan volt a társadalmi-gazdasági környezettől, mely kihat annak eredményességére és hatáskörének sikerességére is. (Vö.: Juhász, 2006. 26.) Az állam vezető szerepének kiteljesedését pedig éppen a közigazgatás zavarainak kiküszöbölése érdekében tartotta elengedhetetlennek: „A közigazgatás tehát már nem is csak a közösség által használt berendezkedéseket és intézeteket tart fenn, mint utak, hidak, iskolák, kórházak, hanem az egyénekért közvetlenül is dolgozik, amikor életszükségleteik ellátásáról gondoskodik. [...] Az emberek ma már nem kívánhatják az állami működés korlátozását, mert ezzel saját egzisztenciális alapjukat támadnák. A közigazgatás működésében beálló zavar elemi életszükségleteik kielégítését tenné bizonytalanná.” (Magyary, 1944. 5.)

Mindezek alapján nem véletlen és szintén a korabeli válságpercepcióval, a kapitalizmus árnyoldalainak felismerésével, a hivatásrendi államszervezet megvalósításával állt kapcsolatban a közigazgatás reformjával foglalkozók követelése a modern állami vezetéssel szemben: a gazdasági élet irányításában az államnak komoly szerepet kell játszania. E tekintetben a különböző berendezkedésű államok mind egy irányba moogtak: egyfelől az államszervezetten belül új gazdaságirányítási szervek létrehozására fókuszáltak (pl. gazdaságtanulmányi osztály, külkereskedelmi hivatal, stb.), másfelől a gazdaságszervezés egyben tervszerűséget is megkövetelt, melyek szervezeti struktúrája szintén megjelent (Gosplan, Korporációk Nemzeti Tanácsa, német Vierjahresplan, amerikai National Resources Board, stb.). Ez a sokszínűség azonban Magyary számára azt is egyértelműen bizonyította, hogy a korszakban az új típusú államberendezkedés megvalósítása nem jutott nyugvópontra. A nagy viták középpontjában véleménye szerint nem annak a kérdésnek kell állnia, hogy milyen az új típusú állam: demokratikus vagy autoriter, hanem az állam eredményességének. Nincs „az új államnak oly általánosan elismert típusa (...), amilyen a liberális állam volt a múlt század végén”. Mindez ugyanis egyetlen célt szolgál: az eredményes, versenyképes, modern állam létrehozását, a fejlődés megfontolt, forradalmak nélküli biztosítását, az új megoldások beillesztését a történelmi alkotmány keretei közé. „Azt kell biztosítani, hogy a nemzet legfőbb szervei a nemzet egész erejével a nemzetért való legeredményesebb cselekvésre képesek legyenek” – fogalmazott Magyary. (Magyary, 1939. 15-16.)



A Magyar Jogi Szemle 1943/44. évi folyamában Magyary eme, az erős végrehajtó hatalommal és az új intézményi struktúrákkal összefüggő véleményével kapcsolatban dr. Szontagh Vilmos jogtudós, alkotmányjogász, egyetemi oktató fogalmazott meg – a klasszikus liberális, montesquieu-i tanok talaján álló – komoly kritikát. Ebben elsősorban azt a – Magyary által soha meg nem fogalmazott – állítást igyekezett cáfolni, miszerint a közigazgatás jogszerűsége és eredményessége alternatív, egymással szembenálló fogalmak lennének. (Vö.: Szontagh, 1943. és Szontagh, 1944.) Magyary viszontválaszai egyértelműsítették, hogy ő a jogszerűséget nem kívánta feláldozni az eredményesség oltárán, de a központi közigazgatási vezérkarral és a kormányfő vezéri szerepével, továbbá az új struktúrák létrehozásának és ebből fakadóan az alkotmány felülbírálatával kapcsolatos nézeteit megerősítette. (Vö.: Magyary, 1943. és Magyary, 1944b.) A polémia jelentőségét mutatja, hogy a kérdéssel kapcsolatban Bibó István is felszólalt, aki külön tanulmányban szállt vitába Magyary nézeteivel és igyekezett a liberális jogrendszerhez való szakadatlan ragaszkodását kimutatni. (Bibó, 1986. 271-294.)<sup>12</sup> E nézetek és gondolatok miatt számos alkalommal kárhoztatta Magyart az 1945 utáni magyar tudománytörténet-írás is, ha egyáltalán hajlandó volt nézeteit elemezni. Ugyanakkor – áttekintve Magyary életművét és nézetrendszerét – érdemes kihangsúlyoznunk, hogy a korszak államstruktúráit vizsgálva Magyary „ideálja szemmel láthatóan nem a parlament nélküli diktatúra, hanem olyan állam, amelyben a XIX. századi államhoz képest növekszik a végrehajtó hatalom parlamentarizmustól való önállósága és a gazdasági életbe való beavatkozása.” (Szalai, 2006. 9.) Ezzel Magyary egyértelműen a korszakban domináns korporatív, hivatásrendi, tekintélyelvű államstruktúrákról folytatott diskurzusba kapcsolódott be.

A traumák és válságok által meghatározott korban a magyar közigazgatással foglalkozók központi célja volt, hogy újragondolják Magyarország szerepét és helyét az új körülmények közepette. „A racionalizálás takarékoság, a racionalizálás egyszerűsítés, a racionalizálás modernizálás, a racionalizálás tökéletesítés, de a magyar közigazgatás racionalizálása a magyar állami szerkezet jóságának és korszerű színvonalának bírálata, egységes szempontok szerinti továbbfejlesztése úgy, hogy az az állam polgárainak

<sup>12</sup> „A közigazgatás eredményessége érdekében nem a végrehajtó hatalmat kell erősíteni, hanem, amint ezt Magyary Zoltán is hangsúlyozza, a politikum behatását csökkenteni a szakszerű igazgatással szemben, éspedig tekintet nélkül arra, hogy a törvényhozás vagy a végrehajtás részéről fenyeget-e inkább ez a behatás. Ennek pedig vannak ugyan alkotmányjogi s egyáltalán jogi módszerei is – többek között a jogszerűség garanciáinak a növelése! –, azonban ami a döntő, az a szolgálat-szerűségnek, szakszerűségnek és jogszerűségnek az egész közigazgatást átható és a politikai tényezőket visszavonulásra készítő szelleme. Igazat kell tehát adnunk azoknak, akik a modern szakszerű és szolgálat-szerű közigazgatás erősödésének programját nem kapcsolják össze szükségszerűen alkotmányjogi változásokkal. Természetesen lehet a racionalizálás programját egészen általános értelemben venni s a szakigazgatáson túlmenően az egész állami életre érteni, mint ahogyan Magyary Zoltán kétségtelenül ebben az értelemben hivatkozik a „hatalom racionalizálására”-nak a programjára. A hatalom racionalizálása azonban ebben az értelemben a hatalomnak ésszerű, tárgyi szempontok alá való vetését jelenti, márpedig ennek eddig – minden hiba és tévút ellenére is – a hatalmak megosztásának az elve s a hatalomnak közösségi és bírói ellenőrzés alá való vonása a legsikeresebb gyakorlati kísérlete.” 290.

szabadságát és jólétét és a nemzet erejének és értékeinek kifejtését az optimum minél nagyobb megközelítésével biztosítsa.” (Magyary, 1930. 92.) Éppen ezért a cselekvés, a tenni akarás hatotta át munkásságukat és új utakat keresve ismerték fel a világszer- te megfigyelhető új tudományág első sikereit és a nagyobb rendszerek átalakításának hasonlóságait. A „korszellemhez” alkalmazkodva egy etatista modernizációt kívántak végrehajtani: a scientific management, valamint Fayol vezetési elveinek integrálása a közigazgatásba, majd ezzel egy hatékony és nagy teljesítőképességű, tervezésben is kimagasló közigazgatási vezérkar létrehozása volt Magyary számára a helyes irány; emellett több alkalommal is hangsúlyozta az „emberarcú közigazgatás” kiépítésé- nek szükségességét az általa posztindusztriálisnak nevezett korban. Amennyiben a Magyary-program egyes elemeire tekintünk, úgy azt láthatjuk, hogy szinte a közigaz- gatás területének minden egyes részét lefedték: munkáiban külön foglalkozott a köz- ponti irányítás, majd a (területi és területi) hatáskörrendezés, a szervezetrendszer, a jogszerű működés és a személyzeti kérdések új megközelítésével, racionalizálásával. Ebben látta „nemcsak Magyarország kitérésének lehetséges útját, hanem a XX. szá- zad kihívásaira adható egyetlen – „one best way” – adekvát választ is.” (Juhász, 2006. 23.) Izgalmas, hogy talán ez hazánkban az egyetlen terület, ahol az angolszász, illetve francia hatás vagy domináns tudott maradni és folyamatosan tovább élt, vagy szimbi- ózisba került a másik meghatározó, német szellemiségű irányzattal. Ugyanis a hazai megközelítésmódokban az első világháború után a megerősödő német üzemgazda- ságtan szinte mindenhol kiszorította „az 1920-as évek előtti időszak itt-ott fellelhető amerikai menedzsment-orientációját”. (Dobák, 2006. 16.)

Magyary és a két világháború közötti közigazgatás-tudományt művelők munkás- ságából kiderül, hogy minden friss és újszerű tudományos eredménnyel tisztában voltak. Nemcsak Taylor effektív munka-szervezési nézeteit, valamint Fayol vezetési és irányítási alapelveit tudták hasznosítani, de pontosan látták a korabeli európai tren- deket, az egyes országok államapparátusában bekövetkezett struktúra-váltásokat és a korabeli válságokra adott nemzetközi válaszokat. A hazai rendszerbe is ezek közül a legjobbakat igyekeztek átültetni: egyfelől a minimális erőforrás-felhasználással maxi- mális teljesítményt elérni (racionális munkaerő-szervezés, megfelelő munkafeltételek, modernizáció), továbbá a megfelelő személyzet kiválasztásával és képzésével a teljesít- ményt növelni (új típusú közigazgatási alkalmassági vizsgarendszer és továbbképzé- sek bevezetése), valamint az információhálózat létrehozásával a vezetési feladatokat is megkönnyíteni (statisztikai adatsorok, személyzeti politika). A Magyary-iskola jellem- zőiként már 1977-ben Szamel Lajos a tematikai gazdagságot, az elmélet és gyakorlat egységének megteremtésére irányuló eredményes törekvést, az empirikus (ténymeg- állapító) módszerek alkalmazását, a világra való kitekintést, valamint az egyetemessé- gre és interdiszciplinaritásra való törekvést fogalmazta meg. (Vö.: Szamel, 1977. va- lamint Kalas, 1995. 103-126.)

E szempontok az 1945 utáni magyar közigazgatás-tudományi szakirodalomban – Magyary tanítványaival együtt – háttérbe szorultak; a nagy közigazgatás-tudós nézetei- vel való foglalkozás, annak reflexiója nem volt sem időszerű, se ildomos. Ezt követően a közigazgatás (államigazgatás) fogalmának jogtudományi megközelítése vált általános-

sá. (*Közigazgatási jog*, 2012. 33.) Ez már a közigazgatás (államigazgatás) lényegét sokkal inkább a végrehajtó-rendelkező tevékenységben látta, amely nem tükrözte Magyary széles ívű felfogását az államapparátusról. A kommunista hatalomátvétel után hosszú ideig feledésbe merült a közigazgatási munkafolyamatok vizsgálata, egyáltalán a közigazgatás megreformálása, racionalizálása. Így a Magyary-iskola és Magyary munkásságának percepciójára is több évtizedet kellett várnunk. Mindezek ellenére még most is csak töredékes ismereteink vannak koncepciójának a korban legnaprakészebb eleméről, a közigazgatás vezetés-tudományi alapvetéseiről, így Magyary munkássága és az iskola teljesítménye további vizsgálatok tárgyát kell, hogy képezze.

## Felhasznált irodalom

- A. Keresztesi József: *A tudósról, akit nem ismerünk: Vázlatos ismertetés Magyary Zoltán munkásságáról*. Parola, 1991/2. 6.
- Almásy Gyula: *A közigazgatási szervezés és technológia fejlődése Magyarországon*. Doktori értekezés, kézirat, PTE ÁJK, 2012.
- Bibó István: *Jogszerű közigazgatás, eredményes közigazgatás, erős végrehajtó hatalom*. In: Bibó István: *Válogatott tanulmányok*. I. kötet (1935-1944). Vál.: Huszár Tibor. Szerk.: Vida István - Nagy Endre. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1986. 271-294.o.
- Bordás Mária: *Gondolatok a közigazgatás-tudományról*. *Polgári Szemle*. 8. évf. 3-6. sz. (2012. december)
- Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Aula, Budapest, 2010.
- Fluck András: *Közigazgatásunk tudományos szervezésének munkaprogramja*. Eggenberger Könyvkereskedés Budapest, 1932.
- Gyenisné Landes Edit – Somorjai József (szerk.): *Magyary Zoltán munkássága*. Komárom megyei Múzeumok Igazgatósága, Tata, 1990.
- Hencz Aurél: *Törekvések a felsőfokú közigazgatási tisztviselőképzés szakszerűbbé tételére a két világháború között*. In: *Emlékkönyv Dr. Martonyi János, egyetemi tanár oktatói működésének 40. és születésének 70. évfordulójára*. Szeged, Szegedi József Attila Tudományegyetem Állam és Jogtudományi Kara. 1980. 139-155. o.
- Juhász Lilla: *Magyary Zoltán, az elektronikus közigazgatás előfutára*. *Világosság* 2006/1. 21-28.o.
- Kalas Tibor: *A közigazgatástudomány* In: *Közigazgatási Jog I. Elméleti alapok, a közigazgatás szervezete*. Szerk: Kalas Tibor. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 1995. 103-126.o.
- Lőrincz Lajos (szerk.): *A magyar közigazgatás tudomány klasszikusai 1874-1947*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988.
- Lőrincz Lajos: *Magyary Zoltán helye a magyar közigazgatás-tudományban*. In: Gellén M. – Hosszú H. (szerk.): *Államszerep válság idején. Magyary Zoltán - emlékkötet*. Complex, Budapest, 2010. 39-49.
- Magyary Zoltán: *A magyar közigazgatás racionalizálása. A M. Kir. Miniszterelnök úr elé terjesztett javaslat*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1930.

- Magyary Zoltán: *A magyar közigazgatás gazdaságosságának és eredményességének biztosítása. A M. Kir. Miniszterelnök úr elé terjesztett javaslat.* Athenaeum Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest, 1931.
- Magyary Zoltán: Államelméletünk válsága. Különlenyomat az 1939. évi Egyedül Vagyunk folyóirat 6. számából
- Magyary Zoltán: *Magyar közigazgatás.* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942.
- Magyary Zoltán: Válasz a „Magyar közigazgatás” bírálóinak. *Magyar Jogi Szemle.* 1943. szeptember
- Magyary Zoltán: Zárszó a „Magyar közigazgatás” vitájához. *Magyar Jogi Szemle.* 1944. február.
- Magyary Zoltán: *Küzdelem a haladásért.* Budapest, 1944. (MTA Kézirattár Ms 5990. 156.sz.)
- Martonffy Károly: *A magyar közigazgatás megújulása.* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1939.
- Muraközy László: Államok kora. Az európai modell. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- Óry József: Üzenet Magyarytól. Magyary Zoltán (1888-1945). *Közszolgálat.* II. évf. (2012.) 6. sz. 12.
- Pálné Kovács Ilona: Magyary Zoltán és a magyar közigazgatás. *Tér és Társadalom.* 25. évf. (2011.) 3. sz. 173-179.
- Raith Tivadar: *Az irodaiüzem racionalizálása.* Gazdasági Reorganizáló Propagandabizottság, Budapest, 1934.
- Saad József: A racionalizátor. In.: *Magyary Zoltán.* Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 2000. 7-62.
- Strausz Péter: Korporáció vagy hivatásrend? Az érdekképviselési rendszer átalakításának kérdése Európában és Magyarországon 1926-1940. *Múltunk.* Politikatörténeti folyóirat. 2010 (LV. évf.) 1. sz. 83-122.
- Strausz Péter: Érdemes-e újra felfedezni a hivatásrendiséget? In: *A felfedező tudomány.* Főszerk.: Beszteri Béla. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar –VEAB, Győr, 2013.
- Szalai Miklós: Magyary Zoltán magyar államberendezkedést, alkotmányosságot érintő gondolat-rendszere. *Tudományos Lapok a rendszerről.* I. évf. (2006) 1. sz. 3-29
- Szamel Lajos: *A magyar közigazgatástudomány.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977.
- Szentpéteri István: *A modern szervezés elmélettörténete.* József Attila Tudomány Egyetem, Szeged, 1976.
- Szentpéteri István: *A szervezés modern kori fejlődése, professzionalizációja és tudománnyá válásának folyamata.* (Acta Universitatis Szegediensis de Attila József nominatae Acta juridica et politica) Szegedi Nyomda, Szeged 1977.
- Szilágyi Bettina: Névadónk: Magyary Zoltán. *Tanítóanyagok. A Magyary Zoltán Szakkollégium lapja.* IV. évf. (2010), 2. sz. 16-17.
- Szinay Ildikó: A Jó Állam-koncepció értelmezése Magyary Zoltán korában és napjainkban. *Polgári Szemle.* 8. évf. (2012) 3-6. sz.
- Szontagh Vilmos: Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. *Magyar Jogi Szemle.* 1943. július
- Szontagh Vilmos: Eredményesség és jogszerűség a közigazgatásban. *Magyar Jogi Szemle.* 1944. február.
- Torma András: Adalékok a szervezéstudomány irányzataihoz. *Tomus 25/2 Publicationes Universitatis Miskolcensis. Sectio Juridica et Politica.* 2007. 463-486.o.
- Torma András (szerk.): *Közigazgatási jog 1. Magyar közigazgatási jog. Általános rész I.* Miskolci Egyetem ÁJK, 2012.

- Verebélyi Imre: Memorandum dr. Magyary Zoltán, az IIAS 1945 előtti alelnökének nemzetközi rehabilitálása és méltó elismerése érdekében. *Magyar Közigazgatás*, LV. évf. 7. szám (2005) 389–397.
- Verebélyi Imre: A közigazgatás és a kormányzás alapkérdései Magyary Zoltán életművében. In: Gellén M. – Hosszú H. (szerk): *Államszerep válság idején. Magyary Zoltán-émlékkötet*. Complex, Budapest, 2010. 15–39.
- Weis István: *A közigazgatás szociális feladatai*. Szabad Lyceum Kiadó, Budapest 1920.
- Zachar Péter Krisztián: Taylorizmus a közigazgatásban. Az organikus állam és a jó kormányzati menedzsment kérdései Magyary Zoltán munkásságában. In: *A felfedező tudomány*. Főszerk. Beszteri Béla. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar –VEAB, Győr, 2013.



KOZMA MIKLÓS

# A MAGYAR VÁLLALATI MENEDZSMENT ÚTKERESÉSE A MÁSODIKVILÁGHÁBORÚ UTÁN (1945-82) – az olajipar példáján –<sup>1</sup>

## I. BEVEZETÉS

A magyar menedzsment történetével, Dr. Dobák Miklós vezetésével foglalkozó OTKA kutatásunk (NK 100592) egyik tanulmányaként a második világháborút követő időszak sajátosságait mutatják be a következő oldalak, különös tekintettel arra, hogy a kor nyugati elméleti gondolkodásának milyen relevanciája érzékelhető a vasfüggöny mögötti Magyarországon. Az összetett módszertannal készülő munka jelen tanulmányban a vállalati menedzsment gyakorlatába enged betekintést egy olajipari eset-tanulmány segítségével.

Módszertanilag a magyar olajipar egykori vezetőivel készített interjúk és vállalati dokumentációk képezik az elemzés kiindulópontját, az elemzés szempontjait pedig a nemzetközi menedzsment szakirodalom korabeli hangsúlyai adják. Az elkészült interjúkból vett számos idézet segítségével próbáltuk minél előbbé, gazdagabbá tenni a munkát, hogy az egykori vezetők szavaival közvetlenül is érzékelhető legyen, milyen problémákkal milyen módon próbáltak szembesülni.

A munka készítésekor nem lehetett figyelmen kívül hagyni azt a társadalmi-gazdasági kontextust, amelyben a magyar olajipari menedzsment dolgozott ebben az időben. Ennek a háttérnek az analitikus, összegző bemutatása nyitja a tanulmányt.

## II. POLITIKAI SOKK, A GAZDASÁGPOLITIKA ÚTKERESÉSE

A második világháború pusztítását követően viszonylagos hirtelenséggel egy megszálló hatalom erőszakolta saját társadalmi és gazdasági vízióját a magyar valóságra. A szovjet mintára történő államosítások és politikai centralizáció olyan mértékű radikális szakítást jelentett a magyar gazdaság több évszázados működési elveihez és szerkezetéhez képest, amely a szovjet fegyveres erők jelenléte és alkalmankénti erőszakos fellépése nélkül nem lett volna kivitelezhető.

---

<sup>1</sup> Köszönettel tartozom azoknak, akik munkámat, különösen az adatgyűjtési és adattisztítási és alapvető elemzési fázisok vonatkozásában segítettek: Cretella Lucia, Kathi Lívía, Márfi Dániel, Papp László, Szaffenauer Judit és Szász Lilla. Külön köszönet Tóth Jánosnak, illetve a Magyar Olaj- és Gázipari Múzeumnak, amiért értékes gyűjteményükhöz hozzáférést biztosítottak és személyes konzultációval is segítettek munkánkat.

A világháborút követő időszak történéseit és gazdaságpolitikai kísérleteit átfogóan értékelve egy szemléletes keret segítségével érzékelhetővé válik az a mozgástér, amely keretet adott a kor vállalati menedzsmentjének erőfeszítéseire. A magyar gazdaságpolitika és vállalati menedzsment „útkereső ingája” (ld. melléklet) azt mutatja, hogy a külső beavatkozás eltérítette a magyar gazdaságot annak feudális alapú, ugyanakkor egyre erősebben polgárosodó és piacosodó értékeitől és intézményrendszerétől. Mivel e váltásnak nem voltak szerves előzményei és idegen behatásként csak erőszakkal volt kivitelezhető, a magyar társadalom és gazdaság rendre ellenszegült e hatásnak, ami az „ingát” visszalendítette a piacgazdasági elvek és gyakorlat felé. Sajátos módon – a fentiek alapján persze nem véletlenül – a piacgazdaság és a tervgazdaság közötti ingázás összekapcsolódott a nemzeti függetlenség és a megszálló hatalomnak való alávetettség politikai irányvonalának időszakos erősödésével.

Ez a szemléltető eszköz természetesen nem alkalmas arra, hogy a korszak rendkívül gazdag és sokszínű hatásmechanismusait árnyaltan adja vissza. A segítségével vázolt események és kiemelt személyiségek nem minden szempontból tekinthetők a korszak legfontosabb eseményeinek és szereplőinek. A részletek iránt érdeklődő olvasónak ugyanakkor számos lehetősége van a korszak politikai és gazdaságpolitikai folyamatait vizsgáló irodalmakból mélyebb betekintést nyerni, amelyhez a tanulmány végén található válogatott irodalomjegyzék is segítséget nyújt. A magyar gazdaságpolitika és vállalati menedzsment „útkereső ingája” elsősorban azoknak szól, akik az itt bemutatott iparági esettanulmányban szereplő vezetői kihívások és megoldások társadalmi-gazdasági hátteréről szeretnének egy gondolati vezérfonalat jelentő, szemléletes elemzési struktúrával élni.

Az 1949-ig megtörténő kommunista hatalomátvétel, gazdasági és politikai centralizáció drasztikus kilengést jelentett a meglévő folyamatokból (Romsics, 2000), amelyre az inga erőteljes visszalengéssel válaszolt. 1956-ban a forradalom és szabadságharc radikális válaszként volt értelmezhető, mivel a piacgazdasági működés elemeit (pl. vállalati önállóság, üzletszerű döntések) hozta vissza a nemzeti függetlenség vágya mellett (Pető-Szakács, 1986).

Bár az inga ismét visszalengett a tervutasításos gazdasági modell és a politikai alávetettség irányába, a Kádár János vezette megújult politikai rezsim már mérsékeltebb volt (trösztösödés és kolhozosítás, de a háztáji gazdálkodás megmaradt és erősödött a világgazdasági technológiainport) a Rákosi korszak rendszeréhez képest (Kaposi, 2002, Szakács, 1982). 1963-ban, politikailag Nyers Rezső nevéhez köthetően, egy reformprogram összeállítása indult el, amely 1968-os bevezetésével ismét a piaci koordináció elveit hozta a magyar gyakorlatba (vállalati szintű beruházások, részleges árliberalizáció, rugalmasabb jövedelemszabályozás, a magángazdaság térnyerése), ezúttal anélkül hogy formálisan politikai függetlenséget követelt volna (Berend T., 1988). Az inga tehát ezúttal ismét visszalendült, bár kisebb amplitúdóval, és ez a kompromisszum a korban példátlan gazdasági fejlődést és a személyes szabadság térnyerését hozta, Magyarországot a „legvidámabb barakká” téve a keleti blokk országai közül.

Az útkereső inga lengése tovább csillapodott, de az elkerülhetetlen visszalendülés megint megtörtént, amikor 1973-ban Lázár György vezetésével új kormányzati irányultság a reform megtorpanásához vezetett. A vállalati szabadságot korlátozták, a



terveket ismét központilag egyeztetni kellett (Kaposi, 2002). Ugyanakkor a kialakuló nemzetközi olajválság és az ezt követő gazdasági dekonjunkció a magyar gazdaság elavult termékszerkezetével egy olyan lejtőn indította el a hazai gazdaságot, amely az eladósodás növekedéséhez, végső soron pedig a tervgazdaság immár végérvényesen tünő bomlásához vezetett. Szemléletesen mutatja ezt az inga újabb visszalengése, amely az 1978-as MSZMP „pályamódosító határozathoz” (külföldi tulajdonú vállalatok engedélyezése, dolgozók bevonása a vállalati döntéshozatalba és más piacgazdasági elemek próbaszerű bevezetése) köthetően az 1982-es IMF-tagságig (ezzel magántulajdonú társas vállalkozások jöhettek létre) mutat (Tókécs, 1996, Kaposi 2002), ezúttal a korábbi csillapodó trendhez képest nagyobb amplitúdót jelentve, az inga egyoldalú gyorsulását, egyúttal közeli megszűntét, elszakadását előre jelezve.

Bár 1985-től Grósz Károly vezetésével a „gyorsítás időszaka” még megpróbálta a gazdaság jövedelemtermelését a tervgazdálkodási kereteket nagyrészt megtartva javítani (ibid.), az eladósodás erősödésével az egyensúlyt már nem sikerült megtalálni, és az inga a rendszerváltással elszakadt, immár semmi sem lendítette a tervgazdaság és a politikai alávetettség felé vissza.

### III. AZ OLAJIPARVÁLLALATI GYAKORLATA A NEMZETKÖZI MENEDZSMENTELMÉLETEK TÜKRÉBEN

A magyar olajipar az 1930-as években kapott erőre, eredetileg amerikaiak részvételével. A hírhedt MAORT-per keretében 1945-49 között a kommunista hatalom sikeresen államosította a korábban nagyrészt amerikai tulajdonban lévő magyar olajipari vállalatot. Egy átmeneti időszakot követően az OKGT (Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt) 1957-től 1991-ig fogta össze a magyar olaj- és gázipar vállalati szervezeteit. Ezen időszak történéseiről, vállalati megoldásairól a Magyar Olaj- és Gázipari Múzeum gazdag forrásanyag-gyűjteménye mélyebb betekintést nyújt. Interjúalanyaink e korszak vezető tisztségviselőiből, szakértőiből kerültek ki, és a vállalati menedzsment kihívásairól, alkalmazott eszközeiről kérdeztük őket.

#### III.1. TÚLFESZÍTETT TERVEK

A megkérdezett egykori vezetők az egyik legnagyobb menedzsment kihívásként az erőltetett termelést azonosították. Ennek háttere tágabb kontextusban értelmezhető. Az 1949-ig erőszakosan bevezetett tervgazdasági rendszer abból a vízióból indult ki, hogy a keleti blokk országai együttesen képesek lesznek önellátóak lenni, és az elképzelt társadalmi és gazdasági modellt saját erőből is felépíthetik. Ehhez meg kellett valósítani a „nagy ugrást” a kapitalizmusból a szocializmusba (Romsics, 2000). A tervgazdaságban nincs túltermelés, ugyanakkor a politikának alárendelt gazdaságtól a valóságtól elrugaszkodott mértékű teljesítményt vártak el, a tervek túlfeszítettek voltak és nem tükrözték a magyar gazdaság valós lehetőségeit (Kaposi, 2002). Olajipari interjúalanyaink számos esetben tettek említést a „méterhajszára”, azaz hogy minél többet

kellett fúrni az olajbányászoknak, még akkor is, ha hosszabb távú, illetve racionális gazdasági számítások alapján ez nem mindig volt célravezető. Mindez gazdaságtalan kitermeléshez és sokszor a tévyszámok meghamisításához vezetett, nem javítva ezzel a vállalati menedzsment helyzetén, akik a termelékenység javítására törekedtek mind műszakilag, mind a dolgozók motiválásán, vezetésén keresztül.

„A legnagyobb gondot a gazdasági rendszerünk hibája okozta. Hajtották a mennyiséget az állami iparban, így nálunk a fúrásnál is. Tudom, hogy a geológusoknak nem egy esetben meg kellett alkudniuk azért, hogy további fúrási pontot tűzzenek ki, mert a fúró vállalatoknak a prémium feladata, a tevékenységek értékelése a lefúrt méterek mennyisége után történik. Ez sok vitára is okot adott, mert a kitűzés előkészítése nem volt megfelelő... Például 1950-ben 53 ezer métert fúrtak Magyarországon, 1962-ben 483 ezer métert. Óriási szám!” (Barabás, 2000)

„A geológusok különben is jó célpontjai voltak a fúrások szórakozásának. Abban az időben [a hatvanas években], amikor csak az volt a lényeg, hogy minél több fúrt méter legyen, minden más ellenséges cselekedet volt. Például egy magfúrás – amelyre a geológusnak alapoznia kellett a munkáját –, mert nem lehetett a métert növelni; és akkor se prémium, se dicsőség. Hát erre ment ki minden. Nevetséges, hogy az én prémiumom is attól függött, hogy minél gyorsabban, minél több métert fúrjunk.

Ez a szemlélet végigkövetett bennünket még az 1980-as években is... számos kompromisszumot kellett kötnöm nekem is, meg a többi geológusnak is. Bizony volt sok olyan fúrás, amiket ma, biztos, hogy nem tűztünk volna ki. De abban az időben, a kényszer hatására, és az anyagi érdekeink miatt is, megalkudtunk és „fúrtunk”. Szóval hamarabb megettük így a jövőnket. Ez az igazság, amiről a legfelső vezetésig mindenki tudott. Így ma visszagondolva, ez hatalmas bűn volt.” (Balla, 2002)

„A geológiának az volt az elsőrendű feladata, hogy az üzemben tartott fúróberendezéseknek megfelelő számú fúrópontokat jelöljön ki. Azután voltak a trükkök. A kutatófúrásokat költségvetésből finanszírozták, tehát közpénzből, a termelőfúrások vállalati forrásokat terheltek. Nosza kiadták a parancsot, hogy – felsőbb érdekből – a számuk és helyzetük szerint termelő-feltárónak minősülő fúrásokat is nevezzék el kutatóknak és ehhez természetesen találják majd ki az indoklást is. Kik? Hát természetesen a kutatók! A termelőcső pedig hol állóeszköz volt, hol nem, attól függően, hogy könyvelésileg mi volt hasznos a vállalati eredmény-megítélés szempontjából. Ezek nagyon komoly dolgok voltak, mert hatalmas készletnövekedési tények is elismertségi megítélés szempontjából fikcióvá váltak, ha néhány száz méter fúrásiteljesítmény-lemaradás vagy egy-két befejezetlenkút-többlet jelentkezett a hivatalos kimutatásban.” (Dank, 1992)

Az emögött álló szovjet Kovaljov-módszer, amely a végletekig való feladatlebontásban, feladatkörökhöz kapcsolt napi teljesítménynormák kialakításában látta a munkások teljesítmény-növelésének lehetőségét (Szurdi, 1954), sok tekintetben párhuzamba állítható az amerikai F.W. Taylor megközelítésével (Taylor, 1911, Kieser, 1995). Ez a párhuzam nem véletlen. Maga Lenin nyilatkozta azt, hogy Taylor tudományos munkaszervezéséből minél többet át kell vennie a szocialista munkatervezőknek a termelékenyebb folyamatok érdekében.

„A kapitalizmus legújabb vívmánya ezen a téren a Taylor-rendszer... A Szovjet Köztársaságnak, ha török, ha szakad, át kell vennie mindent, ami értékeset a tudomány és technika ezen a területen elért. A szocializmus megvalósíthatóságát éppen az határozza meg, hogy milyen sikereket tudunk elérni a szovjethatalomnak és a kormányzás szovjet szervezetének a kapitalizmus legújabb vívmányaival való egyesítése terén. Meg kell szervezni Oroszországban a Taylor-rendszer tanulmányozását és tanítását, rendszeres kipróbálását és alkalmazását.” (Lenin, 1949, p. 381.)

### III.2. AZ EMBERI TÉNYEZŐ JELENTŐSÉGE A MENEDZSMENTBEN

A vállalati menedzsmentnek ugyanakkor eközben a fenti irracionalitások dacára eredményességre kellett törekednie. Ezt sokszor a személyes vezetés eszközeivel tudták elérni, amely a korszakban nyugaton is előtérbe kerülő menedzsment megközelítésnek számított (Human Relations mozgalom, Roethlisberger – Dickson, 1939, Kieser, 1995). Számos konkrét példával és esettel szolgáltak interjúalanyaink, amelyek azt illusztrálják, hogy a megfelelő személyiségű vezető miként volt képes a politikai rendszer hátráltató tényezői dacára ösztönző munkakörnyezetet kialakítani a dolgozók számára. Egyes vezetők javaslatára a 60-as években az OKGT keretein belül egyeztetések jöttek létre a különböző szakterületek képviselői között, ami a klasszikus csapatmunka participatív értékeit támogató megközelítésként értékelhető. Ezek az alulról jövő (tehát nem a tröszt vezetésének utasításai alapján kialakuló) kezdeményezések később egyre szélesebb körben elterjedtek az OKGT tagvállalatai körében.

„Szerettem a vállalatoknál, üzemeknél személyesen találkozni az ottaniakkal, és látni, hogy mi történik. Új módszereket próbáltam bevezetni, pl. a vállalatok közötti értekezleteket mindig másutt tartottuk, azért, mert elvártam a vállalat vezetőitől, hogy ismerjék meg a másik vállalatot is. Azt mondtam, akkor is tartok vállalati értekezletet, ha nincs konkrét napirend, csak azért, hogy együtt legyünk egész nap. Ezek nagyon hasznosak voltak, tájékozódunk egymás tevékenységéről.” (Hangyál, 1995.)

„Miatán úgy látták a mérnök kollégák is, hogy a vállalati műszaki irányításból hiányzik a megfelelő innovációs igény, a vállalat összességének ilyen irányú koordinációja, megkerestek engem, és megkértek, szervezzek egy megbeszélést a vállalat vezetőivel ennek a problémának a megoldására. [A főmérnök] közölte, nem megy ezzel a kéréssel az igazgatóhoz, menjek én. Elmentem. Az Öreg kérdezte mi a baj, neki is elmondtam... Feltolta a szemüvegét: 'Mit akarnak maguk?' – 'Találkozót, megbeszélést Papp elvtárs.' – 'Találkozót kérjenek a nőktől.' – 'Ha elzárkózik az igazgató elvtárs attól, hogy meghallgassa azoknak a véleményét akiknek a tevékenységétől a vállalat helyzete és jövője függ, akkor nem lehet eredményeket várni.' Gondolkodott egy ideig: 'Na jól van!' Megegyeztünk a helyben, időben, másnap délutánban... Meg kell hagyni, hogy amikor a főmérnök látta, hogy milyen egységesen lépnek fel az emberek – ha nem is lett belőle kezdeményező, de -, meghallgatta a javaslatokat és legalább nem akadályozta azok megvalósulását.” (Bálint, 1996.)

„Az országban ez már az az időszak volt [1970-es évek eleje], amikor a tervirányítási rendszer kötöttségein lazítottak, a vállalati vezetők önállósága és lehetőségei bő-

vültek. E tapasztalatokat [a vezetőképzésen tanultakat] is felhasználva, a megismert vezetési módszerek, fogások ismeretében alakítottuk ki a vállalat szervezetét, a működés rendszerét. Megkíséreltük például a lehetőségeken belül demokratikussá tenni a vezetői tevékenységet, növelni a vállalat dolgozóinak tájékoztatását.” (Trombitás, 2000.)

A munkatársakra való fokozott személyes figyelem mint vezetési eszköz ugyanakkor sokszor nem világos módon keveredett a szocialista ideológia részben hasonló törekvéseivel. Többen feltették a kérdést, hogy a dolgozókkal azért kell-e jól bánni, hogy a vállalat eredményesebb legyen, vagy azért, mert a dolgozókkal való jó bánásmód a vállalat alapvető ideológiai küldetése.

„Akkor még [a hatvanas évek végén] nagy divat volt az, hogy a ‘dolgozók érdekében’ a ‘szociális ellátás érdekében’ történik minden. Ez volt a vállalatok munkájának középpontjában, nem az, amit termékként előállítottak, hanem az, hogy a dolgozók jól érezzék magukat... A legjobb mondást egyik akkori munkaügyi államtitkártól hallottam... ‘nehogy azt higgyék az elvtársak, hogy a vállalatok vezetésekor a dolgozók mennyibemeneteléhez vezető út kövezése az Önök feladata!’ A 60-as évek végén ezt mondani, már maga eretnekségnek számított. Ehhez hasonló más szövegeket is a tervgazdálkodással kapcsolatban, iparirányításról csak meghallott az ember itt-ott, aztán közben jól elgondolkozhatott azon, hogy amiket az életben kapunk, az hogyan illik bele az ilyen gondolkodásmódba.” (Dénes, 2000)

### III.3. NYUGATI ÉS KELETI ISMERETEK ÉS TAPASZTALATOK A HAZAI VEZETŐK SZOLGÁLATÁBAN

A nemzetközi, és így a nyugati műszaki és menedzsment ismeretek a vasfüggöny dacára folyamatosan eljutottak a magyar olajipar progresszív vezetőihez, szakértőihez. Interjúalanyaink beszámoltak arról, hogy a magyar szakemberek rendszeresen jártak külföldre tapasztalatot gyűjteni, a máshol alkalmazott módszerekkel és technológiákkal kapcsolatban ismereteket szerezni. Sőt, állításuk szerint nem volt olyan iparági konferencia a világban, ahol ne lettek volna ott a magyarok, ráadásul nemcsak a hallgatóság, hanem az előadók soraiban egyaránt. Jellemző módon, többen közülük eredeti nyelven olvasták az amerikai és francia szakirodalmat, és azoknak a magyar adottságoknak megfelelő gyakorlati alkalmazására törekedtek.

„Véleményem szerint az OKGT-ben sikerült a kornak megfelelő világszínvonalú kőolaj- és földgáztermelést, termékszolgáltatást (értékesítést) biztosítani. Ilyen vonatkozásban nem csak a szocialista országokat előztük meg, hanem egyes nyugati országokat is. [Ennek oka, hogy]... az állami és vállalati irányítás betartotta a szocialista ideológia alapelveit, hogy mindenkinek bizonyos alapvető életfeltételeket biztosítson... Mindezt mindenkinek a szükséglete szerint, mindenkinek a munkája szerint. Ez utóbbi ösztönzött a tudás megszerzésére. Az olajipari szaksajtó: angol, orosz, francia, német, román nyelvű. Ehhez mindenki hozzáférhetett. Költséget nem kímélve fordították a szakirodalmat és sokszorosították.” (Bán, 1995.)

„Sok külföldi tapasztalatcserével is járt ez a munka [a 60-as évektől Százhalombattán], a legkülönbözőbb helyekre utaztam. Mindjárt az előkészületi időszakban, amikor a

terveket készítettük, nagy európai körutat tettünk, ahol francia, nyugat-német finomítókat néztünk meg, az akkori legkorszerűbbeket. Ugyanez meg volt kelet felé is. Láttunk cseh-szlovák, román, szovjet, NDK finomítókat. Mind a két irányban tájékozódni tudtunk. Sok közvetlen személyi kapcsolat is kialakult. Ez volt az ismerkedés az európai olajiparral.” (Péceli, 1994.)

„Volt a franciákkal, olaszokkal szerződésünk, az IGU-n [International Gas Union] belül, 1-1 éves kurzusokra Párizsban, Pisában posztgraduális képzésen vettünk részt. Egy nemzetközi gázipari konferenciát is rendeztünk Budapesten. Mi ott, akkor átléptünk egy korszakot. 1960-tól kezdve amit építettünk, abban a legeslegkorszerűbbet. Például a hajdúszoboszlói gázélelőkészítő üzem a francia OTP készítette kulcsrakészen. Ehhez mentek ki emberek előtte Franciaországba technológusok, akik aztán itt az üzemet üzembe helyezték. Volt nekünk nyugati kapcsolatunk. Minden konferenciára biztosan ment magyar delegáció. Mindenütt, Japántól kezdve, bárhova. Aztán létrejött egy kapcsolat az amerikaiakkal, például Szilas professzor úr vendégelőadó volt a tulsai egyetemen. Amiben úgy érezték a külföldiek, hogy illik fogadni a magyarokat és tudnak hasznosat mondani, ott meghívtak minket.” (Laklia, 2012.)

#### III.4. AZ ELMÉLETI TUDÁS ÉS A GYAKORLATI VEZETŐI MEGOLDÁSOK KAPCSOLATA

A külföldi tapasztalatszerzés és olvasmányok alkalmazása mellett a vizsgált időszak második felében már a hazai vezetőképzőkben szerzett ismeretek gyakorlati alkalmazására (pl. csapatmunka és vezetés) is törekedtek a megkérdezett olajipari vezetők. A tervgazdálkodás kezdeti időszakában azonban ez még nem volt jellemző. Önmagában az egyetemi végzettség, a tanulmányok vezetésbeli jelentősége is kérdéses volt, fokozatosan kapott teret.

„[A szervezeti folyamatok koordinálására] ... volt egyfajta koncepció. Nem mondom, hogy ezt a stratégiát előre kidolgoztuk. Könnyű utólag erre ráfogni, hogy ez megvolt. Nem mondom azt, hogy bármelyikünk fejében akkor így fogalmazódott meg. Ez így nem igaz. Engemet senki nem tanított meg arra, hogy hogyan kell egy vállalatot vezetni, főleg ilyen változó körülmények között [a hatvanas-hetvenes években], hogy indulunk a tervgazdálkodás mélyéről – ahol minden tennivalót megmondanak, - kiemelkedni oda, hogy a cég önállóan határozza meg a feladatait, ehhez megszerezze a külső támogatásokat, megteremtse a saját belső erőforrásokat. Ezeket mi nem tanultuk, ezek menetközben rakódtak ránk. A mai fiatalságnak van egyfajta képzettsége a vezetésre. Az más kérdés, hogy úgy igazán nem lehet vezetni, ahogyan tanítják, mert az élet nem ugyanaz, mint az iskola. Hiába jártam én közgazdasági kiegészítő egyetemre, ahol nagyon jól magtanultam, hogy a pénznek mi lesz a jelentősége az iparban, de amikor csináltuk, akkor még ez nem így volt, csak rájöttünk, hogy a pénzben is gondolkodni kell, hogy mi mibe kerül nekem, a fogyasztónak, a társadalomnak, és így tovább. Mindezt menetközben tanultuk meg, nem ez volt a mi tanult szakmánk.” (Dénes, 2000.)

„Egyszer a BVK-nál tett tapasztalatszerzés látogatásom során az igazgatóval folytatott beszélgetésen jelent volt a megyei pártbizottságtól egy illetékes, és azt mondta, ritka

alkalom, hogy egyszerre két olyan igazgatóval találkozok, akiknek tudományos fokozata van, mondjuk már meg, hogy mire jó ez. Valamikor a 60-as évek közepén volt ez a beszélgetés. Ezt válaszoltam: 'Véleményem szerint az a minimális követelmény, hogy a vállalat igazgatójának legalább technikus szintű szakmai ismeretei legyenek abban a témában, ahol ő igazgató. De sokkal fontosabb, hogy legyen jó emberismerő, és legyen jó szervező. Ha mérnök az igazgató az jó, mert az a vállalat kollektívája előtt bizonyos tekintélyt ad. Ha az illetőnek tudományos fokozata van, akkor az a műszaki garnitúra előtt ad plusz súlyt, mert tudják, hogy az igen széles tudománynak van egy szűk sávja, amelyikben ő a legtöbbet tudja.' Azt kérdezte: 'Miben látjátok használt annak amit idáig tanultatok?' Én a következőket mondtam: 'Személy szerint annak látom a legtöbb hasznát, hogy középiskolás koromban tanítóképzőbe jártam, és tanultam neveléstant, lélektant, pedagógiát. Sokszor hiányoltam, hogy gyógypedagógiát nem tanultam, mert hozzám, mint igazgatóhoz rengeteg olyan eset jut el, ami gyógypedagógiai eset. Nem értem azt, hogy egyébként teljesen normális emberek, hogyan képesek megsüketülni egymás érveivel szemben, és nem azt hallani, amit a másik mond, hanem azt, amit gondol, hogy a másik mondani fog.' Nagyot derültek rajta, de most is azt mondom, hogy egy nagy vállalat vezetőjének nem ártana tudni a neveléstant, a lélektant, a pedagógiát és néha a gyógypedagógiát is." (Simon, 1994).

„Én akkoriban a vezetőképzőn tanultakat szerettem volna átültetni a gyakorlatba. Ennek pedig lényege, egy hatékony, eredményes munkacsoport – nevezzük részlegnek, brigádnak vagy akár teamnek mint független szervezetnek – a létrehozása. A függetlenségen azt értem, hogy ne a naturáliákat hajszolni kénytelen apparátusoknak legyenek alárendelve azok, akiknek a kivitelezés számára a tevékenységhez szükséges bázist (terveket) meg kell alkotniuk és a kivitelezést is célszerű nekik ellenőrizniük. Előttem és a képzésen részt vett társaim előtt ismeretes volt az a tapasztalati tény, hogy a kiváló szakember nem feltétlenül kiváló vezető is egyúttal. Lehet ilyen is, de ez nem törvényszerű. Ugyanakkor szakmai, tudományos munka végzéséhez a képzettség, az ismeretek elsajátítása, a tudás és annak alkalmazása nem nélkülözhető. Egy bizonyos munkacsoport akkor hatékony, ha kiegyensúlyozott és a csoporttagok jól kiegészítik egymást.” (Dank, 1992.)

### III.5. A VEZETŐI KINEVEZÉSEKKEL KAPCSOLATOS SAJÁTOS MEGFONTOLÁSOK ÉS KIHÍVÁSOK

Sajátos kérdésként merült fel a beszélgetések során a káderpolitika, a vezetők kinevezésének gyakorlata, illetve ennek következményei a vállalati vezetés minőségére. Különösen az 50-es években, de nagyrészt a későbbiekben is a politikai megbízhatóság volt a fő vezérelv, az igazgatók, vállalatvezetők kinevezésekor. Interjúalanyaink a kinevezett káderekről igyekeztek elfogulatlan, kevésbé szubjektív megállapításokat tenni. Ennek alapján a vezetők személyiségén múltott, hogy kezdeti hozzá nem értésükön akartak-e, tudtak-e kinevezésüket követően változtatni. Egyesek közülük utólagosan egyetemi végzettséget szereztek (pl. a Miskolci Egyetem bányamérnöki karán). Voltak tehát jó vezetők is közöttük, akik mind személyes képességeik, mind szakisme-

retük vonatkozásában fel tudtak nőni a feladathoz. Voltak ugyanakkor olyanok is, akik a kontraszelektív kinevezési eljárások áldozatai lettek, kiegyensúlyozatlan személyes életmódot folytattak, esetenként paranoiássá váltak. Az 1968-as reform időszakától kezdődően emellett egyre inkább szempont lett a kinevezésekkor a megfelelő szakértelem megléte is, bár a politikai megbízhatóság a szocialista rendszer teljes időszakában meghatározó kiválasztási szempont maradt.

„Ezt tapasztalatlából tudom és mondom, mert módomban volt ilyen és olyan csapatot is vezetni. Akkor volt könnyű a vezetés, ha mindenki örömmel dolgozott, alkotott, megtalálva a helyét a közösségben. Nagyon keserves helyzet állt elő, amikor felülről-kivülről beleerőltettek egy új tagot ebbe a csoportba, akár új főnöknek, alfőnöknek, vagy tagnak. Ezért nem kedveltem én a folytonos szervezgetést... Legrettenetesebb pedig az volt, ha egy fent bukott kádert, egy elégedetlen embert szerveztek hozzánk. Annak idején a nép 'titán' embernek hívta ezeket, rövidítvén a 'ti tán tudtok vele valamit kezdeni' kifejező megjelölést.” (Dank, 1992.)

#### IV. ÖSSZEGZÉS ÉS FŐBB KÖVETKEZTETÉSEK

A vizsgált történelmi időszakban az elemzéseink alapján megállapítható, hogy a stratégiai iparágként kezelt olaj- és gázipar vezetőségére nagy politikai nyomás nehezedett a termelékenység növelése irányában. Ennek a kihívásnak több elemében a korszak nyugati menedzsment megközelítéseinek használatával igyekeztek megfelelni, sajátos kompromisszumokat kötve a mindenkori magyar valóság talaján. E megoldásoknál figyelembe kellett venni ideológiai tényezőket, amelyek nem a hatékony vállalati menedzsment szempontjai szerint határozták meg a prioritásokat. Innen eredt a túlhajszolt termelés gyakorlata és a dolgozók ösztönzésében tapasztalható korlátok is. Emellett meghatározóak voltak politikai szempontok a vezetők kinevezésekor, ami további kihívást, kompromisszumot jelentett az eredményes gazdálkodás előmozdításában. A kompromisszum számos esetben abban állt, hogy a politikai vezetőség irányában egy „felülről kinevezett” vezető tartotta a kapcsolatot, és az iparág szakmai jellegéből adódóan egy felkészült középvezetői gárda támogatta az eredményes működéshez szükséges megoldások kidolgozásában.

Az iparágban nem volt „vasfüggöny”, legalábbis ami a nyugati know-how megismerését és annak minél jobb helyi alkalmazására való törekvést illeti. A magyar szakértők rendszeres tanulmányutakat tettek a világban, a legjobb gyakorlat megismerésére törekedve, és kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszert építettek ki. Tudásukra a nemzetközi közösség is érdeklődést tanúsított.

A nyugati és keleti ismeretek alkalmazása táplálkozott mind gyakorlati tapasztalatokból, mind elméleti tudásból. Az elméleti tudás kezdetben elsősorban műszaki jellegű ismereteket takart, ezek szükségességét az iparágban kezdettől fogva felismerték. A vezetői ismeretek – mint saját jogán szükséges elméleti terület – jelentősége csak fokozatosan vált érzékelhetővé az iparág vezetői számára. A 70-es évektől egyre több vezető kapott akár kinevezését követően kiegészítő egyetemi képzést, amely részben

vezetési ismeretekre is kiterjedt. Az itt tanultak gyakorlati alkalmazása ugyanakkor nem szűnő kihívást jelentett a folyamatosan változó globális és magyar gazdasági környezet keretei között. A kor vezetőinek ezzel kapcsolatos tapasztalatai a ma gyakorló közgazdászai számára is releváns felismerésekre vezettek.

Elmondható ennek alapján, hogy voltak a korban kiemelkedő magyar vállalati vezetők és iparági szakemberek, akiknek tapasztalatai és az általuk használt megoldások nemzetközi szinten is figyelemre méltó eredményekre vezettek. Nem érvényes tehát az a ma népszerű megközelítés, hogy a szocialista rendszerben szerepet vállaló vezetők a ma számára nem értékelhető munkát végeztek, és tapasztalataik ne nyújthatnának értékes hozzájárulást a menedzsment mindenkori művelői számára.

Kutatásunk lehetséges továbblépési irányaként két főbb irány azonosítható. Egyrészt célszerű lenne más stratégiai jelentőségű magyar iparágakban is elvégezni a fenti esettanulmányhoz hasonló elemzéseket. Ezzel lehetővé válna, hogy a vizsgált menedzsment problémák több árnyalatban és hangsúllyal megmutatkozhassanak, ahogy az egyes iparágakban tapasztalt részben elértő kihívások hatottak rájuk. Másrészt az esettanulmány során feltárt vezetői problémák és megoldások vélhetően más – akár nyugati – országok vezetői számára is feladatot jelenthettek a vizsgált időszakban. Vajon miként oldották meg ezeket a helyzeteket az amerikai, japán vagy éppen német és francia vállalatok vezetői? Ennek megválaszolásával a magyar menedzsmenttörténet tapasztalatai a nemzetközi tudományos közösség számára is fokozottan értelmezhető jelentőséget nyernének.

## Válogatott irodalomjegyzék

### Szakirodalmak

- Balázs, Sándor: „A vállalati ötéves tervekészítés néhány tapasztalata”, *Közgazdasági Szemle*, 1956/7.
- Balázs, Sándor: „Üzemi munkástanács, vállalati önállóság, iparvezetés...”, *Közgazdasági Szemle*, 1956/11.
- Bánki, Pál: „Az iparvállalati igazgatók anyagi érdekeltségi rendszeréről”, *Közgazdasági Szemle*, 1973/2, 174-182.
- Béky, László: „Munkaszervezet a mezőgazdasági termelőszövetkezetekben”, *Közgazdasági Szemle*, 1962/1, pp. 104-116.
- Berend T., Iván: „A magyar gazdasági reform útja”, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, 1988.
- Bíró, András: „A szocialista vállalat szervezetéről és kapcsolatairól”, *Közgazdasági Szemle*, 1974/7.
- Csizmadia, Ernő: „A vállalati önállóság szervezeti alapjai a termelőszövetkezetekben”, *Közgazdasági Szemle*, 1967/7-8, pp. 844-850.
- Drechsler, László: „A hatékonyságmérés és -tervezés kérdései”, *Közgazdasági Szemle*, 1977/10.



- Erdei, Ferenc: „Újabb üzemszervezési tapasztalatok a szocialista mezőgazdasági nagyüzemekben”, *Közgazdasági Szemle*, 1963/3, pp. 257-271.
- Ferenczi, Tibor: „A szövetkezeti ipar fejlődésének néhány kérdése”, *Közgazdasági Szemle*, 1961/7, pp. 872-879.
- Fülöp, Sándor: „Merev lineáris tözskari szervezet-antihumánus vezetés?”, *Közgazdasági Szemle*, 1975/3., pp. 395-405.
- Gógitz, Antal – Závorszky, Béla: „A kongresszusi munkaverseny eddigi tapasztalatai és lehetőségei a Vörös Csillag Traktorgyárban”, *Közgazdasági Szemle*, 1959/8-9, pp. 976-982.
- Hegedűs, Zsuzsa – Tardos, Márton: „A vállalati vezetők helyzetének és motivációjának néhány problémája”, *Közgazdasági Szemle*, 1974/ 2.
- Horváth, Iván: „Rendszerelmélet és iparirányítás”, *Közgazdasági Szemle*, 1973/7.
- Hoványi, Gábor: „A vállalat rugalmasságát fokozó tőkés vezetési modellek és kritikájuk”, *Közgazdasági Szemle*, 1978/4, pp. 451-463.
- Huszár, Istvánné – Surányi, Bálint: „Emberi tényező és struktúraalakítás”, *Közgazdasági Szemle*, 1980/2.
- Juhász, Ádám: „A vállalati önállóságról”, *Közgazdasági Szemle*, 1977/9, pp. 1029-1045.
- Kaposi, Zoltán: „Magyarország gazdaságtörténete 1700-2000”, *Dialóg Campus*, Budapest-Pécs, 2002
- Kárpáti, Pál-Noszky, Erzsébet: „Az iparvállalati vezetés problémái”, *Közgazdasági Szemle*, 1974/4.
- Kázmér, István: „A vállalatok szervezeti és működési rendjéről, különös tekintettel a kereskedelmi vállalatokra”, *Közgazdasági Szemle*, 1977/11, pp. 1291-1301.
- Kieser, A.: „Szervezetelméletek”, *AULA Kiadó*, Budapest, 1995
- Komonyi, Zoltán: „Rugalmas vállalati tervezés”, *Közgazdasági Szemle*, 1980/4, pp. 414-426.
- Kopátsy, Sándor: „Új tervezési módszer és eredményei a Pécsi Állami Gazdaságban”, *Közgazdasági Szemle*, 1959/5, pp. 544-554.
- Kozma, Miklós: „The impact of Western management theories on Hungarian academic thinking and business practice, 1956-1982 - Early results from content analysis and case studies”, 38th Annual Conference of the Economic & Business Historical Society, 2013 (Panel 8B: Under the Influence of Socialism, and American and German Capitalisms: Lessons from a Corporate Central-Europe)
- Kozmutza, Pál: „A vállalati szervezet fejlesztésének szükségessége”, *Közgazdasági Szemle*, 1974/9.
- Lenin, V.I.: „Lenin válogatott művei”, II. kötet, Szikra Könyvkiadó, 1949.
- Nagy, Gyula: „A mezőgazdasági termelőség szövetkezet vezetésének néhány kérdése”, *Közgazdasági Szemle*, 1976/12, pp. 1418-1427.
- Neuberger, Oswald: „A vezetési stílus kutatásainak eredményei”, *Közgazdasági Szemle*, 1976/10, pp. 1247-1249.
- Pál, József: „A szocialista munkaszervezet a termelőség szövetkezeti gazdálkodás fejlesztésének fontos emelője”, *Közgazdasági Szemle*, 1956/1, pp. 34-46.
- Pataky, Ernő: „Az iparszerű mezőgazdaság”, *Közgazdasági Szemle*, 1963/11, pp. 1330-1340.
- Pető, Iván – Szakács, Sándor: „A hazai gazdaság négy évtizedes története I. 1945-68.”, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, 1986.

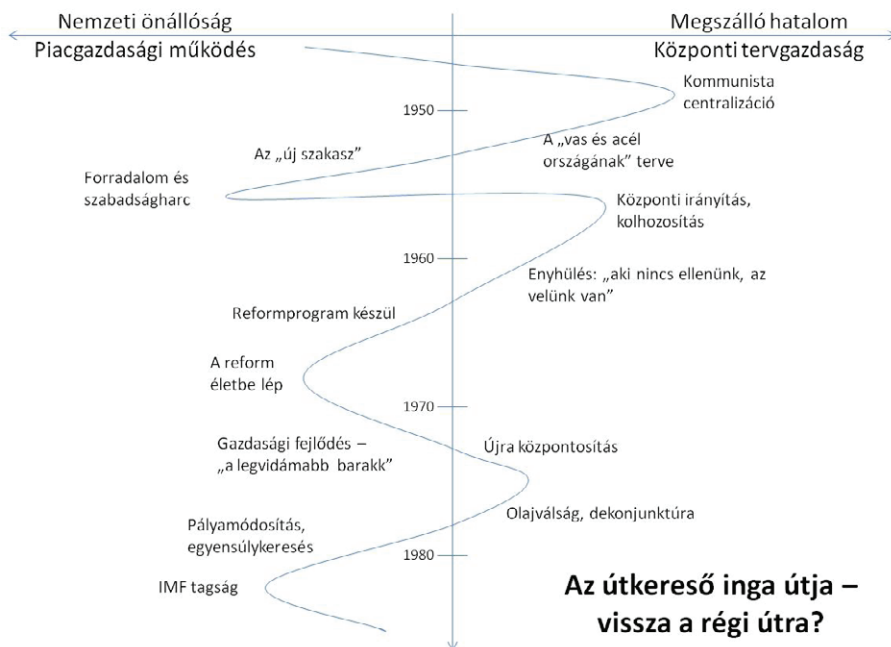
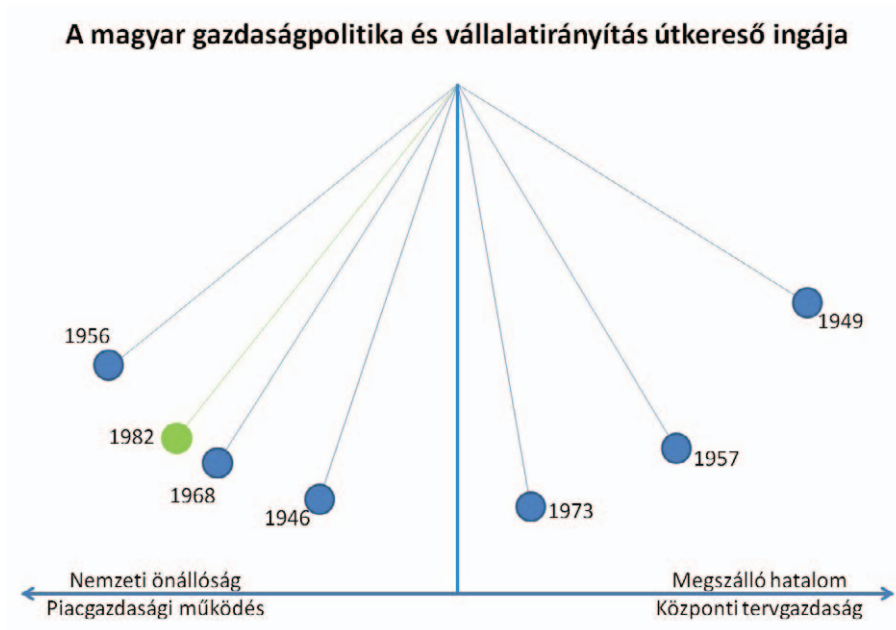
- Roethlisberger, F.J. – Dickson, W.J.: „Management and the Worker”, Cambridge, MA, 1939
- Román, Zoltán: „A szocialista vállalat céljai”, *Közgazdasági Szemle*, 1973/4, 392-404.
- Romsics, Ignác: „Magyarország története a XX. században”, Osiris Kiadó, Budapest, 2000.
- Salveson, M. E.: „A stratégiai management”, *Közgazdasági Szemle*, 1975/3., pp. 411-412.
- Sándor, Péter: „Specializáció és kooperáció a gépiparban”, *Közgazdasági Szemle*, 1956/10.
- Spiró, Miklós: „A vállalati tervezés fejlődése a kohó- és gépiparban (A Csepel Művek tapasztalatai)”, *Közgazdasági Szemle*, 1959/7, pp. 730-745.
- Susánszky, János: „A személyiség szerepe a tőkés szervezéselméleti irányzatokban”, *Közgazdasági Szemle*, 1977/3, pp. 269-288.
- Szakács, Sándor: „A mezőgazdaság nagyüzemi átszervezése”, In: Gunst, Péter – Lőkös, László: „A mezőgazdaság története”, *Mezőgazdasági Kiadó*, Budapest, 1982.
- Szurdi, István: „A Kovaljov-módszer alkalmazása és eredményei a könnyűipari üzemekben”, *Népszava*, 1954.
- Tardos, Márton: „Vállalati önállóság és központi irányítás”, *Közgazdasági Szemle*, 1975/7-8., 822-834.
- Taylor, F.W.: „The Principles of Scientific Management”, New York, 1911
- Tőkés, Rudolf: „A kialakított forradalom. Gazdasági reform, társadalmi átalakulás és politikai hatalomutódlás 1957-1990”, *Kossuth Kiadó*, Budapest, 1996.
- Varga, György: „Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseihez II.”, *Közgazdasági Szemle*, 1973/6.
- Varga, György: „Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseihez”, *Közgazdasági Szemle*, 1973/5.
- Varga, Sándor: „A vállalati szervezés fejlesztésének kérdései”, *Közgazdasági Szemle*, 1972/3, pp. 297-308.
- Várhelyi, István: „A vállalati vezetők helyzetéről, tevékenységük indítékairól”, *Közgazdasági Szemle*, 1974/9.
- Zoványi, István: „Nagyüzemi alapok és felhalmozás a mezőgazdasági termelőszövetkezetekben”, *Közgazdasági Szemle*, 1958/11.

## Vállalati interjúk

- Bálint, Valér Dr., interjú, 1996, in: *Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Balla, Kálmán, interjú, 2004, in: *Beszélgetések az olajiparról – biztonságról és munkaszervezésről* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 26., Zalaegerszeg, 2006.
- Bán, Ákos Dr., interjú, 1995, in: *Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Bándi, József, interjú, 1992, in: *Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Barabás, László, interjú, 2000, in: *Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Bence, Károly, interjú, 2001, in: *Beszélgetések az olajiparról – kezdettől a privatizációig* -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 14., Zalaegerszeg, 2002.

- Bolla, Istvánné, interjú, 2008, in: Beszélgetések az olajiparról , Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 35., Zalaegerszeg, 2008.
- Cenkvári, István Dr., interjú, 2008, in: Beszélgetések az olajiparról , Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 35., Zalaegerszeg, 2008.
- Dank, Viktor Dr., interjú, 1992, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Dank, Viktor Dr., interjú, személyes primer adatgyűjtés, 2012. december 6.
- Dénes, János, interjú, 2000, in: Beszélgetések az olajiparról – kezdettől a privatizációig -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 14., Zalaegerszeg, 2002.
- Dudás, József, interjú, 2003, in: Beszélgetések az olajiparról V. – kutatásról, leművelésről, termelésről -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 20., Zalaegerszeg, 2004.
- Falucskai, Lajos, interjú, 2003, in: Beszélgetések az olajiparról V. – kutatásról, leművelésről, termelésről -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 20., Zalaegerszeg, 2004.
- Hangyál, János, interjú, 1995, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Heinemann, Zoltán Dr., interjú, 2003, in: Beszélgetések az olajiparról V. – kutatásról, leművelésről, termelésről -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 20., Zalaegerszeg, 2004.
- József, Gábor, interjú, 2004, in: Beszélgetések az olajiparról – kőolajfeldolgozásól és kereskedelemről -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 23., Zalaegerszeg, 2005.
- Juratovics, Aladár Dr., interjú, 1994, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Laklia, Tibor, interjú, személyes primer adatgyűjtés, 2012. december 12.
- Péceli, Béla, interjú, 1994, in: Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Simon, Pál Dr., interjú, 1994, in: Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Subai, József, interjú, 1997, in: Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Szabó, György Dr., interjú, 1996, in: Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.
- Szalóki, István Dr., interjú, 1999, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Tornyos, Ferenc, interjú, 1998, in: Beszélgetések az olajiparról – biztonságról és munkaszervezésről -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 26., Zalaegerszeg, 2006.
- Tóth, József Dr., interjú, 1996, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Trombitás, István, interjú, 2000, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Vándorfi, Róbert Dr., interjú, 2001, in: Beszélgetések az olajiparról – olajbányászokkal a munkáról -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 13., Zalaegerszeg, 2001.
- Zsengellér, István, interjú, 1997, in: Beszélgetések az olajiparról – vezetésről, iparvezetőkkel -, Magyar Olajipari Múzeum Közleményei, 10., Zalaegerszeg, 1999.

## Melléklet



VASZKUN BALÁZS

# PARADIGMÁK A MAGYARVÁLLALATVEZETÉS TÖRTÉNETÉBEN: AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TARTALOMELEMZÉSE

## I. BEVEZETÉS

A vállalatvezetés történetével a külföldi szakirodalom évtizedek óta foglalkozik – hazánkban azonban ez meglehetősen elhanyagolt területnek számít. Bár egyes vállalatok történetéről már számos összefoglaló született (sokat ezek közül éppen maguk az érintett vállalatok finanszíroztak és publikáltak), összefoglaló történelmi elemzést a modern kori Magyarország nagyvállalatainak vezetési módszertanáról és filozófiájáról nemigen találunk. Az OTKA kutatás<sup>1</sup>, melynek keretében ez a tanulmány is született, ennek a hiánynak a pótlásával foglalkozik.

Jelen tanulmány a témakörben egyrészt bevezető jellegű – amennyiben a menedzsmenttörténet angolszász irodalomra épülő szakaszolását ismerteti, másrészt pedig a magyar történelem egy meghatározó eseményét, az 1968-as Új Gazdasági Mechanizmust követő korra (és így áttételesen az ÚGM hatására) enged sajátos rálátást. A tartalomelemzés kvantitatív eszköztárát felhasználva hasonlítjuk össze 1970 után az amerikai vezetési filozófiákat a magyar vállalatokéval.

A téma tárgyalása előtt célszerű definiálnunk a paradigma fogalmát – ehhez nem célunk az, hogy a Kuhn által 1962-ben, majd 1970-ben leírtakhoz ragaszkodjunk. Ez a megközelítés ugyanis azt jelentené, hogy paradigmáink egymástól alapjaiban is különböző ötletekre, ideológiákra épülnek, és saját nyelvezetük van, mely nem képes más paradigmák értelmezésére, megvitatására. Nekünk azonban az a célunk, hogy egy adott elméleti kereten belül a különféle paradigmákat összehasonlítsuk egymással. Ennek megfelelően a paradigma fogalmához egyszerűen csak azt kötjük ki, hogy egy kérdésekből és válaszokból álló ideológiai rendszerről van szó, mely egy adott korszak és földrajzi terület vezetési módszereit, elveit meghatározza. Guillén (1994a) szintén használta a paradigma kifejezést, hangsúlyozva, hogy ennek normatívnak kell lennie, teljes körűen kidolgozott érvrendszerrel, és több mint egy országban érezhető hatással. Ebben a dolgozatban a paradigmák leírásakor a következő kérdéseket próbáljuk majd megválaszolni:

– Milyen jellegű üzleti és társadalmi környezet határozott meg egy-egy specifikus időkeretet?

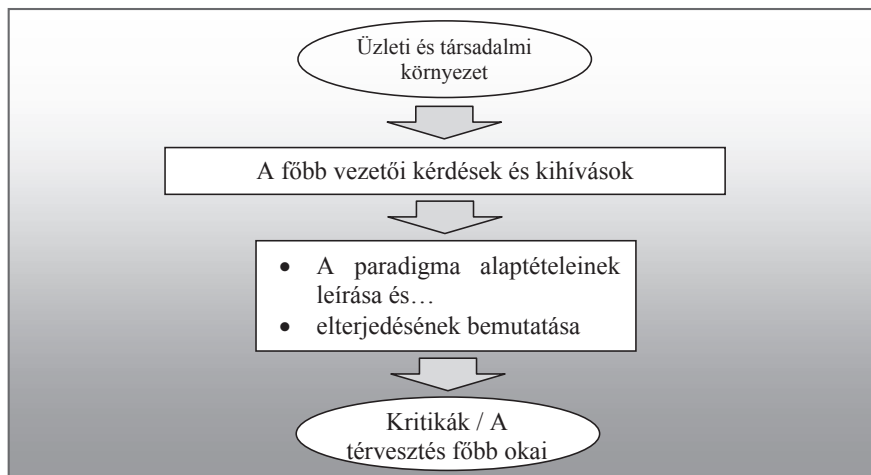
– Melyek voltak a főbb vezetői kérdések és kihívások?

---

<sup>1</sup> OTKA NK 100592: Dobák Miklós: A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere.

– Milyen válaszokat és megoldásokat találtak a vezetők, és hogyan voltak képesek ezek elterjedni?

A különböző paradigmák leírásának módját az 1. ábra szemlélteti.<sup>2</sup>



1. ábra: Munkakeret a menedzsmentparadigmák leírásához

Forrás: szerző

## II. AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

Az ipari forradalom és a modern gyáróriások megszületése szükségessé tette a vezetéstudomány alapjainak kidolgozását és leírását – a modern menedzsment kezdetét ettől a korszaktól, a 19.-20. század fordulójától számítjuk. Az alábbiakban a 20. század tudományos irodalomban már elfogadott négy paradigmáját foglaljuk össze – erre a leírásra utalunk majd vissza a magyar tartalomelemzés eredményeinek tárgyalásakor is.

### II.1. TUDOMÁNYOS VEZETÉS: A TERMELÉS MEGTERVEZÉSE

A menedzsment-szakirodalom bővelkedik az olyan írásokban, melyek megerősítik, hogy Taylor 1910-es években elterjedő tézisei tekinthetők az első vezetési modellnek vagy paradigmának (Pindur et al., 1995).<sup>3</sup> Összehasonlítva ezt a 19. századi, vagy még korábbi vezetési gyakorlattal, a fő különbség abban látható, hogy a tudományos vezetéssel egyfajta szisztematikus, tudatos és tervezett megközelítés jelent meg a me-

<sup>2</sup> Különbséget kell tennünk a paradigmák és egy-egy szervezet specifikus vezetési gyakorlata, módszerei között: ez utóbbi csak egyfajta lecsapódása a tágabb értelmezésű paradigmának, amelyik éppen meghatározó az adott szervezetre nézve.

<sup>3</sup> Lásd még: (M.F. Guillén, 1994a), (Wren, 1994), (Waring, 1991), vagy (Levie, 1993).

nedzsmenben. Miért akkor, és miért ott? A dolgozó lakosság ennyire másként élte meg az 1900-as éveket a 19. századhoz képest? Tulajdonképpen mondhatjuk, hogy igen, elsősorban azért, mert a gyárak olyan rohamos növekedésnek indultak ebben az időszakban, mint azelőtt soha.<sup>4</sup> A méret egyrészt előny lett méretgazdaságossági szempontból, másrészt azonban óriási kihívást jelentett a gyakorlatilag képzetlen menedzseri réteg számára. Ilyen hatalmas tömegek munkájának irányítása gyakran erőszakba torkollott, s nyilvánvaló feszültséghez vezetett a fizikai és szellemi munkások között. Továbbá az akkori munkásréteg nagyrészt iskolázatlan volt, ami komoly akadályt jelentett a gépekkel való komplex munkavégzés során.

A 20. század még azért is válhatott el jelentősen a korábbi időszakoktól, mert egy új szakértő csoport jelent meg az egyre bonyolultabb amerikai vállalatokban: a mérnökök. Az európai dominanciát megtörve az Egyesült Államok 1900-ban világszerte lett a mérnökök számát tekintve – megelőzve ezzel a második helyen álló Németországot (M.F. Guillén, 1994a). A mérnökök jól értettek a számokhoz, és az üzletemberi és a mérnöki szerepek kombinálásával kis időn belül ők adták az amerikai üzleti élet elitjét. Mindkét szerep (illetve képesség) egyre fontosabbá vált, ahogyan fokozódott az igény olyan munkamódszerek kidolgozására, melyek képesek voltak megbirkózni a munkáslázadásokkal, a gyárak növekvő komplexitásával, és segítségükkel egyre méretgazdaságosabban lehetett termelni.

Európában az elsők között Charles Babbage (1791-1871), angol matematikus és mérnök fejlesztette ki a vezetés átgondolt, szisztematikus megközelítését, de nézetei nem igazán terjedtek el. Guillén (1994a) azt írja, hogy a Tudományos vezetésről szóló gondolatok az irányadó üzleti irodalomban és a gyakorló szakemberek írásaiban is egyaránt az 1880-as évektől kezdve jelentek meg, de dominánssá főként az 1910-es és az 1920-as évek első felében váltak. A publikációkkal párhuzamosan a Tudományos vezetés technikáit, ideológiáit oktatni kezdték az olyan vezető üzleti iskolákban is, mint a Wharton, Harvard, vagy a Dartmouth. Habár ilyen jellegű cikkeket, könyveket számos szerzőhöz köthetünk, közülük a leghíresebb Frederick Winslow Taylor (1856-1915) volt, akit a tudományos megközelítés apostolának is nevezünk a vezetéstudományban. Annak ellenére, hogy kormánykörökben őt vádolták a hadiipari termelésben tapasztalt, addig ismeretlen sztrájkokkal és általában a munkáslázadásokkal,<sup>5</sup> 1915-re főbb tanait bevezették – vagy legalábbis kipróbálták – 140 intézményben, összesen 63 000 munkást érintve ezzel. Elképzelésének volt egy igen fontos vonzereje: Taylor olyan rendszert ígért, mely lehetővé tette a képzetlen munkaerő alkalmazását a szakszervezetekbe tömörülő, költséges, képzett dolgozókkal szemben úgy, hogy közben a termelékenység javult, és csökkent a szervezett ellenállás a magasabb bérek következtében.

Egyedül ő tekinthető ezen új megközelítések kizárólagos létrehozójának? Természetesen nem. James Watt és Matthew Robinson Boulton a Soho Engineering Foundry nevű öntödében, Nagy-Britanniában, már az 1790-es évek végén bevezette a sziszte-

<sup>4</sup> Ford például 53 000 munkást alkalmazott 1919-ben (Wren, 1994).

<sup>5</sup> Taylornak több kihallgatás is részt kellett vennie 1911 és 1912 között, amit elsősorban a Watertown fegyvergyárban kitört sztrájkoknak „köszönhetett”.

matikus és tervezett vezetési módszereket (Pindur et al., 1995). Babbage is létrehozott egy rendszerszerű megközelítést Nagy-Britanniában. Az ő esetükben azonban még hiányzott a tömeges termelés méretgazdaságossága. Az Újvilág egy olyan tudományos háttérrel rendelkező, tömegtermelést megvalósító szakemberre várt, aki képes volt megoldani a kor legfőbb vezetési problémáit. Ez végül Taylornak sikerült, akinek a Tudományos vezetéssel megfogalmazott elvei megfelelő választ tudtak adni a képzetlen munkaerővel, az alacsony teljesítménnyel és a feszült vezető-munkás viszonytal kapcsolatos kérdésekre egyaránt. Módszerét tudományosnak nevezte, hiszen a darabért először alapozták meg pontos mérések és számítások. Így a bér valódi tényeken alapult, korábbi becslések, vélekedések vagy akár múltbeli teljesítmények helyett. Emellett az időelemzés segítségével meghatározta a hatékony és fenntartható módját minden egyes munkafeladat elvégzésének. Vezetési filozófiája újszerű volt, mivel pozíciók helyett ő az ún. „first-class”, azaz „első osztályú” munkásokat akarta elismerni és megfizetni. Több éves munka és vizsgálódás eredményeként Taylor létrehozott egy olyan rendszert, melynek alapjai az időelemzés, a teljesítménynormák, a munkások kiválasztása, a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv, a tervezés és a munkavégzési folyamat szétválasztása, a feladat típusú menedzsment és a funkcionális mesterek lettek (Taylor, 1911).

Taylor koncepciója azonban nem terjedt el széleskörűen a gyakorlatban, ugyanis bebizonyosodott, hogy ezek a vezetői feladatok túl komplexnek számítottak az iskolázatlan dolgozók számára (Wren, 1994). Emellett a munkások szervezett ellenállása is komoly gondot okozott. Az általa kialakított rendszer teljes és objektív ellenőrzést jelentett mind a munkások, mind a vezetők felett – természetesen ezzel Taylor sok ellenséget is szerzett magának. A taylorizmus annak ellenére küzdött nehézségekkel, hogy könyveit<sup>6</sup> széles körben olvasták, az új megközelítés<sup>7</sup> hatékonynak bizonyult, melyet Taylor 1909-től a Harvardon is tanított. Statisztikai adatok is azt bizonyítják, hogy az 1958-ban 100-nak vett egy munkaóraóra eső termelékenység, 1890-ben még 21,2 volt, 1929-ben azonban már 52-re emelkedett (U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census, 1975).<sup>8</sup>

Taylor munkáját követői továbbfejlesztették, finomították és világszerte elterjesztették – közéjük sorolható Gantt, Barth, a Gilbreths házaspár, Brandeis, Le Chatelier, Emerson, és sokan mások. Közülük is kiemelkedik Henry Laurence Gantt (1861-1919), az első menedzsment-tanácsadók egyike, aki számos egyetemen dolgozott óraadóként, emellett több mint 150 publikáció, és több mint egy tucat találmány szabadalmaztatása fűződik nevéhez. Frank és Lillian Gilbreth emellett továbbfejlesztette az idő- és mozdulatelemzés módszertanát, Emerson pedig a hatékonyság kérdésével foglalkozott (Luthans, 1969). Ezeknek a fejlesztéseknek köszönhetően egyre több vezető is

<sup>6</sup> Taylor legismertebb munkái a 'Shop Management' (1903) és a 'The Principles of Scientific Management' (1911).

<sup>7</sup> A Midvale után Taylor tanácsadóként dolgozott különféle vállalatoknál, ahol látványos teljesítménynövekedést tudott elérni alacsonyabb munkaerőköltség mellett.

<sup>8</sup> Idézve: Wren (1994).



mérnök fogadta el a Tudományos vezetés alapelveit. Az I. világháború és az erőforrás-hatékonyság, melyet Roosevelt hirdetett meg ekkor, szintén nagy szerepet játszottak Taylor rendszerének népszerűsítésében. Mindezek mellett azonban talán Brandeis az, aki egy személyben a legnagyobb hatást érte el az ún. „keleti díjak” esetének (Eastern Rate Case) köszönhetően. Ennek során sikeresen alkalmazta a Tudományos vezetés alapelveit: növelte a vasút hatékonyságát, és csökkentette a költségeket – anélkül, hogy szükség lett volna a szállítási díjak emelésére (Aldrich, 2010).

Taylor gyakorlati hatásának elemzéséhez meg kell említenünk Ford és Bedaux nevét is. Henry Ford (1863-1947) széleskörűen alkalmazta a Tudományos vezetés technikáit, sokat javított a termelési hatékonyságon a futószalag és több más fejlesztés bevezetésével. A futószalagos termelésnek köszönhetően Ford is emelni tudta a munkások bérét, pontosan úgy, ahogy Taylor javasolta, bár Ford azért nem értett egyet Taylor minden ötletével. Taylor módszerének gyakorlatba való átültetéséhez jelentősen hozzájárult Charles Eugene Bedaux (1887-1944) is, mint népszerű üzleti tanácsadó. Számos tudományos menedzsmentmódszert használt fel a hatékonyság javításának érdekében, például az egyes munkafeladatokra fordítható idő egységesítésén keresztül. 1918 és 1942 között több mint 700 amerikai cégben folytatott tanácsadói tevékenységet Bedaux, mintegy 675 000 munkást érintve ezzel (M.F. Guillén, 1994a).

Ugyanakkor a munkások szervezett ellenállása szinte polgárháborút eredményezett: az Egyesült Államokban ez magasabb fokú és sokkal erőszakosabb volt, mint bármelyik más iparosodott országban, különösen az 1900-as és 1920-as évek közötti időszakban. Nemcsak a vállalatok, de a kormány és a bíróságok is egyre ellenségesebbé váltak az erősödő szakszervezetekkel szemben, ennek megfelelően azok tagsága 1921-ben 3,5 millióra esett vissza az 1920-as 5 millió körüli létszámról (Wren, 1994).

Sokan megkérdőjelezték a Taylor által leírt kutatási eredmények hitelességét, valamint kifogásolták, hogy azok gyakran a dolgozók kizsákmányolásához vezettek, nem vették figyelembe a munkások emberi mivoltát, és néhány elemző azt a kérdést is felvetette, hogy egyáltalán mennyire mondható tudományosnak a Tudományos vezetés (Gibson et al., 1999; Marosi, 1983). A HR mozgalom térnyerését tekinthetnénk akár a paradigma bukásának is, azonban a Tudományos vezetés elvei és gyakorlata egyaránt túléltek ezt az időszakot, és ma is megtalálhatóak a mindennapi munkában.

## II.2. EMBERI VISZONYOK: AZ „ÉBREDŐ” ALKALMAZOTT

Az előző pontban már felvázoltunk néhány, tömegtermelésnek köszönhető problémát – a munkáslázadások egyértelműen a lista elején szerepelnek. A Tudományos vezetés megpróbált erre technikai megoldást adni a tulajdonosok és munkások között szétosztható jövedelem növelésével. A kizárólag beralapú kompenzáció azonban elégtelennek bizonyult, mivel a sztrájkok egyre intenzívebbé váltak, és veszélybe sodorták a vállalati nyereséget. Az állandó problémák a figyelmet a munka technikai aspektusairól a társadalmi-pszichológiai aspektusok felé terelte: így emelkedett ki egy új paradigma a Tudományos vezetés individualista, kooperációra képtelen háttéréből (Wren, 1994).

Mennyiben volt más az 1920-as évek időszaka, mint harminc, vagy akár húsz évvel azelőtt? A tömeges bevándorlás véget ért, az ipari termelésben uralkodóvá vált az elektromos áram használata, komoly városiasodás zajlott le, melyek minden bizonnyal nagy hatást gyakoroltak a társadalomra (M.F. Guillén, 1994a). Javultak az amerikai munkások életkörülményei is, köszönhetően reálbérük megduplázódásának, először 1865 és 1890 között, majd 1890 és 1921 között még egyszer. Ezzel párhuzamosan növekedett a várható élettartam, az átlagos munkahét pedig az 1890-ben jellemző 60 óráról 55 órára csökkent le 1910-ig, 1920-ra pedig 50-re (Wren, 1994).

A pszichológia, mely már a Tudományos vezetés korszaka alatt is fontos szerepet játszott a munkások kiválasztásában, a korábbiaknál sokkal szélesebb körű elfogadottságra tett szert. A munkahelyi gondoskodás fogalma szintén nem az 1920-as években született: az iparosodás előtt a vállalkozások többsége családi méretű volt, paternalista, atyáskodó vezetéssel. A korai gyártulajdonosok, mint Robert Owen (1771-1858) vagy Benjamin Seebohm Rowntree (1871-1954), széleskörű juttatásokat biztosítottak munkásaiknak, mint például vállalati étkezést, bérlakásokat, iskolát, orvosi ellátást, vagy akár táncórákat. Owen még olcsó vállalati áruházakat is létrehozott, és megemelte a gyermekmunka alsó korhatárát (Pindur et al., 1995).

A nagyvállalatokban a jóléti szolgáltatások az 1900-as évektől indultak fejlődésnek igazán, melyben a nők fontos szerepet játszottak: az üzleti életben először vált elérhetővé számukra is a vezetői karrier. Az első világháború után számos vállalat vezetett be egészség- és balesetbiztosítási juttatásokat, illetve öregségi nyugdíjat. Rendszerint az ezzel megbízott részleg feladata volt a kiválasztás, a képzés, a teljesítményértékelés, vagy akár a dolgozók betegellátása is. 1914-ben Fordnak már munkaügyi osztálya is volt, az ún. „Sociological Department”, a munkaidőt napi 9-ről 8 órára csökkentette, a minimálbért pedig felemelte 2,5 dollárról napi 5 dollárra (Ford, 1922). A munkaadók egyre inkább a közösséghez való tartozást próbálták erősíteni. Előtérbe került a vállalatok emberi oldala, mely termékeny táptalajt jelentett két fejlődő szakterület, a szociológia és a pszichológia számára.

Lillian Gilbreth munkássága a két paradigma határára tehető, bár a Gilbreth házaspárt általában Taylor követőiként, és a Tudományos vezetés szószólóiként szokták emlegetni. Lillian Moller Gilbreth (1878–1972) esetében azonban ez túlzó általánosítás, hiszen Frank felesége már egyértelműen túljutott a termelés gépesítésén. Férjével együtt nemcsak mozdulatelemzéssel foglalkozott, vagy a munkahelyi fáradtság vizsgálatával, hanem az elsők között emelte ki, milyen fontos lehet a pszichológia a munkavégzés során. Ahogyan Wren megfogalmazta vele kapcsolatban: „bár nem tekinthető a munkapszichológia létrehozójának, nagyban hozzájárult a tudományos vezetés emberi oldalának kihangsúlyozásához, tudományos háttérének és munkásságának köszönhetően” (1994, p. 148). A menedzsmet „First lady”-jeként is ismert Lillian pszichológus volt, 12 gyermek édesanyja, és jó néhány „soft” kategóriás cikket írt.

Az Emberi viszonyok paradigma némiképp jelképes kezdetét általában a Hawthorne-i kísérletsorozattal kötik össze, bár ez nem indult forradalmian új kutatásnak. Az 1924-ben kezdődő projekt egy, a Tudományos vezetés által inspirált vizsgálatként indult; Vezető kutatója, egy MIT-ről érkezett elektromérnök, a megvilágítás kö-

rülményeinek változtatásával próbált a munka termelékenységén javítani (Gillespie, 1991).

A kutatás eredményeként, az 1930-as évek elejére nyilvánvalóvá vált, hogy pusztán technikai eszközökkel nem lehet sikeresen embereket irányítani. A sikeres vezetés olyan képességek meglétét is jelentette, mint az emberi viselkedés mélyebb megértése, a munkások irányítása, motiválása, elkötelezettségük erősítése, a velük való kommunikáció, vagy az 1929-es tőzsdei összeomlás, illetve az azt követő gazdasági válság kezelésének képessége.<sup>9</sup> Megfelelő műszaki-gazdasági és emberi kvalitásokkal egyaránt rendelkező vonalbeli vezetőket azonban az 1930-as évek elején még nem nagyon lehetett találni.

Az új paradigma, a HR (Emberi viszonyok) mozgalom erre az igényre adott válaszként jelent meg. Alapjául részben Mayo és társai munkássága, valamint a modern magatartástudomány vagy OB tekinthető (Pindur et al., 1995). Meg kell jegyeznünk, hogy a maga részéről Bakacsi (2011) mindkettőt külön paradigmaként értelmezi, ezzel is kihangsúlyozva a HR és az OB közötti különbségeket, azaz a két időszakra jellemző eltérő dolgozói képzettséget, motivációs szintet, valamint társadalmi körülményeket.

Mások úgy értelmezik, hogy az Emberi viszonyoknak nevezett paradigma egyszerűen csak két hullámban érkezett (elsőként az 1930-as évektől kezdve az 1940-es évek közepéig, aztán az 1940-es évek végétől kezdődően), és fő szószólói a szociológusok és pszichológusok közül kerültek ki. A két tudományterület fejlődésének célja ekkor láthatóan az volt, hogy olyan gyakorlati módszereknek adjanak tudományos alapot, mint például Lawrence J. Henderson pareto-i szociológiája, vagy Elton Mayo hawthorne-i kutatása. Ez a tanulmány inkább a második megközelítésen alapul, és a HR mozgalommal, mint egységes paradigmával számolunk, ugyanis az alapvető dilemma mindkét hullámban ugyanaz marad: hogyan tudjuk a feszült munkaügyi kapcsolatok ellenére, „soft” eszközökkel rábírnunk alkalmazottainkat, hogy többet termeljenek (termelékenység) kevesebb erőforrás felhasználásával (hatékonyság). A „soft” idővel csak még „puhábbá” vált.

Levie (1993) szerint az első hullám első igazi képviselője az 1920-as években Mary Parker Follett volt, őt pedig Mayo és Roethlisberger követte. Wren ehhez hozzáveszi még Chester I. Barnardot, Jacob L. Morenot és Hendersont is.

Már az 1920-as évektől kezdve külön vezetői eszközöket fejlesztettek ki a munkahelyi hiányzás, az elvándorlás és a sztrájkok számának csökkentésére. Follett menedzsmentelvéit az egyéni és csoportos motivációra építette, és megalkotta a konstruktív konfliktus fogalmát. Az utasítások helyett (hatalom) előnyben részesítette a koordinációt, a formális struktúra helyett pedig a csoportdinamikát (Follett, 1941). Mayo úgy gondolta, hogy a technikai változók túlhangsúlyozása, illetve az ezektől való túlzott függés a termelés csökkenéséhez vezet, és ebből arra következtetett, hogy a technikai fejlődés akár veszélybe is sodorhatja a társadalom korábbi eredményeit. Ebben a te-

<sup>9</sup> A munkanélküliségi ráta 25%-ra emelkedett, és az 1932-es Norris-La Guardia törvény védte a szakszervezeteket és támogatta a dolgozók szakszervezetekbe tömörülését (Skaggs and Leicht, 2005).

kintetben a hawthorne-i kísérletek tanulsága is jelentős eredménynek számít: kiderült, hogy a munkások magasabb elégedettségi szintje magasabb termelékenységhez vezet (Levie, 1993). Ahogy a Tudományos vezetés korszakában, a HR szószólói számára is a hatékonyság és a termelékenység maradt tehát a vállalatok elsődleges célja – a két csoport pusztán az alkalmazott módszerekben különbözött egymástól. Amikor McGregor először írt róla, még csak reménykedett benne, hogy idővel a vezetők fejében pozitívabb kép fog megjelenni a munkásokról (az Y-emberkép), és ez jótékonyan hat majd a vezetés egészére is – bár az 1950-es évek közepének valósága még nem adott okot az optimizmusra (McGregor, 1960).

A vezetési problémák megoldására Mayo eszköztárában fő helyen szerepelt a munkások meghallgatása, a csoportnyomás felhasználása a teljesítmény legalább kiegyensúlyozott szinten tartására, valamint a munkások nagyobb mértékű bevonása a döntésekbe. A Tudományos vezetésnél használt kifejezéssel élve, a HR korai szakaszát egy zárt rendszerként értelmezhetjük, melyben a munkások alapvetően előre meghatározott feladatokat végeztek. A késői szakasz viszont már egy nyílt rendszerként definiálható, hiszen magasabb szintű képzettségüknek köszönhetően a munkások képessé váltak nemcsak az előírt feladatok teljesítésére, hanem a felmerülő problémák önálló megoldására is (Bakacsi, 2011).

A HR mozgalom második hulláma a motiváció- és döntéseméletek megjelenésével indult, amikor is egyre jellemzőbbé vált az az irány, hogy a munkásokat mindinkább bevonták a döntésekbe. A kor vezető tudósaihoz sorolható Chris Argyris, F. L. W. Richardson, Jr., C. R. Walker, Arthur N. Turner, vagy Rensis Likert, Kurt Z. Lewin, Abraham H. Maslow, Frederick I. Herzberg, Douglas McGregor, Alex F. Osborn, Robert R. Blake és Jane Mouton.<sup>10</sup> Az 1940-es évekre érdeklődésük olyan módszerek felé fordult, mint a munkakörbővítés és -gazdagítás, a munkatervezés, rotáció, motiváció, a leadership, a csoportdinamika, vagy a bevonással történő („participatív”) vezetés.

A második hullámban már a tudósok mélyebb ismeretekkel rendelkeztek a motivációról, melyet a munkakörök további alakítására és a személyközi kapcsolatok kezelésére is használtak. Az 1950-es évektől kezdve a szervezeti magatartás és döntésemélet fejlődésével egyre nagyobb hatalom került az alkalmazottak kezébe, akik így döntéshozókká is váltak, továbbá jobb képzést kaptak, s a munkahelyi szocializációs folyamat is sokkal hatékonyabbá vált, mint korábban.

Egyes korábbi tanulmányok szerzői, mint például Bendix (1974), úgy állították be a HR mozgalmat, mint pusztá ideológiát. Guillén (1994a) azonban ezzel szemben kijelenti, hogy a paradigmának igen fontos gyakorlati hatása volt: a HR módszerek átvétele egyrészt gyakran vezetett a szervezetekben a személyügyi részlegek létrehozásához, de egyéb, konkrét vezetési technikákat is átültettek a vállalati gyakorlatba. Új intézetek és kutatócsoportok jöttek létre a paradigmának köszönhetően.

Itt kell kihangsúlyoznunk Jacob L. Moreno (1892-1974) munkásságát. Ő fejlesztette ki a szociometriát,<sup>11</sup> de az ő nevéhez köthető a pszichodráma vagy a szociodráma is,

<sup>10</sup> További információkért a HR első és második hullámáról lásd Waring (1991).

<sup>11</sup> Elemzési technika, mellyel a személyközi kapcsolatok ún. szociogrammon keresztül ábrázolhatóak.

melyet elsősorban terápiás célra alkalmaznak (Moreno, 1953). A magatartás elemzésének egy másik eszközévé a csoportdinamika és a híres leadership elméletek váltak, melyeket egyaránt Kurt Lewin (1890-1947) nevéhez köthetünk. A későbbi vállalati gyakorlatra vonatkozóan előnyt jelentett, hogy Lewin felfedezte: a magatartás változását sokkal könnyebb csoportos bevonással elérni, mint szimpla utasításokon keresztül (Lewin, 1948). Wren (1994) szerint ugyanez a felismerés vezetett a kiolvasztás-befagyasztás elméletéhez is a változásvezetésben. A korszak további technikái közé sorolhatunk még többféle tréninget, a javaslatvételi rendszereket, a jobb kommunikáció érdekében elindított vállalati újságokat, a brainstorming és csoportos tárgyalási módszereket, a munkakörbővítést és gazdagítást, a személyiségjellemzők pszichológiai tesztelését, az attitűdfelméréseket, vagy a munkahelyi elégedettség-mérő teszteket. Emberi kapcsolataikban önismeretük fejlődése javította a munkások érzelmi és erkölcsi tartását, mely különösen fontosnak számít a csoportkohézió szempontjából (Locke, 1996).

Mint ahogyan a Tudományos vezetésnek is megvoltak a maga vállalati zászlós hajói, bebizonyosodott, hogy a HR technikák is ugyanúgy hoztak gyakorlati eredményeket, illetve mentettek meg egyes vállalatokat a csődhelyzettől. Ilyen példa a Scanlon Plan (csoportalapú ösztönzők bevezetése javaslatvételi rendszerrel kombinálva) a La Pointe Steel Company esetében, 1938-ból. A Lincoln Electric-nél ugyan az ösztönzők alapját egyéni szinten állapították meg, de a siker érdekében James F. Lincoln különös figyelmet fordított a munkatársak elismerésére, és az önmenedzselés kialakítására. Az IBM 1944-ben vezetett be munkakör bővítő technikákat először az endicott-i (New York) gyárában abból a célból, hogy a gyártósoron dolgozók monoton munkáján könnyítse nek (Wren, 1994).

A vezetés decentralizálása érdekében a szervezetek egyre laposabbá váltak, ami elősegítette az egyéni szintű felelősségvállalást, a kezdeményezőkézséget, és a munkatársak bevonását. Így alakult ki az ún. bottom-up menedzsment, és lehetővé vált a fiatal tehetségek korai felismerése is. Lewin nézeteit sikeresen alkalmazták a termelésben a változásokkal szembeni ellenállás csökkentésére, valamint annak elősegítésére, hogy az egyes csoportok részt vegyenek a döntésekben.

Végül ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az Emberi viszonyok paradigmáról, szemügyre kell vennünk annak munkásmozgalmakra gyakorolt, nem egészen egyértelmű hatását is. Érdemes megemlíteni, hogy a HR nem a munkások képviselésének érdekében jött létre, de nem is támadta közvetlenül a szakszervezeteket. Mayo és követői inkább vezetői nézőpontból tekintettek a munkavállalókra, és elfogadták azt, hogy a menedzsment eszközként „használja” az adott szervezet munkaerejét abból a célból, hogy magasabb termelékenységet érjen el alacsonyabb költséggel. Valójában semmilyen alternatívájuk sem volt a különféle konfliktusok feloldására (például közös meg egyezés). Ráadásul nem is vették figyelembe a szakszervezeteket a társadalmi szolidaritás kiépítése érdekében. A szakszervezeti vezetők szót emeltek az ellen, hogy olyan eszközöket vezettek be a vállalatoknál, mint a munkahelyi elégedettség mérése, hiszen ezek közvetlen kommunikációt teremtettek a munkások és a vezetés között, kihagyva őket ezzel a folyamatból (M.F. Guillén, 1994a). Ilyen, és ehhez hasonló hatalmi játékok is hozzájárultak ahhoz, hogy a főbb vezetési koncepciók kidolgozásakor egyszer-

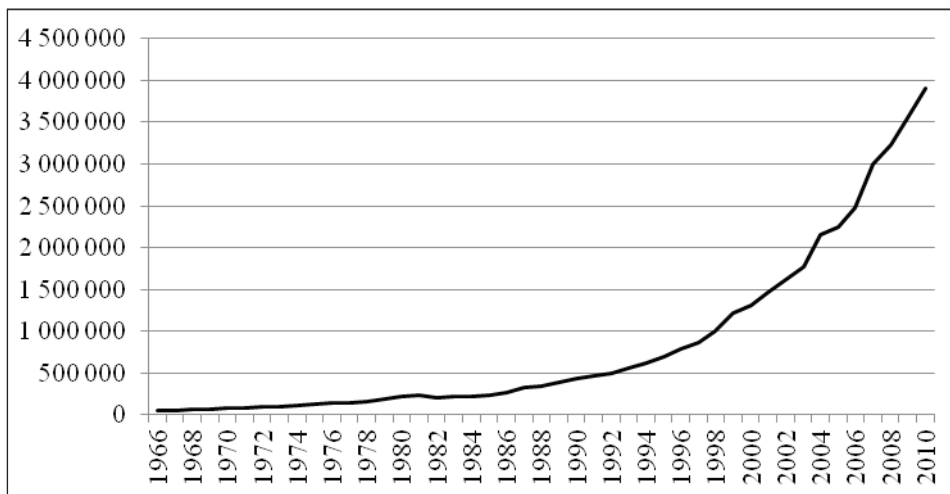
rúen kihagyták a szakszervezeteket. Az 1930-as évek jogalkotásának köszönhetően a munkásréteg magasabb rendű jogosítványokkal rendelkezett (lásd például: Norris-La Guardia Törvény, 1932), melynek következtében rosszabb volt a helyzet, mint az 1920-as években, már ami a munkáslázadásokat és ellenállást illeti. Az 1930-as évek közepétől azonban jelentősen meggritkultak a sztrájkok és csökkent a feszültség is, így a továbbiakban a szervezett munkásmozgalmak kevesebb kellemetlenséget okoztak a menedzserek számára.

A HR további kritikái közé sorolhatjuk azt az álláspontot, mely szerint ez nem is tekinthető igazán új ideológiának, csak a korai humanista gondolkodásmód Harvard és MIT általi újraélesztésének egy „konfliktusmentes álom” létrehozása érdekében (Wren, 1994). Az elemzők megkérdőjelezik Mayo hitelességét, mivel nyilvánvalóan az volt a szándéka, hogy bebizonyítsa: a termelékenységben a materiális, anyagi ösztönzők csak másodlagos szerepet töltenek be. Könnyen elképzelhető, hogy erre összpontosítva módosított vagy figyelmen kívül hagyott olyan jeleket, melyek a pénz fontosságát igazolhatták volna. Tény, hogy a kísérletek végére olyan sok változóval és kontrollcsoporttal kellett számolni, hogy az anyagi ösztönzők hatásainak más változóktól való elkülönítése még ma is nehéz feladat lenne. Bell (1956) azt az állítást kérdőjelezte meg, miszerint az elégedett munkás egyenlő lenne a termelékeny munkással; szerinte ez a kijelentés ugyanis túlságosan egyszerűsítő. Kritikája az ún. „tehen szociológia” (cow-sociology) elnevezésként vált ismertté (M.F. Guillén, 1994a).

Összefoglalásképpen: a HR paradigma minden erényével és értékes hozzájárulásával együtt nem állított valótlan, egyszerűen csak túlzóvá vált, legalábbis tudományos tartalmához képest. Az 1950-es évektől kezdve mindenesetre úgy tűnt, képtelen adekvát válaszokat adni az újonnan felmerülő vezetői problémákra. Ebben az időben a vállalatok már jelentős nemzetközi terjeszkedésbe kezdtek, melyhez még inkább szükség volt a jó kommunikációs, kultúra- és személyközi képességekre. Ugyanakkor pusztán ezek a vezetői ismeretek és képességek nem bizonyultak elégségesnek, mivel a vállalatok nem megfelelő struktúrája gyakran aláásta a további növekedést és a nemzetközi terjeszkedést. Ahogyan Wren (1994) összefoglalta: „a második világháború után az általános vezetésemélet szolgált megoldásként a modern kor vezetési komplexitására vonatkozóan” (p. 342).

### II.3. SZERVEZETI STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ÉS NYÍLT RENDSZEREK

Az amerikai piacok szinte korlátlan mennyiségű árut voltak képesek felszívni egészen az 1950-es évekig, amikor – úgy tűnt – telítődtek. Emellett az amerikai kapitalizmust a két világháború kivételével csak minimálisan érték nemzetközi hatások (M.F. Guillén, 1994a). A Marshall-terv és a háború utáni újjáépítés viszont új nemzetközi lehetőségeket teremtett az Egyesült Államok számára: a II. világháború vége magával hozta az amerikai működtőke-beruházások folyamatos növekedését az új piacoknak, új termékeknek, és az új technológiáknak köszönhetően (lásd 2. ábra).



2. ábra: Kiáramló amerikai FDI, múltbeli értéken, összesen (millió dollárban)

Forrás: U.S. Bureau of Economic Analysis (a mérés módszertana 1977-ben, 1982-ben és 1994-ben változott).

Ennek a nyitásnak köszönhetően sokkal nagyobb mértékű koordinációra volt szükség például a termékfejlesztést, a gyártást, vagy a marketinget illetően, ami maga után vonta a vállalati struktúrák átalakulását is.

A nagy gazdasági világválság idején háttérbe kerülő Tudományos vezetés elvei feléledtek a háborús termelésnek, valamint az operációkutatás, a vezetéstudomány, a vezetői információs rendszerek és a kibernetika fejlődésének köszönhetően (Wren, 1994). Ebben az időben a menedzsment fogalma eltolódott a háború előtti termelésorientált gyakorlattól egy olyan új, felsővezetői szempontot képviselő irányba, ahol a vezetőknek meg kellett birkóznuk a koordináció növekvő szükségével, a növekvő vállalatokkal és a képzetesebb munkaerővel. A menedzsereknek „generalistákká” kellett válniuk ahhoz, hogy képesek legyenek specializálódott szakembereket vezetni. A vállalati terjeszkedés és a diverzifikáció új korszakot teremtett.

A tulajdonosi és a menedzserei réteg határozottan elvált egymástól, de a széleskörűen elterjedt érintetti szemlélet továbbra is védte a menedzsmentet a részvényesektől. Az akkori értékeknek megfelelően a tulajdonosok csak „fair” módon részesedhettek a nyereségből, és a szakirodalom sokkal inkább foglalkozott a menedzsment jogaival, mint a tulajdonosokéval (Jacoby, 2007). Ez az alapállás az 1970-es évekre is jellemző volt. Az 1950-es és 1960-as éveket a „szervezeti ember” korszakaként is jellemezhetjük, rengeteg vezetői karrier-lehetőséggel az egyre inkább nemzetköziesedő vállalatokban. A vállalatok egyre növekvő méretének, komplexitásának és decentralizációjának köszönhetően folyamatosan áttértek a multidivizionális vállalati struktúrára, s így hozzájárultak a középső vezetői réteg felduzzadásához. Ezzel párhuzamosan a bürokrácia hibái egyre nagyobb figyelmet nyertek (Crozier, 1963). Az 1950-es évek közepére a legnagyobb amerikai termelővállalatok fele már áttért a multidivizionális formára (Fruin, 1994). 1962-ben Chandler, 1987-ben Palmer és mások is megerősítették, hogy

ez a struktúra átvette az addig a nagy amerikai vállalatoknál uralkodó funkcionális szervezeti forma helyét.

Az 1950-es évek elején Bertalanffy egy új rendszerelméletet fejlesztett ki, melyet aztán a kontingenciaelmélet megjelenése követett. Herbert Simon és James March megállapították, hogy a szervezetekben jelen lévő klasszikus alapelvek összeegyeztethetetlenekké váltak az aktuális kontextusukkal, s ez új ötletek születését, új kereteket és talán egy új paradigma létrejöttét vetítette előre. A vállalati diverzifikációnak, valamint a felvásárlásoknak és összeolvadásoknak köszönhetően a kontrollerek és pénzügyi szakemberek szerepe egyre inkább megnőtt, hiszen ők voltak képesek egyedül megfelelő információ biztosítására a különféle részlegek teljesítményére vonatkozóan.<sup>12</sup>

A kontingenciaelmélet fejlődésével a szerzők megkísérelték a környezet minden jellemző elemét azonosítani, és kiépíteni egy olyan modellt, amely révén a vállalati struktúra és a környezet jobban illeszkedhet egymáshoz. Példaként említhetjük Chandler (1962), Galbraith és Nathanson (1978) vagy Mintzberg (1980) munkáit. Az új könyvek és gyakorlati módszerek megjelenését az alábbi megfigyelés indította el: „a szervezeti formának a menedzsment által meghozott esetleges stratégiai és / vagy technológiai választásokon kell alapulnia.” (M.F. Guillén, 1994a, p. 85)

Könnyen belátható, hogy a gyakorlatban nincsen túl sok vezető, aki ne az aktuális helyzetnek vagy körülményeknek megfelelően akarna irányítani. Nem szabad alábecsülnünk azonban a környezet erősödő szerepét mind a vezetélmélet (kutatás, oktatás), mind a gyakorlat (tanácsadás) területén egy olyan világban, ahol az üzleti elit a teljesítmény növelését főként a szervezeten belülről nézve (termelési folyamatok, dolgozók jóléte, stb.) próbálja elérni. Párhuzamosan a szervezeti struktúrára gyakorolt hatásával, a szituációs megközelítés teret nyert a leadership elméletekben (például Fiedler, Hersey és Blanchard, vagy Vroom és Yetton munkáiban),<sup>13</sup> illetve – különösen az 1970-es évektől – a stratégiai menedzsmentben is (például SWOT-elemzés). A szervezeti illeszkedés kérdésének köszönhetően így szükségessé vált egy szilárd szervezeti elmélet, mely képes lehetett gondolkodási keretet biztosítani a kutatók számára.

Az első általános vezetélmélet Henri Fayol nevéhez fűződik, aki 1916-ban meghatározta a vezetői tevékenység fő elemeit és az általános vezetési alapelveket.<sup>14</sup> Egy másik előfutár Donham, a Harvard Business Review szerkesztője volt, aki 1922-ben azért indította a folyóiratot, hogy a felsővezetés számára átfogó üzleti megoldásokat, elméleteket szolgáltatson. Az első próbálkozások ellenére, ez az időszak még túl korainak bizonyult ahhoz, hogy kialakuljon egy felsővezetői megközelítés a szervezetekre vonatkozóan, mivel a gyakorlatban a hatékonyság és termelékenység növelésének kérdése volt még jellemző. A funkcionális struktúrák javarészt megmaradtak, hiszen úgy hitték, ez a legjobb módja a nagyszámú, összetett tevékenységet végző vállalatok működésének (lásd Webert a bürokráciáról).

<sup>12</sup> Legfőképpen a ROI (befektetés-arányos megtérülés) és egyéb hasonló mutatószámok segítségével.

<sup>13</sup> További információkért lásd: Bakacsi (1996).

<sup>14</sup> Megjelent a Bulletin de la Société de l'industrie minérale-ban (első változat), majd újranyomtatva: (Fayol, 1956).



A nagyvállalatok nemzetköziesedésével tágultak a piacok is, fejlődött a technológia, a szervezeti formák egyre komplexebbé, míg az emberek képzetesebbé váltak. Ezek a tényezők – ahogyan korábban már említettük – nemcsak komplexebb szervezeti problémamegoldást tettek lehetővé, de komolyabb és szilárd (lehetőleg integrált<sup>15</sup>) elméleti alapokra helyezett vezetőképzést is. Bár egy ilyen általános, egységes elmélet sosem alakult ki,<sup>16</sup> a kutatás jelentős mértékben gazdagította ismereteinket és bebizonyította, hogy Fayol elvei napjainkban is érvényesek. Fayol könyvét<sup>17</sup> 1949-ben adták ki angolul, mely aztán rendkívül híressé vált, és olyan követőket, általános elméletalkotókat inspirált, mint William H. Newman, George Terry, Harold Koontz és Cyril O'Donnell, vagy akár az Amerikai Légierő (Wren, 1994). A menedzsment „gurujaként” elhíresült Peter F. Drucker is nem sokkal később, 1954-ben jelentette meg népszerű könyvét, a „The Practice of Management”-et.

Írásaik az üzleti iskoláknak és a vezetőképzés fejlődésének köszönhetően rendkívül népszerűvé váltak: az 1950-es évektől kezdve a menedzsmentet tanuló alapszakos hallgatók száma minden évben növekedett, 1950-ben közel 370 000-re tehető ez a létszám (majdnem a duplája a mérnöki tudományt hallgatókéénak). Igazi áttörést a mesterdiplomát adó üzleti iskolák és az MBA programok jelentettek: 1960-ban 4814-en szereztek diplomát, 1970-ben már 23 300-an, 1980-ban 49 000-en, 1990-ben pedig 70 000-en (Locke, 1996). Ők már mind kaptak általános menedzsment-elméleti alapokat, és tanulták Fayol és Drucker munkáit is.

A vállalatok nemzetköziesedésének és bürokratizálódásának rendszerét, mely az általános menedzsmentelméletek és a szervezeti struktúra előtérbe kerülésének köszönhetően jött létre, Guillén (1994a) „Strukturális elemzésnek” (Structural Analysis) nevezte el. Mi ezt a terminológiát itt némi módosítással használjuk, kiemelve ezzel a szervezeti struktúra környezethez való alakulásának fontosságát. Henri Fayol és Max Weber munkájának mintegy betetőzéseként, a Szervezeti strukturális alkalmazkodás paradigmájának előfutárai úgy tekintettek a szervezetek hatékony struktúrájára és működési formáira, mint a mayo-i iskola alternatívájára, mely segít túljutni az 1929-es gazdasági válság nehézségein. Megkísérelték kifejleszteni a „helyes” menedzsment funkciókat és struktúrákat, melyekkel elérhető mind az alkalmazotti elégedettség, mind a fokozott termelékenység. Bizonyos értelemben, de legfőképpen a HR irányzattal összehasonlítva, a Szervezeti strukturális alkalmazkodás eszköztára a menedzsment „kemény” oldalához való visszatérést jelentette. A korai szószólói közé sorolható többek között James D. Mooney (vezető a General Motorsnál), C. Canby Balderston, Charles L. Jamison és William N. Mitchell (professzorok, az Academy of Management alapítói), Luther Gulick és Lyndall F. Urwick, vagy Ralph C. Davis.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> A különféle menedzsment megközelítésekért lásd: Koontz (1961) és (1980).

<sup>16</sup> Fred Luthans (1973a) a kontingenciaelméletet, mint az „elméletek dzsungeléből” való kiutat emlegette, bár Koontz 1980-ban úgy vélekedett, hogy az elméletek inkább megsokszorozódtak.

<sup>17</sup> Henri Fayol, *General and Industrial Management*, ford.: Constance Storrs, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1949.

<sup>18</sup> További részletekért a szerzőkkel kapcsolatban lásd: Wren (1994: 295-313).

A korai irodalomra általában a „one-best-way” megközelítés volt a jellemző, mely a gyakorlat számára addig volt használható, amíg a szervezetek megtartották viszonylagos homogenitásukat. Ez megfelelő válaszul szolgált a gazdasági visszaesés időszakára, amikor is a vállalatok sokkal inkább a túlélésre játszottak a nemzetközi terjeszkedés helyett. Emellett alkalmas eszköz volt arra is, hogy a menedzsmentgondolkodást az operatív szintről egy tágabb, szélesebb nézőpontra emelje, előkészítve ezzel az utat egy sokkal összetettebb vállalati szerkezet kialakításához.

Ezen korai ötleteket a továbbiakban sokkal kifinomultabb nézetek követték, melyek kialakításában részt vett például Alfred P. Sloan, Peter Drucker, Dale, Chandler és más, hozzájuk hasonló nagy „menedzsmentguruk”, vagy számos tanácsadó az olyan híres cégektől, mint a McKinsey, BCG és a Delta. Érdekes módon a „one-best-way” szemléletmód azóta is fennmaradt, köszönhetően a szaporodó „management by...” koncepcióknak – közöttük a leghíresebb a Druckerhez köthető megegyezéssel eredménycélokra történő vezetés. Ez részben érthető, hiszen egy könnyűnek tűnő megoldás mindig sokkal kívánatosabb, mint egy komplex, nehezen érthető modell, tele mindenféle változóval és nagyfokú bizonytalansággal.

Nincsenek pontos mérési eredményeink vagy reprezentatív felmérésünk, melyek megmutatnák, hogy a vezetők milyen mértékben vették figyelembe ezeket az írásokat. Azonban a Szervezeti strukturális alkalmazkodás paradigmájának gyakorlati hatását nehéz lenne túlbecsülni, a tanácsadói üzletág kialakulása egyértelmű bizonyítéka ennek. A tanácsadók és a főáramú irodalom pedig általában a kontingenciaelméleti megközelítést vallották. Ez nem meglepő, hiszen logikus, könnyen érthető, és a nemzetköziesedő vállalatok szükségleteihez igen közel állt, így a menedzserek számára logikus döntés volt. McKinsey; Robert Heller & Associates; Cresap; McCormick and Paget; Booz, Allen and Hamilton; A. T. Kearney és még sokan mások számtalan strukturális átszervezést hajtottak végre az Egyesült Államokban, hogy a környezeti kihívásokhoz sokkal jobban illeszkedő szervezeti struktúrát hozzanak létre (M.F. Guillén, 1994a).

A Szervezeti strukturális alkalmazkodás paradigma a nyílt rendszerek kontextusában egyértelmű iránymutatásokat adott, és számos új gondolat, elmélet megjelenéséhez vezetett, bár kritikákat ezzel a paradigmával szemben is megfogalmaztak. Több társadalomtudós is ellenezte például a szervezetek növényekkel és állatokkal való összehasonlítását. Szerintük az előbbieik sikere komplexebb alapokra épül, mint a biológiai túlélés vagy alkalmazkodás, és ezek a megfelelési elméletek csak a múltat képesek magyarázni, de nem tudják „megjósolni, hogy a jövőben milyen illeszkedés fog elvezetni a magasabb teljesítményhez” (Wren, 1994, p. 392). A Tudományos vezetés és a HR paradigma utópisztikus jövőképehez képest a Szervezeti strukturális alkalmazkodás valóban keveset beszélt a jövőről.

Másfelől az 1970-es évek kritikái visszautasították azokat a korábbi megállapításokat, melyek szerint a környezetben létrejött változás a szervezeten belül közvetlen mozgást okoz, hogy visszaállítsa a lehető legjobb vállalati (strukturális) illeszkedést. Ezek a viták azonban később csillapodtak, és a Szervezeti strukturális alkalmazkodás fő elmélete, a kontingenciaelmélet, még ma is a szervezetelméletek főáramú irányzata.

## II.4. GLOBÁLIS VERSENYSTRATÉGIÁK

Az előző pontban a nemzetköziesedő és ezért egyre nagyobb méreteket öltő vállalatokra fókuszáltunk, melyek működése ennek következtében jelentősen átalakult. 1969-ben óriási esés volt megfigyelhető az amerikai részvények árfolyamában, ami ahhoz vezetett, hogy a vállalatok pénzügyi részlegei elvesztették relatív fontosságukat, összehasonlítva olyan más területekkel, mint például az emberi erőforrás menedzsment (Jacoby, 2007). Az 1970-es években a fizikai munkát igénylő tevékenységeket átszervezték (japán és svéd példának köszönhetően), több pszichológust alkalmaztak a vállalatoknál, vagyis a szervezeti magatartás és az emberi erőforrás (korábban Employee Relations) tekintélye megnövekedett, jelentőségük eddig soha nem látott mértékben felértékelődött. A vállalatok központjukat HRM részlegekkel bővítették, melyek tevékenységét így erősen centralizálták. A központosítás makro szinten is jelentkezett: 1965 és 1980 között Schwarz és Volgy (1985) szerint a hanyatló amerikai gazdaság „túladoztatott, túlszabályozott és a mértéktelen kormányzati kiadások miatt túlterhelt volt” (98).

Az amerikai vállalatok szerénynek mondható növekedési üteme (1,5-4 %) elenyésző volt más országok látványos felemelkedése mellett. Míg 1950-ben az Egyesült Államok a világ ipari termelésének felét adta, ez az 1980-as évek közepére 21 %-ra esett vissza. Ugyanez az érték pedig 19 %-ra nőtt egy, az amerikai hegemoniát veszélyeztető, új versenytárs, Japán esetében (Locke, 1996). A fejlett országok történelmében először, az Egyesült Államok, majd számos nyugati állam kereskedelmi mérlegének egyensúlyát felborította egy „fejlődő” ország. A kereskedelmi hiány a Plaza egyezmény után is tovább nőtt a dollár mélyrepülése ellenére, és 1986-ban rekord 148 milliárd dollárt ért el Japán 56 milliárdos többletével szemben (Tsurumi, 1987). Ez a fokozódó verseny nagy hatással volt a fejlett országok hatalmi egyensúlyára, gazdasági és társadalmi értelemben egyaránt.

1970 és 1990 között az átlagos amerikai dolgozó éves munkaóráinak száma extra 164 órával emelkedett (Schor, 1991). Ez azt jelenti, hogy a 1990-es évek kezdetén egy hónappal többet dolgoztak, mint 20 évvel azelőtt. A legtöbb gyártó iparágban a vállalatoknak lassulással és új veszélyekkel kellett szembenéznük a túlélés érdekében. A zsugorodó gazdaság a szervezeteket tömeges elbocsátásokra és átszervezésekre kényszerítette. Az amerikai termelés hanyatlása alatt, csak a három nagy autógyártó 250 ezer munkahelyet szüntetett meg a gyárbezárások miatt, és további 250 ezer ember veszítette el munkáját a kapcsolódó iparágakban (Kenney, 1993). A munka sokkal megerőltetőbbé vált a megnövekedett sebesség és a stressz miatt. A foglalkoztatottság bizonytalansága nyugtalanná tette a munkásokat, aggódtak jövőjükért, így minden nap egyre keményebben és tovább dolgoztak, mint azelőtt (Hochschild, 1997).<sup>19</sup> A két olajválság az egész világot megrendítette, és világossá tette, hogy az olaj- és energiaárak meghatározó szerepet játszanak az országok versenyképességében – hasonlóan a nyersanyagokhoz és természeti forrásokhoz (Hoványi, 1982).

<sup>19</sup> Lásd még: (Kunda, 1993); (Perlow, 1997); (Schor, 1991)

Az 1980-as években Amerika (Carter és Reagan) hatalmas deregulációs kampányt kezdeményezett a szabad gazdaság kialakítása érdekében. Az 1970-es évektől kezdve megjelent a stratégiai tervezés és előrejelzés, mint régi-új vállalati funkció, hogy segítse a cégeket versenyképességük javításában. Az 1980-as évek ellenséges felvásárlási hullámával együtt járt a részvényesek növekvő ereje.

Mindezek következményeképp, a deregulációval párhuzamosan, az 1970-es és 1980-as évek még sohasem tapasztalt méretű, globális versenyt hoztak az amerikai cégek számára, s ez az üzleti szférát a hatékonyság, termelékenység és versenyképesség újragondolására készítette. Új funkciókra volt szükség a túléléshez és a versenyben maradáshoz, valamint igazi stratégiai gondolkodásra, melyet az egyszerű stratégiai tervezés nem tudott biztosítani (Mintzberg, 1994). Új, azonnali megoldásokat kellett találni.

Locke (1996) az 1980 utáni Amerika gazdasági helyzetét három oldalról magyarázta: (1) „számos fontos iparágban nem képes versenyezni Japánnal”; (2) „a japán cikkek példátlan beáramlása”; és (3) „Amerika csökkenő befolyása Európában” (166).

Hamel és Prahalad (1985) „japán támadásról” beszélt az 1970-es években. Egyre több könyvben fogalmazták meg, hogy „az amerikai vállalatok menedzsmentje kudarcot vallott a versenyképesség megőrzésében” (Wren 1994: 360, Kenney 1993), vagy erősítették meg az „amerikai menedzsment összeomlását” (Locke, 1996). Az elméleti és gyakorlati szakemberek külföldi legjobb gyakorlatok (*best practice*-ek) után kutattak, hogy megtalálják az ellenszert az elvesztett termelékenység pótlására. Ez a kutatás végül Japánhoz vezetett, mely követendő menedzsmentpéldává tette az országot nem csak az Egyesült Államok, de az egész iparosodott világ számára.

Hamarosan ékesszóló könyvek jelentek meg a vezetők könyvespolcain Japán felemelkedéséről. Ezek közt is kiemelkedő Vogel (1979), Pascale és Athos (1981), Ouchi (1981), vagy Ōmae (1982) munkája. Ezt a felsorolást tovább tetőzhetjük az NBC White Paper „Ha Japán képes rá, mi miért nem” c. adásával (1980. június 24.), a Business Week 1980-as különkiadásával (The Reindustrialization of America), vagy az 1980-as években megjelent számtalan cikkel olyan szaklapokban, mint a Quality Progress, a Harvard Business Review, vagy a Fortune. Országszerte jöttek létre Deming Társaságok és megalakult a Termelési Kiválóság Egyesülete – csak hogy néhány eseményt említsünk, hangsúlyozva az új verseny hatását a tudomány fejlődése szempontjából. „Az 1970-es évek végére először fordult elő, hogy a kapitalista gazdaságok versenyében az amerikaiakat túlszárnyalták hatékonyság tekintetében” (Locke, 1996, p. 5). Mindez felértékelte a japán gyakorlati sikerek elméletre gyakorolt hatását is az Egyesült Államokban. E mögött azonban meg kell értenünk a jelenség menedzsment-történeti jelentőségét, és a jelen értekezés paradigma-keretrendszerére gyakorolt hatását.

A „lean menedzsment” amerikai hódítása részben a versenyképességre való törekvésnek, részben a Japánból, illetve egyéb fejlődő gazdaságokból érkező nyomásnak köszönhető. Ekkortájt az amerikaiakban a rövid távú szemléletmóddal rendelkező, korrupt menedzsereket látták, és sok amerikai céget (vagy legalább ezek termelési rendszerét) rossz minőséggel, magas költségekkel és lassú termékbevezetéssel jellemezték (Putnam, 1985). Míg az USA-ban csak néhányan voltak képesek a jó ár, a mi-

nőség és gyorsaság előnyeit kombinálni, úgy tűnt, a japánok meg tudnak felelni mindhárom tényezőnek egyszerre. Japán versenyképességre adott válaszaiban egyaránt megjelentek a „hard” (termelési rendszerek, a munka gépiesítése) és a „soft” (személyes kapcsolatok, a munka társadalmi aspektusai) eszközök. Mindazonáltal Japán jelentősége itt most nem egy új menedzsmentmodellként értelmezendő, hanem sokkal inkább egy új globális versenytársként, aki megkérdőjelezi Amerika világkereskedelmi dominanciáját. Lényegében az 1970-es és 1980-as években a figyelem nem magára Japánra irányult, hanem annak az amerikaiak életében betöltött szerepére, mellyel egy új korszakot indított el, egy új paradigmát: a globális versenyt. Verseny már évmilliók óta létezett (lásd Darwin), de ennek az új paradigmának a tartalma további két fontos elemet tett hozzá az eddigiekhez.

Az egyik a stratégia és a stratégiai gondolkodás megjelenése az üzleti életben, köszönhetően az „ellenséges” környezetnek. A darwini versenyben úgy, mint az iparban és kereskedelemben is, a fő tényező a véletlenszerűség. Ahogyan Henderson rámutatott: „Tulajdonképpen az üzleti és biológiai verseny is a fokozatos evolúciós változás ugyanazon mintáját követi, kivéve egyetlen dolgot” – ez pedig nem más, mint a stratégia (1989, p. 140). Peter Drucker 1954-ben megállapította, hogy a döntések, melyek igazán számítanak, „stratégiaiak”. Chandler úgy jellemezte a stratégiát, mint amely befolyásolja a vállalatok szervezeti struktúráját (1962). Összefoglalva a fenti gondolatokat, valamint építve Drucker és Chandler ötleteire, Igor Ansoff könyvet írt (1965) a vállalati stratégiáról és egy átfogó keretrendszert épített ki a későbbi szerzők számára. Ansoff munkáját, melynek köszönhetően a stratégiai menedzsment atyjaként is szokás őt emlegetni, nem lehet túlértékelni: a stratégiai termék / piac mátrixa, a stratégiai menedzsment kontingencialista nézőpontja, vagy a stratégiai döntéshozatal mind világszerte oktatott és ismert elemek. Maga a stratégiai menedzsment kifejezés is neki tulajdonítható: írásaiban egy ponton, a környezetelemzés alapján létrejött célok és tervek megfogalmazásának folyamatát nevezte el „stratégiai menedzsmentnek” (Ansoff et al., 1976).

A másik fontos elem, mely az új paradigmához vezetett, a globalizáció volt, vagyis a versenykörnyezet extrém módon történő kiterjesztése. A Moszkvai Egyetem két professzora, Gause és Witt (1935)<sup>20</sup> megfigyelése alapján két különböző fajhoz tartozó élőlény képes megélni egymás mellett, ha bizonyos mennyiségű ételmet biztosítanak számukra egy üvegben, de azonos fajú egyedek esetében ez már nem működik. Ha ugyanazért a létfontosságú forrásért vagy ételért versenyeznek, a kettőből az egyik előbb vagy utóbb ki fogja szorítani a másikat. Ebben a kísérletben az üveg jelenti a versenykörnyezetet, ahol az étel a vállalatok megélhetési bázisa (jövedelme). A biológiából<sup>21</sup> vett példa alapján azok a vállalatok, melyek „tökéletesen” azonosak, életüket, működésüket ugyanolyan módon szervezik, nem tudnak hosszú távon együtt élni ugyanabban a környezetben. A globalizációnak, valamint az információs és szállítási

<sup>20</sup> Idézve: Henderson (1989).

<sup>21</sup> A példa nyilvánvalóan túlzásnak tekinthető, mint ahogyan azt a Szervezeti strukturális alkalmazkodás kritikáinál is láttuk, de jó illusztrációként szolgál a globalizálódó versenyre az üzleti életben.

technológia fejlődésének köszönhetően azonban ez a versenykörnyezet ma már kiterjedt szinte az egész bolygóra! Ez a kiszélesedő mozgástér ténykérdéssé vált Japán és más ázsiai feltörekvő gazdaságok növekedése által, miközben Latin-Amerika vagy Afrika gazdaságai is hamarosan ki fogják venni részüket a globális versenyből.

Ebből a biológiai példából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy csak az erősségek, egyedi képességek tudnak előnyt biztosítani egy élő entitásnak vagy cégnek a számára szükséges erőforrások eléréséhez, ezáltal fenntartva bizonyos egyensúlyt a versenykörnyezetben. Ugyanez a következtetés vezette el Portert ahhoz, hogy megírja híres könyvsorozatát a versenyelőnyről.<sup>22</sup> Az 1970-es és a korai 1980-as évekre a termékdifferenciálás és a „niche” piacokra való fókuszálás stratégiai alternatívái kulcsfontosságúvá váltak az amerikai versenyképesség szempontjából. „Mindenkinek eléggé különbözőnek kell lennie ahhoz, hogy egyedi előnyre tegyen szert” – vallotta Henderson (1989, p. 140): így képesek lesznek a túlélésre. Ez a megközelítés az olcsóbb ázsiai versenytársak esetében is igaznak bizonyult, és – csak egy példát említve – megmentette a csődbe ment Harley Davidsont is (Porter, 2000). A második legnagyobb gazdasággá váló Japán mellett az amerikai vállalatoknak egyébként is egyre nagyobb szükségük volt arra, hogy megkülönböztessék magukat versenytársaiktól, és sokkal erősebb elköteleződést alakítsanak ki az alkalmazottakban a vállalati kultúra segítségével („mi vs. versenytársaink”). Ez arra ösztönözte az alkalmazottakat, hogy nagyobb erőfeszítéssel dolgozzanak ugyanazért a bérért, a vásárlókat pedig arra, hogy többet fizessenek a „szívükhöz” közel álló termékért.

Logikusnak tűnik a következtetés, hogy valójában a japán siker volt a fő ok, amely a stratégiai menedzsment felemelkedéséhez vezetett. Mégis, jelen tanulmány érvelése amellettt szól, hogy a Globális verseny paradigma messzebbre visz Japán hatásánál. Az igaz, hogy a versenyképességi kihívásokra adott válaszok és eszközök alapjában véve az 1980-as évekből eredtek. De ha Japán nem létezett volna, hasonló hullám érkezett volna néhány évvel később Kínából vagy Koreából.

Ily módon úgy hisszük, hogy a gyakorlati hatás sokkal inkább a feltörekvő gazdaságokkal folytatott versenynek tudható be, mint pusztán a japán termelési rendszerek egyediségének. Ezen rendszerek másolása Amerikában is megindult – persze néhány sikertörténetet leszámítva ezeknek a technikáknak az átültetése, a japán menedzserekkel való együttműködés, a kulturális különbségek rengeteg amerikai vállalatban okoztak problémákat. A japán standardokhoz képest az amerikai munkásokból hiányzott a vállalati lojalitás, túl magas fizetésbeli elvárásaik voltak, és még mindig rossz értelemben vett taylorista módon irányították őket. A japánok sokat kritizálták az amerikai vezetőket amiatt, hogy nem akartak elköteleződni, s hogy visszaéltek a hatalmukkal. Az amerikaiak pedig ellenszegültek az önfeladással járó utasításoknak, és olykor visszautasították még magát az együttműködést is (Locke, 1996). Lehetséges megoldásként Ouchi hosszú időn keresztül a szervezet olyan hibrid formáját kereste,

<sup>22</sup> Legismertebb elképzelései közé sorolható a jövedelmezőség öt erő modellje vagy a „gyémánt modell”, a vállalatok értéklánc elmélete, vagy a korábban említett általános stratégiák (költségvezető, termékdifferenciáló, fókuszáló). További részletekért lásd Porter (1980, 1985).

amelyben kombinálni lehetne mind az amerikai, mind a japán oldal előnyeit, de a gyakorlatban ezt csak korlátozottan tudták megvalósítani (Ouchi and Jaeger, 1978).

A gyártósorok átszervezésével párhuzamosan, a gyakorlatban számos amerikai termelési egység kiszervezésére volt szükség: a termelés visszaesése elkerülhetetlen következmény volt egy sokkal versenyképesebb és szolgáltatás-központúbb gazdaság irányában haladva. A minőségügyi kérdéseket nélkülözhetetlennek gondolták a japán versenyképesség sikeres másolásához, így beépítették az amerikai vállalatok működésébe. Az Amerikai Minőségellenőrzési Társaságot (American Society for Quality Control) 1946-ban alapították ezer taggal, de tagsága 1970-ben 24 ezerre nőtt, 1979-ben 32 ezerre, végül 1988-ra elérte a látványos 57 ezres létszámot. 1978-ban született egy másik minőségügyi társaság is: a Nemzetközi Minőségellenőrzési Társaság (International Association of Quality Control), melynek költségvetése csupán 9 év alatt 100 ezerről 1,5 millió dollárra emelkedett (Locke, 1996). Ez a társaság rendkívül hangsúlyosnak tartotta például a csoportos munkavégzést és a minőségi köröket.<sup>23</sup> Az igazsághoz tartozik, hogy ehhez a népszerűséghez nagymértékben hozzájárultak a japán beruházások (csak a nehéziparban meghaladták a 25 milliárd dollárt), valamint az ezzel teremtett 100 000 munkahely (Kenney, 1993).

De a külföldi befektetések vagy a fejlődő iparágak – mint például az információtechnológia és más, tudáshoz kapcsolódó feladatok – által létrehozott új munkahelyek sem voltak védve a leépítésektől, melyek következtében a társadalmi egyenlőtlenségek tovább növekedtek (Koehn, 2009). Ez pedig a népesség kicsi, de gazdag részének – jellemzően azoknak, akik a részvények és erőforrások nagy részét birtokolták – megerősödéséhez vezetett. Wolff (2007) azt írta, hogy 2004-ben a nemzeti vagyon durván 34 %-a a háztartások leggazdagabb 1 %-ának kezében összpontosult, és közel 85 %-ot tartott a felső 20 % ellenőrzés alatt.<sup>24</sup> Ennek pont az ellenkezője volt érvényes Japánra, ahol az 1980-as és 1990-es években a középosztály dominanciája volt jellemző a társadalomban. A növekvő egyenlőtlenségek ellenére, az 1990-es évek kezdetére az amerikai gazdaság fellendült: az elemzők üdvözölték az alacsony inflációt, a magas nyereségrátát és az ugrásszerű növekedésnek indult részvényt piacot (Roach, 1996).

Részben a korábban említett kulturális különbségeknek köszönhetően, a globális verseny paradigmának is születtek kritikái. Ahogy a Tudományos vezetés teljes rendszerét, a Lean modellt sem lehetett teljes egészében bevezetni a gyakorlatban, és az átültetése alapján is nehéznek bizonyult (M.F. Guillén, 1994b). A Globális versenyt tekinthetjük az első olyan paradigmának, amely külső nyomás hatására jött létre, és itt bizony szembe találjuk magunkat a menedzsmenttechnikák átvételének kihívásaival.

Egészen idáig az amerikai menedzsment belső fejlődésére koncentráltunk. Ha visszatekintünk az első fejezet változáselemeleire, arra következtethetünk, hogy a Tudományos vezetés vagy az Emberi viszonyok paradigma kialakulásának fő moz-

<sup>23</sup> A minőségi körök egyfajta javaslattevő csoportoknak is nevezhetőek, melyek azzal a céllal jöttek létre, hogy javítsák a minőséget és hatékonyabbá tegyék a termelési folyamatot (Lawler III and Mohrman, 1985).

<sup>24</sup> Idézve: Koehn (2009).

gatórugója generációs változás volt, míg a Globális verseny a hatalmi megközelítést képviseli, köszönhetően a kikényszerített változásnak és a szilárd külső modellnek. A külső nyomásból és a természetes ellenállásból következik, hogy ebben az esetben jelentkezik a legerősebb kritika is.

A stratégiai tervezés is széleskörű kritikákat kapott, mivel sok szerző számára a stratégia nem a tervekről, hanem sokkal inkább egy látásmódról szól. Ezt Campbell és Alexander (1997) is megfogalmazta, amikor amellelt érveltek, hogy „a stratégia kialakítása felfedezésen és megértésen keresztül történik – amit nem szabad összetéveszteni a tervezéssel, mivel az már ennek a megértésnek és látásmódnak a tettek fordítása” (42). Mások is kimondták persze, hogy a stratégia kialakítását meg kell különböztetni az alkalmazásától – például Mintzberg (1994). Megint mások azt is hozzátették, hogy a jövőt úgysem lehet előre látni, így teljesen új módszerek szükségesek ahhoz, hogy a bizonytalanság közepette stratégiáról gondolkodjunk (Courtney et al., 1997).

Mindamellet ezek a kritikák nem azt jelentik, hogy a stratégiai menedzsment ne tudott volna megfelelő válaszokat adni a Japán és más új, feltörekvő országok által támasztott kihívásokra. Az 1990-es évek elején az Egyesült Államok erősebb, gyorsabb vállalatokkal és jobb gazdasági mutatókkal nézett a 21. század elébe. Az 1990-es évek végére Amerikának volt a legalacsonyabb a munkanélküliségi rátája, amire nem volt példa az 1960-as évek óta. Ezzel egy időben a részvényesek érdekei sokkal nagyobb jelentőséget kaptak, mint azelőtt, valamint az amerikai cégek tipikus rövid távú pénzügyi célokat követtek, melyek alapjául a tőzsdei információk szolgáltak. Következésképpen – a dolgozói tulajdonlás esetét leszámítva – az amerikai cégek érintett alapú megközelítése rendkívül kevesekre marad jellemző (Jacoby, 2007).

## II.5. A PARADIGMÁK VILÁGÁNAK LOGIKÁJA: ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A fejezet célja tipikus vezetői dilemmák, filozófiák és gyakorlatok azonosítása volt, jellemezve ezek mentén minden korszakot a tömegtermelés megjelenése óta. Ezek a paradigmák természetesen illeszkednek minden egyes időszak társadalmi-gazdasági körülményeihez, azonban az egyik paradigma által javasolt megoldások nem tűntek el az újonnan, következőként felbukkanó paradigmával.

A Tudományos vezetés újraéledt a gépesítésben, a menedzsmenttudományban, az operációkutatásban, vagy a vezetői információs rendszerekben – melyeket Pindur és mások (1995) kvantitatív menedzsment mozgalomként, Koontz (1961 és 1980) pedig matematikai iskolaként írt le. Az Emberi viszonyok paradigma magában foglalja a későbbi szervezeti magatartást, a személyes vezetést, az emberi erőforrás menedzsmentet, vagy az empowermentet, melyet „iskolai” megközelítésben Emberi viselkedésnek (Koontz), illetve Magatartási iskoláknak (Luthans) is neveztek. A Szervezeti strukturális alkalmazkodás elsőként a kontingenciaelmélet strukturalista megközelítésén alapult, de többek között általános menedzsmentelméletek és -oktatás, nemzetközi vállalatelméletek, mátrix és virtuális szerkezetek tanulmányozásának fejlődését is ösztönözte. Ennek megfelelően párhuzam vonható a Menedzsmentfolyamat iskolával, sőt a Tapasztalati iskolával (Koontz), vagy a Rendszerszintű megközelítéssel is (lásd



Pindur et al., 1995). A Globális verseny egyszerre jelenti a japán gazdaság, az általános verseny, a stratégiai tervezés, illetve a stratégiai menedzsment tanulmányozását, de kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, a japán stílusú vezetéshez, valamint a Pindur és mások által leírt kiválósági megközelítésekhez is. Az 1. táblázat röviden összefoglalja az egyes paradigmák lényegét a fejezetben leírtak alapján.

Paradigma	Tudományos vezetés	Emberi viszonyok	Szervezeti strukt. alkalmazkodás	Globális verseny
<b>Kezdet</b>	1910-es (1880-as) évek	1930-as évek	1950-es évek	1970-es évek
<b>Cél</b>	A termelékenység elérése és a hatékonyság növelése a munka gépesítésével, valamint a munka bizonytalan és nem hatékony emberi oldalának kiküszöbölése	A munkavállalók, mint egyének vagy csapattagok képzettségének és motivációjának tanulmányozása a termelékenység és nyereségesség javítása érdekében	A szervezeti struktúra tanulmányozása a jobb illeszkedés és sikeresebb piackezelés érdekében	Küzdelem a globális versenytársakkal az előre nem látott eseményekhez alkalmazkodó stratégiák (pozicionálás, stb.) és jobb vevőkapcsolatok segítségével
<b>Alapötlet</b>	A legjobb gyakorlat rutinszerű alkalmazása felgyorsítja a munkát, elkerülve a káros gondolkodást	Ha valaki bolder a munkában, több nyereséget fog termelni	Eredményesség vagy termelékenység elérése az alkalmazott vállalati szerkezet és intézmények által	A termelés „japánosítása”, igény a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező termékekre és szolgáltatásokra
<b>Fókusz</b>	Termelési rendszer és belső hatékonyság	Alkalmazottak, személyközi kapcsolatok	Szervezeti struktúra és a rendszerelemek illeszkedése	Stratégiai menedzsment, komparatív előnyök

1. táblázat: A modern menedzsment paradigmák összefoglalása

Forrás: szerző

A fejezetben bemutatott paradigmák összefoglalása néhány általános tanulságra enged következtetni. Néhány évtizeddel ezelőtt Dobák (Luthans (1973b) alapján) Demjénnel, a Budapesti Corvinus Egyetem Ph.D. hallgatójával együtt megkísérelt a modern menedzsmenttörténet ábrázolására egy modellt felállítani. Ez a modell tökéletes módszernek bizonyult a soft és hard elemek (egy fa gyökerének kétféle ágaztatásával és a törzsével szimbolizálva) nyílt rendszerekkel (melyek a fa ágai és a levelei) való szembenállásának érzékeltetésére.

Valójában több kutató is megpróbálkozott azzal, hogy a menedzsment gyakorlatok természetében logikát találjon, melyre végül a változók kettősségében leltek rá. A két

szélsőséget gyakran úgy jellemzik, mint „hard és soft”; vagy „racionális és természetes”; „racionális és társadalmi”; esetleg „mechanikus és organikus”.<sup>25</sup> Ebben az értekezésben amellet érvelünk, hogy ez a kettősség, kategóriáinak fontossága ellenére, nem ábrázolja a teljes evolúciót. Bizonyos értelemben a második fejezet ezt a történeti fejlődést mutatta be, mint napjaink vállalatainak különféle üzleti területeit és funkcióit érintő evolúciós változást. Minden paradigmának van egy speciális funkciója (termelés, személyes vezetés, szervezés, stratégia), mely a többihez képest jobban előtérbe került, valamint jelentős mértékben fejlődött. Ezek a paradigmák kissé olyanok, mint a „management by” megközelítések: tudjuk, hogy nem fedik 100 %-ban a valóságot, de erre mi, emberek se vagyunk képesek (a korlátozott racionalitás miatt). Viszont jó közelítést és fókuszpontokat ad, ez pedig általánosságban véve kielégítő eredményekre vezet.

A másik nézőpont, melyet fontos megemlíteni, a zárt és / vagy nyílt rendszerek. Feltehetően a vezetők mindig az éppen aktuális környezetnek megfelelően végezték munkájukat. Ez a fejezet rámutatott azonban arra, hogy egy évszázada ez jóval kevesebbet jelentett, mint jelent napjainkban. Megvizsgáltuk azt az időszakot, amikor a vezetőknek ki kellett lépniük a szervezeti határok mögül és a különböző szervezeti elemeket a környezethez kellett illeszteniük. Az ötlet ugyan nem új, de a menedzsmenttörténet és a kontingenciaelmélet fejlődésének párhuzamba állítása kibővítette a látókörünket.

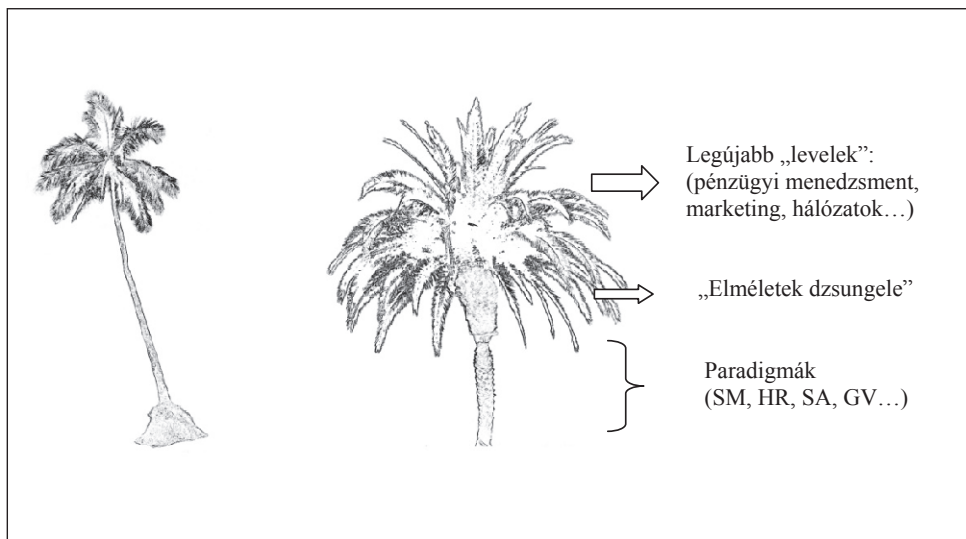
Zártságukon vagy nyitottságukon túl, a paradigmák első csoportja a termelékenységen és eredményességen alapult; a hangsúlyt első sorban a termelési folyamatokra helyezték, majd a munkavállalóra, végül a megfelelő szervezeti formára. A domináns ellenőrző mechanizmus a tranzakciós költség volt. A későbbi (második csoporthoz tartozó) paradigmák és trendek alapja a verseny és a hatékonyság volt, és az ügynökelmélet vált a meghatározó kontroll mechanizmussá. A fejlődés az 1960-as évekig főként a vállalatok növekvő méretének és komplexitásának köszönhető, majd ezt követően a piacokért zajló versenynek, és a magasabb szintű fogyasztói kultúrának.

A paradigmáink a történelem és a változó társadalmi-gazdasági feltételek kontextusában szinte egyetlen folyamattá állnak össze. A régi megoldások nem voltak rosszak és az elődeink sem voltak kevésbé intelligensek, egyszerűen csak az akkori, aktuális problémáikra keresték a válaszokat, amibe nem tartoztak bele a jövő kihívásai (kivéve néhány „látnokot” mint Fayol vagy Barnard). Gyakran emlékezünk meg arról, hogy a Tudományos vezetés minden szervezet számára a „one best way” elképzelést kereste a menedzsmentben. Bár tudjuk, hogy ez nem lehetséges, a mai napig reménykedünk a minden problémát megoldó varázsszerepek létezésében. A Tudományos vezetés képviselői is így voltak ezzel, azonban az ő korukban nem is volt szükség a menedzsment további finomítására, mivel a vállalatok nem voltak annyira komplexek és sokszínűek, mint ma, valamint nem kellett szembenézniük összetett környezeti kihívásokkal.

<sup>25</sup> További részletekért lásd Levie (1993), Luthans (1973b), Guillén (1994b); Kanter „The change masters”, vagy Huczynski „Management gurus” című műveit.

A táblázatban csak a paradigmák kezdő dátumai szerepelnek, a befejező dátum minden esetben hiányzik. Ez nem véletlen, ugyanis ahogyan korábban már megállapítottuk, ezek a paradigmák igazából nem is zárulnak le: nem „halnak meg”. Ezek a paradigmák többek holmi divatirányzatnál. Bizonyos értelemben inkább elveknek mondhatóak, mint korszakoknak: az üzleti élet útmutatói, melyek közül mindnek volt egy sajátos időszaka, amikor éppen azt az elvet tekintették vezető megközelítésnek, „mainstream-nek”.

Mint a pálmafa, amelynél a korábbi levelek alkotják a törzset, alapul szolgálva ezzel az új levelek kifejlődéséhez,<sup>26</sup> úgy a korábbi menedzsmentelméletek is folyamatosan hozzájárultak az új nézetek megszületéséhez, melyek néha csak egyszerűen a régi, de még mindig érvényben lévő gondolatok modern változataiként jelentek meg. Ebből kifolyólag egy pálmafa jól ábrázolja a menedzsment fejlődését (lásd 3. ábra).



3. ábra: A menedzsment pálmafa modellje

Forrás: szerző

<sup>26</sup> Pontosabban lásd Wikipedia, a Palmae vagy az Arecaceae címszó alatt: „A törzs egy hónaljtrügyet növeszt a levél csomópontjában, általában közel a tővéhez, melyből aztán az új hajtás kifejlődik. Ez az új hajtás pedig ismét egy hónaljtrügyet terem, ezzel egyfajta fürtösödést eredményezve.” (<http://en.wikipedia.org/wiki/Arecaceae>, letöltve 2011. június 24-én)

### III. ÚJ MENEDZSMENTTÖRTÉNETI IRÁNYOK FELTÉRKÉPEZÉSE A TARTALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL

A második pontban a szakirodalom alapján áttekintettük azokat a paradigmákat, melyeket már széles körben használnak a társadalomtudósok és a vezetéstudományi szakemberek. De hogyan mondhatna a menedzsmenttörténet bármit is a „jelenről” – azaz az 1990-es évek utáni időkről? Nagy kihívás egy ilyen feladat.

Ugyanakkor kár lenne, ha a jelenkori üzleti sajtó alapján (a szerző az 1971 és 2010 közötti időszakból összesen 3839 HBR cikket dolgozott föl a tartalomelemzés során) semmit sem tudnánk mondani a legújabb irányzatokról. Ebben a részben megkíséreljük leírni ezeket az új irányzatokat, trendeket – de úgy véljük, előbb némi információval kell szolgálnunk arról, hogy miként történt az elemzés.

Először is, hadd jegyezzük meg, hogy ez az elemzés a szakirodalom némiképp személyes, azaz szubjektív értékelése. A korábban ismertetett négy paradigma alapján a szerző úgy osztályozta a HBR-cikkeket, hogy azok tartalma mennyire illik bele az egyes „dobozokba” – vagy mennyire hoznak létre újakat. Eltekintettünk az egyoldalas vagy rövidebb cikkektől, valamint a karikatúráktól, a szerkesztői levelektől és a díjakra vonatkozó bejelentésektől. Az egyes kategóriákat a felvetett vezetői dilemma és a javasolt megoldások vagy eszközök alapján állapítottuk meg. A nem osztályozott (NC) cikkek általában üzleti ágazati vagy iparági elemzésekről szóltak (például egészségügy, energetika vagy akár kormánypolitika); földrajzi területek elemzéseiről (közel-keleti, kínai, stb. piacok); vezetési eszközökről, melyek nem gyakorolnak igazi hatást a vezetési filozófiai vagy általános módszertani kérdésekre (EDP, MRP, beszálítói lánc...); vagy vezetők üzleti vagy magánéletének kifogásolható oldalairól, diszkriminációról, munkavállalói jogokról vagy jogi kérdésekről. Némely nem osztályozott cikk új szakmákat, kapcsolódó konkrét kérdéseket vagy technikákat taglal (számviteli módszerek, beszerzés, logisztika...).

Különösen az alábbi témákat követtük nyomon, hogy kiderítsük, melyek a mai irányzatok (az itt feloldott rövidítések azonosak az elemzésben használtakkal).

Tudományos vezetés problémák, kontextusok, eszközök, megoldások: ezek eleinte csak a taylori módszerek, de idővel és a technológia fejlődésével ebbe a kategóriába kerül az operációkutatás, a management science, a kibernetika, az időgazdálkodás, az automatizálás vagy egyes munkatermelékenységi kérdések.

Emberi viszonyok a kapcsolódó paradigmában részletezettek szerint: cikkek elsősorban a munkahelyi kimerültségről, elvándorlásról, munkavállalói zavargásokról, majd témák széles választéka a munka emberi oldalára, és a munkahelyi személyközi kapcsolatokra vonatkozóan.

Strukturális alkalmazkodás: lefed mindent, ami a szervezeti struktúrával kapcsolatos, magában foglalja a diverzifikálódó, majd nemzetközivé váló vállalatokat, a kontingenciaelmélet-alapú illeszkedést és alkalmazkodási kényszert.

A Japán kategóriás cikkek szólhatnak a felemelkedő Japánról, a japán üzleti modell-

ről, de akár csak a versenyképesség válságáról is, melyet az olcsóbb külföldi munkaerő termékei és gyártási technológiái idéztek elő.

Globális verseny: a versenyről és stratégiáról szóló cikkeket foglalja magában (stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment, stb.).

Pénzügyek két szempontból nézve: (1) a cikkek egy része a vállalati pénzügy témához, vállalati teljesítményhez (céges bevétel, jövedelmezőség, osztalék...) köthető, és (2) a másik része a tőkepiaccal kapcsolatos: pénzügyi intézmények, értékpapírok, nyugdíjalapok (mint finanszírozók).

Cikkek, melyeknek középpontjában a fogyasztó áll: marketing, vállalati felelősségvállalás (CSR), vagy környezeti problémák. Ezek a témák arra a kérdésre vonatkoznak, hogy a vállalatok hogyan próbálnak kommunikálni a (potenciális) ügyfelekkel, s hogy ezt a kommunikációt miképp használják fel eszközként a jó megítélés kialakítása érdekében, illetve hogy hogyan vonzzák így a vállalathoz az embereket, hogyan ösztönzik őket a saját termékek közül választásra más cégek termékei helyett, és a minél nagyobb volumenű vásárlásra.

Partnerség: legfrissebb trendként a konszolidációt, partnerkapcsolatokat, hálózatokat, egyesületeket és felvásárlásokat, és a társaságirányításhoz kötődő témákat tekinthetjük. Ezek a témák egymáshoz is kapcsolódnak, mert a vállalatirányítás az ügynökelmélet alapdilemmájával foglalkozik, ugyanis ha a részvényesek érdekei sérülnek, a részvényárfolyam addig a pontig fog csökkenni, ahol a vállalatot már fel fogják vásárolni.

A következő bekezdésekben áttekintjük, hogy ezek a trendek hogyan alakultak az 1990-es évek után, de előtte rövid kitekintést teszünk a társadalmi-gazdasági háttérre, és az elmúlt évtizedek legfőbb vezetési fókuszpontjaira.

### III.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HÁTTÉR AZ 1990-ES ÉVEK UTÁN

A versenyképességi válság és az ezután következő átszervezés számos vállalatban átalakította az alapvető üzleti modellt: menekülve a gyártástól, a többség szolgáltatásközpontú vállalattá szerveződött. Ez az átalakulás a szakszervezetek alapvető hanyatlásához vezetett, illetve a legtöbb vállalatban a munkavállalói elégedetlenség kérdése teljesen eltűnt. Az 1980-as évektől a szabad kereskedelem és a dereguláció, a „kicsi szép” filozófia, valamint az erősödő vállalkozó szellem következményeképpen kisvállalatok megalakulásának óriási hulláma indult meg (melyeket ez ideig a feudalizmus „korszerűtlen nyomainak” tartottak), párhuzamosan az egyesülések és felvásárlások megújuló „divatjával”. Ahogyan Levitt (1987) írja:

„Az entrepreneurship (vállalkozói kedv) az 1980-as évek LSD-je... [És] ha ez így van, akkor a pénzcsinálás ezen időszak alapja. Ez is automatikusan divattá vált, ugyanúgy, mint karcsúnak, hazafiasnak, »érzékenynek«, hidegen elegánsnak lenni, akár Ralph Lauren, vagy keménynek, akár Rambo, vagy –tovább folytatva a sort –, mint a kocogás és a hétvégi kiruccanás, a fehér bor, az ünnepélyes kijelentés, hogy a japánok bárki másnál jobban csinálják a dolgokat, illetve az örület a Superbowl-ért.” (4)

A vállalkozó szellem és spin-off mozgalom egyik következménye a tehetségek megtartásának növekvő nehézsége a vállalatok számára: a HBR cikkek jól tükrözik, hogy az emberi erőforrás menedzserek folyamatosan új módokat kerestek az aranykalitka felépítésére. Sokan hagyták ott a vállalatokat a legjobbak közül például a vállalkozóként elérhető, növekvő lehetőségek miatt, vagy szimplán a súlyos munkaterhelés és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása következtében, ami egyébként társadalmi problémává vált az 1980-as évektől kezdődően. Más HR-rel kapcsolatos cikkekben a turbulens piacoknak és heves versenynek köszönhetően, a hangsúly a tanuló szervezetekre és a tanulási készségekre helyeződött (beleértve az üzleti folyamatok újrászervezését és a leadership-et is). A munkakör-gazdagítás, delegáció és empowerment által eljutottak addig a pontig a vállalatok, hogy nehéz lett volna olyan embert találni, aki ne valamilyen menedzseri pozíciót töltött volna be a cégben. A dolgozói részvényopciók – hasonlóan a felsővezetői kompenzációhoz – elősegítették a munkavállalók tulajdonosi szintű tudatosságának kifejlesztését. Ez nem volt mindig könnyű: a fontos döntések delegálása ritkán mondható annak, és a folyamat nem szükségképpen vezet ugyanahhoz a döntéshez, mint amit a CEO hozott volna meg. Kotter (1999) úgy látta, hogy az 1990-es évek menedzsereinek két legnagyobb kihívását egyfelől az jelentette, hogy a feladatokat nagyon különböző emberekkel – ráadásul minimális ellenőrzés mellett – végeztessék el, másfelől az, hogy ki tudják választani a releváns információt a rengeteg forrásból. Ez utóbbi probléma az informatika fejlődéséből adódott.

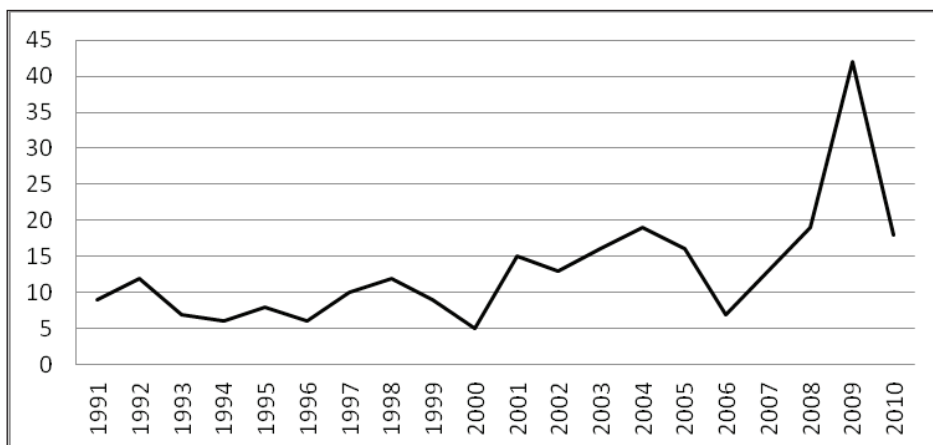
Nem nehéz kitalálni, hogy a vállalatok környezetében a legfontosabb változást valószínűleg az információtechnológia és az adatfeldolgozás fejlődése okozta. Az elektronikus adatfeldolgozás és a vezetői információs rendszerek kialakulása már a korai 1970-es években elkezdődött, ekkor még persze igazi technológiai áttörés nélkül. Mindemellett a modern elektronikus rendszerek lehetővé tették a nagyvállalatok számára az automatizáltabb és olcsóbb termelési folyamat kiépítését, míg a kisebb vállalatokban előkészítették a terepet és fellelkesítették az embereket a közelgő technológiai forradalomra, mely nem más volt, mint az internet. Reménytelen próbálkozás lenne itt részletesen elemezni, mi mindent hozott az 1990-es évek elején bevezetett World Wide Web. Nyilvánvalóan átalakította a versenyt, és a kisebb vállalatok számára is megkönnyítette a nemzetközivé válást, vagy legalább azt, hogy globálisan jelen legyenek a világhálón. Továbbá átformálta a módot, ahogy a cégek az ügyfelekkel kommunikálnak. Hozzájárult az amerikai start-up vállalatok szaporodásához, először a hisztérikus dot-com láz kialakításával, majd az ezen vállalatok válsághoz vezető tőzsdei túlértékelésével. A krízis másik oldalát a vállalati botrányok és a fals pénzügyi beszámolók hulláma jelentette.

Az összes 1991 és 2010 közötti cikk áttekintése után nyilvánvalóan kihívást jelentő feladat ezeket összefoglalni, és valamiféle tendenciákat azonosítani. A következőkben négy ilyen trendet mutatunk majd be részletesebben. Ez a négy trend a következő: (1) a nyereség és tőke soha nem látott fontossága; (2) a vezetők hangsúlyosabb jelentősége; (3) a partneri kapcsolatok és szövetségek növekvő fontossága; és (4) a marketingen és reklámokon keresztül vívott egyre hevesebb küzdelem az ügyfelekért. Némi egyszer-

rúsítással mondhatnánk, hogy ez a négy valójában egynek felel meg: mivel erősebbek akarunk lenni az ügyfelekért folytatott versenyben, meghatározó vezetőket „hozunk létre”, és szövetségre lépünk mások kiszorítása érdekében, ám végül az egész játék többnyire a jövedelemről és a profitról szól. Minden vállalatnak három alapvető erőforrásra van szüksége a mindennapi működéséhez: tőkére, humán erőforrásra és ügyfelekre (bevételre). Az egyes területek és korok menedzsmentrendszerének kialakulása tulajdonképpen e három tényezőhöz való hozzáférésről szól.

### III.2. A PÉNZÜGYEK ÉS A RÉSZVÉNYESEK NÖVEKVŐ SÚLYA

A tulajdonjog és ellenőrzés szétválasztása óta létfontosságú az a kérdés az amerikai cégek számára, hogy honnan szerezzenek tőkét. Ez valóban szűkös erőforrásnak tekinthető: az USA tőkehiányos ország volt a világháborúk előtt. Ennélfogva specifikus és meghatározott időszakokat leszámítva, a pénzügyi kérdések mindig fontosnak számítottak, mely a *Harvard Business Review*-ban is megmutatkozott, de egyre növekvő súlyuk a 2000-es évektől kezdve igen látványos (4. ábra).



4. ábra: A pénzügyes témák száma a HBR-ben, 1991-től

Forrás: szerző

Az 1990-es évek elején Mark Roe úgy írt az erős, központosító vezetőkről és a távoli részvényesekről, mint az amerikai vállalatok egyik sajátosságáról – és ez a mai napig érvényes (Roe, 1994). Az 1990-es évek elején bekövetkező megtakarítási és hitelválság, az új pénzügyi technikák („financial engineering”, részvényesi értékelemzés), illetve az intézményi befektetők (nyugdíjalapok, brókercégek) növekvő súlya mind hozzájárult a pénzügyek növekvő fontosságához, ami új társaságirányítási megközelítéseket eredményezett. Ha a tulajdonosok nem kaptak elég magas hozamot, valószínűbbé vált a vállalat eladása / felvásárlása, melyet általában szerkezeti átalakítás és leépítés követett. Divattá vált a BPR (üzleti folyamatok újratervezése), és a hangsúly áttevődött a hatékonyság és jövedelmezőség jegyében a vállalatok „alaptevékenységére”.

A tömeges leépítési hullámnak köszönhetően a munkabiztonság erősen csökkent. Az 1980-as évek után még eddig biztonságosnak számító menedzseri pozíciók is törékennyé váltak. Az ellenséges felvásárlások aláásták az érintetti felfogást, és a bővli kötvények, a külsős vezérigazgatók és az intézményi befektetők egyre nagyobb befolyással alakították a társaságirányítási modelleket. A kockázatos vállalkozásokat jobb volt elkerülni, hiszen az alacsony hozam magában hordozta a felvásárlás veszélyét. Következésképpen a gazdaság kevesebb munkahelyet tudott teremteni, és a pozíciójukban maradó munkavállalóknak még keményebben kellett dolgozniuk. Az 1990-es években az elbocsátások, valamint a munka és a magánélet felborult egyensúlya valódi gondná vált az amerikai társadalomban:

„A tömeges elbocsátások és a munkaerő növekvő piacosodása negatív visszhangokat keltett. 1996-ban a *New York Times* egy sorozatot jelentetett meg »Amerika leépítéséről«. Ez volt méretben a legnagyobb léptékű publikáció a *Times*-ban, a Pentagon Papers 1971-es megjelenése óta.” (Jacoby, 2007, p. 97)

Részben a növekvő profitvárakozásoknak tulajdoníthatjuk a 2000-es évek elején szárnyra kapott könyvelési botrányokat is, melyek következtében az amerikai cégeknek újra kellett gondolniuk a nyereség fontosságát és szerepét a vállalati életben. Összefoglaló jelleggel az alábbiakban felsoroljuk az okokat és környezeti tényezőket, melyek elősegítették a pénzügyek fontosságának növelését (hasonlóan a korábbi paradigma-logikához).

Az információtechnológia fejlődésével a termelési rendszerek gyökeresen átalakultak. A gyártásban alkalmazott robotokat, a logisztikai és szállítási rendszereket már mind informatikai rendszerek, mesterséges „agyak” vezérlik, ami hatékonyabb termelést, ugyanakkor nagyobb beruházást jelent. Ez az átalakulás tehát megnövelte a vállalatok tőkeszükségletét, mely ettől kezdve nagyobb pénzügyi függést eredményezett.

Emberi oldalról nézve, ahogyan a korábbiakban említettük, az empowerment, a kreatív feladatok, a megtartási nehézségek átalakították a kompenzációs csomagokat, és új megoldások (mint például a dolgozói részvénytulajdonlás) kidolgozásába be kellett vonni a pénzügyeseket is.

A vállalatok divizionális szerveződéssel a ROI és hasonló megtérülési mutatók váltak a domináns kontrollmechanizmussá. Az 1990-es évek vállalkozói hulláma hasonló hatásokat okozott a kontroll újradefiniálása miatt. Ezzel egy időben az egyesületek és felvásárlások kapcsán új társaságirányítási kérdések is felmerültek, mint például, hogy a vásárlást készpénzben vagy részvénycserével rendezzék-e (Rappaport and Sirower, 1999).

Végezetül a növekvő globális versenynek köszönhetően a pénzügyi folyamatok és termékek is globálissá váltak, és a befektetési alapok („hedge fund”-ok) tevékenysége következtében a tőke immár határokon átnyúlóan áramolhatott. A fejlődő piacok sokkal vonzóbb lehetőséget, sokkal magasabb nyereségarányt kínáltak a forró pénz számára, mint például az Egyesült Államok. A tőke elszivárgása viszont megváltoztatja a fejlett országok kereslet-kínálat viszonyait a tőkepiacon. A nagyvállalatok válasza jellemzően rövid távú (negyedéves) intézkedésekre és célokra koncentrált – különös tekintettel a részvény-árfolyamokra, a tőzsdepiaci reakciókra, illetve a részvényesek

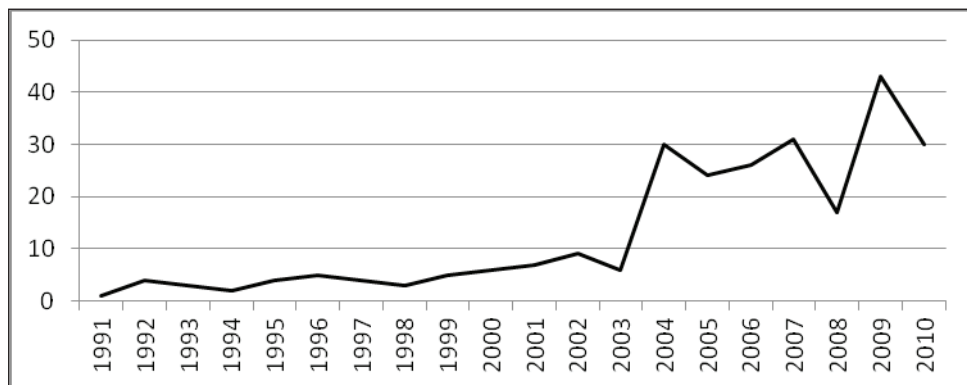


kegyeinek keresésére. Ez csökkentette ugyan egy felvásárlás kockázatát, ugyanakkor hosszú távon akár káros is lehetett.

Az erősödő pénzügyi szemlélet 2008 után komoly kérdőjelekkel került szembe, ugyanis a spekulatív kockázatok, melyeket eddig az abból hasznot húzók sikeresen rejtegettek, felnagyítva kerültek napvilágra, és ez hozzájárult a problémák tovagyűrűzéséhez. Az amerikai kormány azért engedélyezte a Lehman Brothers csődjét 2008 szeptemberében, mert úgy vélte, a piac képes megbirkózni a következményekkel (Mauboussin, 2009). De a Lehman vesztesége nagyobbnak bizonyult, mint ahogyan azt várták, és a csőd eljárásról kiadott közlemény hozzájárult a világméretű pénzügyi válság és a kockázatkerülő magatartás kialakulásához.

A globális válság persze nem jelenti a spekulatív tőke halálát, vagy a pénzügyi fókusz visszaszorulását. A 2000-es években a pénzpiaci termékek olyan komplexekké és bonyolultakká váltak, hogy a finanszírozás kérdése a stratégiai szintről egyre inkább a technikai szintre tolódott át, ahol nem mindig kapott felsővezetői figyelmet. Ez határozottan megváltozott az új, globális válságnak köszönhetően, és ma már az is nyilvánvaló, hogy a pénzpiacot erősen szabályozni kell. Az anyagi jólétre való törekvés és a részvényesi érték fókusza nem bizonyult kielégítőnek, és az üzleti trendek kétségtelenül az érintetti szemlélet, a zöld üzleti vállalatok és a fenntarthatóság felé mozdulnak el.

### III.3. A LEADERSHIP-TREND



5. ábra: A leadership kérdésekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től

Forrás: szerző.

Van egy világos kapcsolat a pénzügyek egyre hangsúlyosabbá válása és a leadership növekvő fontossága között, ahogyan az a szakirodalomban megfigyelhető. Nyilvánvalóan egy szervezetnek, amely a kiadások csökkentését és a magasabb nyereség elérését tűzi ki célul, erős kapuőrökre van szüksége a kincstár előtt. Egy vállalat tulajdonosai számára a nagyobb hozam biztosításának logikus módja az, hogy néhány csúcs-

vezetőt jól megfizetnek részvényopciókkal, hogy így azok megfelelő tőzsdei árakat és osztalékot biztosítsanak. Neomarxista nézőpontból ez a munkaerő nagyobb mértékű kizsákmányolásához vezethet: „a menedzserek a tőke ügynökeiként lépnek fel, hogy profitot csikarjanak ki a fegyelmezett munkaerőből” (Skaggs és Leicht, 2005, p. 143). Egyszóval, a rövid távú pénzügyi szemlélet megsokszorozza a vezérigazgató fontosságát.

Egyes kutatók már a múlt század elején is próbálták azonosítani azokat a személyes jellemzőket és magatartásformákat, melyek a menedzserek számára sikert és hatékonyságot biztosítanak. Érdekes, hogy hasonló kutatások azóta is mindig voltak, és a téma a mai napig aktuális. A *Harvard Business Review* cikkeiben több leadership-et érintő téma is azonosítható: ilyen az utódlás kérdése, a női vezetők, a felsővezetői kompenzáció, vagy azon vezetői képességek, melyek segítenek válság idején lelkesíteni és egy irányba fordítani az embereket. Sok cikk a menedzsmentoktatással és a különféle MBA programokkal kapcsolatos növekvő problémák miatt született meg (Podolny, 2009). 2004-ben Peter Drucker azt mondta: „A CEO a kapcsolat a Belső, azaz a szervezet, és a Külvilág (társadalom, gazdaság, technológia, piac, fogyasztók) között. Belül csak költségek képződnek, eredmények pedig csak a külső tényezők kapcsán realizálódnak.” (Lafley, 2009, p. 56) Ez az eredményorientáció teszi a CEO munkáját rendkívül fontossá. Az üzleti irodalomban a felsővezetői réteg valójában igen nagy fontosságúnak látszik; Skaggs és Leicht (2005) is megállapította, hogy míg a top menedzserek szerepe folyamatosan emelkedik, a középszintű vezetők majdnem teljesen eltűnnek.

Mi áll e mögött az erős elmozdulás mögött; a hangsúlyosabb pénzügyi nézőpont vagy valami más? Egyik oka nyilvánvalóan az alsóbb szintek nagyobb mértékű automatizációja: a számítógépek lehetővé teszik a különféle termelési egységek, értékesítési pontok és a menedzsment közötti koordinációt, mely tulajdonképpen feleslegessé teszi a középsővezetők munkáját.

Ezzel egy időben a jobban képzett munkásoknak modernebb, átfogóbb motivációs technikákra van szükségük, és mivel a műszaki megoldások egyre inkább elérhetőek a piacon, a konkurenciától való megkülönböztetés lényegében inkább a munkaerőn keresztül következik be. A készség, hogy ezek az alkalmazottak a vezető ösztönzésére a legjobb formájukat hozzák és eredményesen dolgozzanak, a felsővezetés kulcselemévé vált. A kontroll funkciója is jelentősen változott az empowerment és az entrepreneurship következtében: a vonalbeli vezetők közvetlen felügyelete helyett a vállalatoknak ma már sokkal inkább egy indirekt, panoptikum-szerű ellenőrzési rendszerre van szükségük, ahol az alkalmazottak önmagukat motiválják és ellenőrzik egymás munkáját.

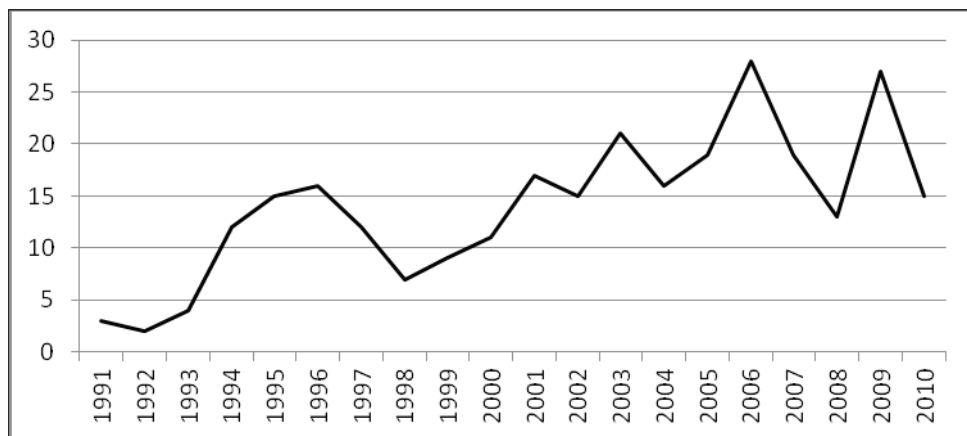
A szaporodó vállalkozások és a kis méret divatja hatással van a szervezeti struktúrára is: a nagyvállalatok sokkal komplexebbé válnak, de ezzel párhuzamosan elszaporodnak a kisvállalatok, ami egyben a CEO-k és felsővezetők megsokszorozódását eredményezi. Ez egy széles felsővezetői réteget jelent a társadalomban, akiknek kiváló oktatásra, tréningekre, rendszeres információra, és – figyelemre van szükségük.

Végül a globális verseny intézményesítette a külföldi kiküldetést, heterogénebb és nemzetközibb vállalati közösségeket hozva létre. Ez egyben új nézőpontokat hoz be

a felsővezetők munkájába, ugyanis a diverzitás sokkal „leaderibb” vezetést igényel az egység és eredményesség megteremtésének érdekében.

Összefoglalva láthatjuk, hogy a 2000-es évektől kezdve a felsővezetői szemléletmód válik uralkodóvá az üzleti irodalom egy jelentős részében, legalábbis a HBR cikkek ezt mutatják. Személyiségük és készségeik többféleképpen is hatással voltak a menedzsment kontingenciaelemeire, de ugyanakkor maguk is részei ezeknek az elemeknek, és személyük akár lecserélhető a többi elemhez jobban passzoló vezetőre.

### III.4. ERŐSÖDŐ KAPCSOLAT A FOGYASZTÓKKAL



6. ábra: A marketingkérdésekkel (a CSR és a környezetvédelem nélkül) foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től

Forrás: szerző.

Növekvő tendenciát figyelhetünk meg az ügyfelekkel (vásárlókkal) és az ügyfélkapcsolatokkal kapcsolatos cikkek számát tekintve is. Az 1990-es évektől egyre több új kommunikációs eszköz jelenik meg, melyek segíthetnek egy-egy cég ügyfeleinek „röghöz kötésében”: a klasszikus marketing eszközökön (reklám, PR, promóciók...) túl a szakemberek használni kezdték olyan alternatív módszereket is, amelyek egy adott vállalatról pozitív képet vagy értékeket képesek közvetíteni. Ilyenek például a CSR, környezetvédelem, rangsorok és díjak, fogyasztói közösségek, vagy a közösségi média. Különösen a környezettel kapcsolatos kérdések nyernek növekvő fontosságot, és a zöld energia valószínűsíthetően a 2010-es évek egyik legfelkapottabb témája lesz. A fogyasztók ma már általában sokkal tudatosabbak a vásárlásaikat illetően, és a számukra megfelelő termék kiválasztási folyamatába számos áron, design-on, minőségen kívüli tényezőt is beépítenek. Sokkal nyilvánvalóbb például egy-egy gyártó társadalmi felelősségvállalása.

Már a korai gyártulajdonosokra és menedzserekre is jellemző volt bizonyos társadalmi felelősségvállalás, elég, ha csak az alkalmazottaik családjának biztosított jóléti szolgáltatásokra gondolunk. Az 1970-es években ez a hozzáállás már sokkal általá-

nosabban jelent meg, bár kritikák is illették egyrészt a nyereség csökkenése miatt, másrészt pedig mert olyan tevékenységek kialakulásához vezetett, melyek kiléptek a vállalat „normális” működési keretei közül (Davis, 1973).

Amerikában a CSR témakör (vállalati társadalmi felelősségvállalás) a vállalatok „érintetteinek” fokozottabb figyelembevételével együtt vált elterjedtté, fontossá. Ahogyan a korábbiakban említettük, Chester Barnard már megfigyelte, hogy a cég, mint jogi személy egy nagyobb rendszer részét képezi (beleértve a szállítókat, befektetőket, vagy akár a széles körben vett társadalmat is), befolyásolva ezzel az üzleti döntéseket.

Később egyes elemzők szemében világossá vált, hogy a vállalatok általában a CSR témákat vagy „felelős cselekedeteket” csak további eszközként használják arra, hogy megerősítsék a vállalati imázst és közelebb kerüljenek vásárlóikhoz, tehát tudatosabbnak bizonyultak a korlátozott erőforrások, növekvő szegénység, stb. tekintetében. Az internet is egy új és viszonylag könnyű módja a vásárlókkal való kommunikációnak: számtalan fajta közösségi hálózat és interaktív fórum érhető el, továbbá másfajta, közelebbi kapcsolat építhető ki a fogyasztókkal. A 2000-es években úgy tűnik, a CSR kérdések a vállalati kommunikáció fő tényezőjévé képezték, aminek a háttérben kettős társadalmi nyomás húzódott meg. Egyrészt a különféle CSR helyezésekről, rangsorokról szóló nyilvános elismerések a fogyasztókat sokkal tudatosabbá tették a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás tekintetében, illetve egy új, társadalmilag jótékony versenyt hoztak létre a cégek között. Másrészt, ezek a témakörök hajlamosak a társadalmat szembefordítani az üzleti étellel, pedig a kettő inkább kölcsönösen függ egymástól, és a „jó” társadalom sikeres vállalatokat hoz létre, vagy vice-versa (Porter és Kramer, 2006).

Ahogyan a pénzügyek esetében láthattuk, a jelenlegi fogyasztói témák sem mondhatóak újak vagy drasztikusan különbözőnek a korábbiakhoz képest. De az a kérdés, hogy hogyan érjük el potenciális vásárlókat, egyértelműen népszerűbbé vált. Felmerül a kérdés: vajon miért? A tartomelemzés során, a vásárlókkal való kapcsolatot direkt (marketingstratégia, marketingkutatás...) és indirekt (vállalati image, PR, CSR...) vonatkozásban is értelmeztük. A legutóbbi pár évtized főbb tanulságai a következők.

Az általános logika szerint a gyártás-centrikus gazdaságok kevesebb figyelmet fordítanak a marketingre. Amerikában ez egészen az 1950-es évekig igaznak bizonyult, mert a piacok közel a teljes kibocsátást elnyelték. Japán térnyerése új, termelés-orientált hullámot generált az 1970-es és az 1980-as években, valamint megfigyelhettük, hogy a szigetországban is sokkal hangsúlyosabb volt a termelés, mint a marketing. Az 1980-as évek során azonban, ahogyan azt a Globális verseny fejezetében kifejtettük, az amerikai gazdaság elmozdult a szolgáltatói szektor irányába, melynek köszönhetően a marketing terület azelőtt nem tapasztalt fontosságúvá vált. A szolgáltatásokon lévő magasabb árrés és hozzáadott érték eladásához több kommunikációra volt szükség, összehasonlítva a nagy tömegű, alacsony árrésű ipari termékekkel.

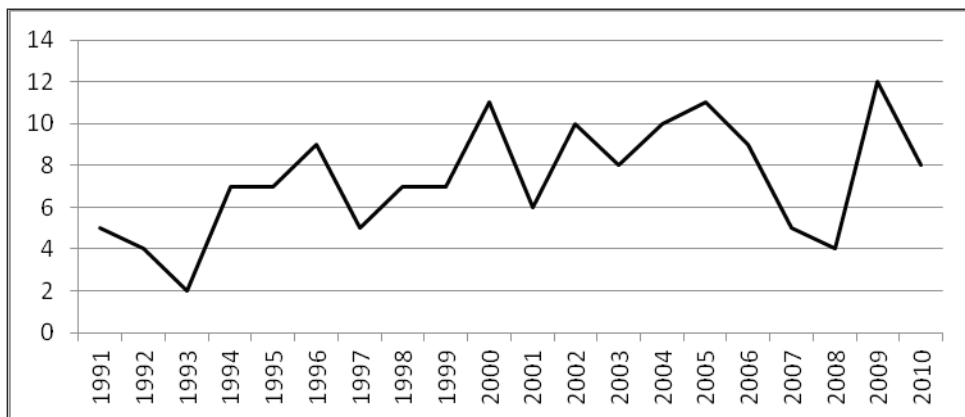
Az emberi kapcsolatokra vonatkozóan az általános észrevétel az, hogy az emberek sokkal érettebbek és tudatosabbak, nem csak vásárlóként, hanem dolgozóként is:

megfelelően képzettek és motiváltak ahhoz, hogy felelős döntéseket hozzanak, illetve egyénileg vagy csapatban dolgozzanak. Ugyanakkor viszont a munka és a magánélet egyensúlya egyértelműen törekenyebbé vált; az emberek több időt töltenek munkával, mint otthon (a családjukkal), s mindez megnövelte a vállalatok szerepét és fontosságát az életükben. Emellett a vállalati imázs vagy a márkanév olyan nagy értékévé vált, amilyen azelőtt elképzelhetetlen volt.

Az internet és az e-kereskedelem jelentősen átformálta a vállalati környezetet és a technikai lehetőségeket, miközben a marketingre sokkal nagyobb hatással voltak, mint más funkciókra. Egy vállalat különböző divízióinak általában eltérő marketing stratégiái és prioritásai vannak, és a nemzetközivé válás minden országban növeli a helyi kommunikáció és marketing jelentőségét.

Ez a nézőpont a globális verseny kontextusában szintén nagyon jelentős. A globalizációval néhány vállalati funkciónak, mint a logisztikának is, egy integráló, globális szerepet kell játszania annak érdekében, hogy a vállalat ki tudja aknázni a méretgazdaság előnyét. Más funkciók, mint az emberi erőforrás menedzsment, általában megtartják helyi profiljukat, közel maradva természetesen a portfólió minden piacához. Végül az olyan funkcióknak, mint a marketing, mindkét szerepet fel kell vállalnia: megalkotni és kommunikálni egy globális képet vagy nemzetközi márkát, közben pedig a fogyasztók elérésére törekedni a helyi piacokon. Ahogy a verseny fokozódik, úgy értékelődnek fel a fogyasztók, azaz folyamatosan nő a feljük forduló figyelem.

### III.5. HÁLÓZATOK ÉPÍTÉSE: A PARTNERKAPCSOLATOK ÉS SZÖVETSÉGEK SZEREPE



7. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1971-től

Forrás: szerző.

Az 1990-es évek fontos társaságirányítási reformokat eredményezett Amerikában, és egy új kifejezés jelent meg az irodalomban: az üzleti hálózatok. Alapvetően két tendenciát figyelhetünk meg a HBR cikkekben. Az egyik a konszolidáció, a másik pedig a stratégiai szövetségek növekvő száma. A társaságirányítással foglalkozó írások

gyakran érintik a felvásárlás tárgykörét. A rossz vezetés, a nem kielégítő osztalék vagy részvényárfolyamok mind a vállalatok felvásárlásához vezethetnek, ami ritkán előnyös a tulajdonosok számára. Éppen ezért lényeges, hogy az igazgatóság megfelelően felügyelje a felsővezetők munkáját, és így valóban a részvényesek érdekeit képviselje. Az egyesülések és felvásárlások – a partnerkapcsolatokkal és stratégiai szövetségekkel együtt – ugyanazt a gondolatot vetik fel: a divatossá lett „a kicsi szép” koncepció ellenére a csoportokba rendeződés egyre vonzóbb a vállalatok számára.

Ennek egyik oka technikai jellegű: az információtechnológia fejlődése, a számítógépek használata és az internet leegyszerűsítette a munkafolyamatok megszervezését a fizikailag távol lévő helyek között is. A gyárak, a robotok, a szállítás, kiskereskedelmi láncok mind összeköthetőek az óriás hálózatokban, ahol a technológia biztosítja a munkaszervezés hátterét, a résztvevő egységek így lehetnek különálló jogi egységek, eltérő tulajdonosokkal, akár különböző országokban.

Korábban láthattuk, hogy az empowerment és a vállalkozói szellem hogyan terjedt el a vállalatokban, átformálva a menedzsment szemléletét, megkérdőjelezve a kontroll addigi elveit vagy a vállalati egység addigi értelmezését. A potenciális előny az olcsóbb, hatékonyabb menedzsment, amely versenyelőnyt és túlélési esélyt jelenthet a vállalatok számára. Egyéb következmények is felmerültek az új trendek hatására, mint például a legtehetségesebb alkalmazottak megtartásának nehézsége. Annyit megértettünk a nehézkes megtartás és egyéb foglalkoztatási problémák (tömeges elbocsátások receszsió idején, termelékenységi célok, létszámstop, stb.) hatására, hogy az alkalmazottak foglalkoztatása csak egy nagyon korlátozott lehetőség egy adott feladat elvégzésére. Ez a dilemma a tranzakciós költségelmélet során is felmerült. Menedzsmenttörténeti perspektívából azt láttuk, hogy a piac és a szervezet közötti átmenetet képviselő hibrid megoldás, a szövetségek a tranzakciók szervezésének egyre gyakoribb és vonzóbb formája. A gyakorlatban ez korlátlan potenciális erőforrást biztosít egy-egy specifikus feladat elvégzésére, kevésbé szabályozott, ezért sokkal rugalmasabb, mint az állandó foglalkoztatás, és a szövetségek előnyt kovácsolhatnak a diverzitásból (különféle emberek dolgoznak együtt), megelőzve ennek hosszú távon jelentkező korlátait. Skaggs és Leicht ugyanezt a jelenséget fogalmazta meg 2005-ben: „Azzal, hogy a foglalkoztatást projekt- és időspecifikus formában oldják meg, a vezetők nagyfokú rugalmasságot hagynak maguknak a vállalati szintű döntésekben. Ezen paradigma eredményeképpen egyre több vállalat, szakmunkás és befektető került szerződéses kapcsolatba egymással, és ez a hálózat kezd leginkább egy diverzifikált tőzsdai befektetői portfólióhoz hasonlítani.” (p. 140)

Divatos lett a virtuális szervezeti forma, mely egymástól független egységek hálózattá alakította a szervezeteket, a klasszikus, hierarchikus, központi menedzsmenttel, stb. rendelkező vállalatok helyett. A virtuális struktúra megkérdőjelezhetetlen előnye a dinamizmus és a rugalmasság, ami azt eredményezi, hogy ennek segítségével bármi nemű változásra jobban képes reagálni a vállalat.

Versenyképesség szempontjából kiváló módja a vállalati méret növelésének a konszolidáció és a szövetségek, mivel így elkerülhetőek a hagyományos módon növekvő méret hátrányai (a koordinációs problémák, a bürokratizálódás negatív hatásai), vi-

szont megteremtődik a nagyobb tömeg előnye, amivel egyes versenytársakat esetleg ki lehet szorítani a piacról.

#### IV. A MAGYAR GAZDASÁG ÉS MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE AZ ÚJ GAZDASÁGI MECHANIZMUS UTÁN

Jelen tanulmánykötetben több írás is elemzi a magyar gazdaság- és menedzsmenttörténet 1945 előtti fejlődését. Ennek kiegészítéseképpen mi most röviden, egyszerűsítve felvázoljuk az 1945 – és különösen az 1968 utáni idővonalat.

Az 1945 előtti időszak örökségeként két tényezőt érdemes mindenképpen megemlíteni. Az egyik a kiegyensúlyozatlan gazdasági szerkezet: a hazai gazdaságban fennmaradt a kisüzemek, a kisipar viszonylag magas aránya, ami mellé kialakult a jórészt fúziók útján terjeszkedő nagyvállalatok nagyfokú koncentrációja, túlsúlya. A magyar ipar struktúrájában így a középméretű vállalatok meglehetősen alacsony arányt képviseltek. A szocializmus évtizedei alatt a kiegyensúlyozatlan jelleg csak tovább fokozódott, ahogy a nagyvállalatok magukba szippantották a kisipart is (Wilcsek, 1970). A nagyvállalatok fejlődéstörténetéből azonban hiányzott a legtöbb, második pontunkban részletezett tartalmi elem, a magyar ipar így szükségszerűen elmaradottá vált (Szűcs, 1989).

Az „örökségünk” második tényezője a megkésett iparosodással járó erős központi szabályozás. A közép-kelet-európai régió „rendhagyó”<sup>27</sup> (kapitalista nézőpontból jórészt elkésett) fejlődésének jegyeit magán hordozó Magyarország az 1948-as „kék cédulás” választások után teljes egészében a Szovjetunió befolyása alá került. Az állami gazdaságirányításnak egyébként is mély gyökereivel rendelkező hazai gazdaságban megindult államosítási hullám következtében néhány éven belül gyakorlatilag minden, egynél több főt foglalkoztató magyar cég állami kontroll alatt állt (Kaposi, 2002). Szűcs (1989) szerint ez az erőteljes vertikális függés lesz az oka a vállalatok közötti együttműködés napjainkig tartó hiányának, a kialakuló koordinációs zavaroknak is, melynek hatására a vállalatok inkább a gazdaságtalanabb önellátásra rendezkednek be a termelési folyamatok tekintetében. A folyamat káros hatásai persze a vállalaton belül is érzékelhetőek voltak: „A tervlebontás, a visszatervezés és a bázisszemlélet együttes hatására nem csupán az állam és a vállalatok között, hanem a vállalaton belül is kialakult a tervalku, a termelési lehetőségek eltitkolásának gyakorlata. Ennek nyomán mind a vállalatok és a gazdaságirányítás viszonyában, mind pedig a vállalatokon belül, deformálódott kapcsolati és értékrendszerek vertek gyökeret.” (p. 79)

Sárközy (1986) az állami irányítás hagyományait elemezve megemlíti, hogy a legtöbb közszolgáltatás szabályozása 1945 előtről származik és már akkor is túlsúlyossá tette a közszolgáltató vállalatokat az állampolgárokkal szemben. Az államosítást követő, 1951-es vállalati szabályozás – írja Sárközy – már a vállalatok teljes államnak

<sup>27</sup> Részletesebben lásd: (Berend and Ránki, 1972)

való alárendeltségét tükrözi: az igazgató, a főkönyvelő és a főmérnök a gazdaságirányítás megbízottjaiként egymást ellenőrzik. Az 50-es években a vállalatok fölé ipari központokat, majd később egyesüléseket (kisebb vállalatok esetében), illetve trösztöket (nagyobb vállalatoknál) szerveztek. Ezen középirányító szervek fölött működtek a minisztériumok, esetenként a minisztériumokon belül működő iparigazgatóságokkal. A tervgazdálkodás így teljes körűen megvalósulhatott – a „népgazdasági” kérdések csak makro szinten merülnek fel, még a rendszer esetleges kritikussai<sup>28</sup> sem igazán foglalkoznak szervezeti kérdésekkel. A vezetés- és szervezéstudomány, mint önálló diszciplína lényegében megszűnt: mind a területhez kapcsolódó tudományos intézeteket, mind a vállalatoknál megtalálható szervezési részlegeket felszámolták (Bakacsi et al., 1991).

1956 végén a központi pártpolitika bizonyos kérdésekben ideiglenesen megváltozik. A Kádár-rendszer első intézkedéseinek hatására a mezőgazdaság többet kap a fejlesztési eszközökből, mint korábban, így az abból élők jövedelme jelentősen megemelkedik. Az elmaradt régiókat a budapesti vállalatok ún. telephely-típusú ipartelepítésével igyekeznek fejleszteni, néhány iparvállalat külkereskedelmi jogot kap, csökkentik a tervmutatók számát és részlegesen megjelennek piaci ösztönzők is a vállalatok gazdálkodásában. A gazdasági mechanizmusban ugyanakkor nem következnek be lényegi változások és megmaradnak az irracionális fejlesztések és a túlfoglalkoztatottság problémái (Sárközy, 1986).

Az 1956-os eseményeket követően az 1953-as minisztériumi struktúra<sup>29</sup> és a tervlembontásos rendszer restaurálása ment végbe – különösen az ipari szektorban, ahol a vállalatokat a végletekig összevonták a 60-as évek elején; a cél a központi tervgazdálkodás számára könnyebben kezelhető, homogén profilú, funkcionális alapon megszervezett nagyvállalatok kialakítása volt. Ezzel ugyanakkor a minisztériumi iparigazgatóságok jó része megszűnik (Sárközy, 1986; Szűcs, 1989). A vállalatok tehát jellemzően egyféle tevékenységet végző, hasonló funkciókkal (normázás, tervezés, meó, munkaerő-gazdálkodás, rendszet, kalkuláció...) és centralizált hatáskörökkel rendelkező, tervutasításokkal koordinált szervezetekként működtek. A divizionális szerkezet igénye fel sem merült, és a KGST homogén, hosszú távú szerződésekkel szabályozott rendszerében nem kellett többféle piachoz sem alkalmazkodni, vagy más vállalatokkal versenyezni.<sup>30</sup> A 60-as évektől kezdve újra beszélhetünk munkaszervezési kérdésekről, de ezek elsősorban a taylorizmushoz és a taylori hatékonysághoz kapcsolódó gondolatok köré csoportosulnak (Bakacsi et al., 1991). Mindemelllett Szűcs (1989) megemlíti, hogy a vertikális felépítésűek mellett megjelentek a horizontális, egy-egy iparághoz kötődő

<sup>28</sup> A teljesség igénye nélkül említhetjük itt Péter György (1954), Kornai János (1957), Nagy Tamás (1956) vagy Erdős Péter (1956) munkáit: vállalati szintű kérdésekkel ritkán foglalkoznak – különösen a munkástanácsok 1957-es megszüntetése után (kivétel lehet ez alól az alább részletezett vállalati összevonások kérdése).

<sup>29</sup> A teljes ipart három ágazati minisztérium irányítja: a Kohó- és Gépipari, a Nehézipari, valamint a Könnyűipari Minisztérium.

<sup>30</sup> Nem meglepő tehát, hogy a szovjet szocialista tervgazdálkodás alapjai is jelentős részben a taylori gondolatokra épültek (Bakacsi et al., 1991).



termelési szerkezetű nagyvállalatok és az ún. konglomerátumok (több összevonás eredményeként diverzifikált portfólióval rendelkező nagyvállalatok) is.

Az alapjában is taylorista alapelveken nyugvó rendszer programozott jellege tovább erősödik az új gazdaságmatematikai alkalmazásoknak (úgy mint operációkutatási, programozási módszerek, hálótervezés, stb.) köszönhetően. Ugyanakkor Szűcs (1989) hangsúlyozza, hogy az 1960-as években a magyar vállalatoknál megjelenik „az emberi tényezővel való foglalkozás intézményesített igénye” (p. 84) is – mely nagyjából megfelel a második pontban részletezett Emberi viszonyok mozgalom kezdeti lépéseinek. Ide sorolhatjuk az ergonómia, az üzemszociológia és a munkapszichológia kérdéseinek, módszereinek fokozódó intenzitását az iparvállalatok körében. Az 1970-es évektől aztán viszonylag szabadon lehetett szervezetszociológiával is foglalkozni (Bakacsi et al., 1991).

A Péter György (1954) híressé vált cikke óta viták kereszttüzebe került indirekt tervgazdálkodás végül Nyers Rezsőnek köszönhetően kerül újra napirendre, az Új Gazdasági Mechanizmus előkészítésének során az 1960-as évek közepén. Az 1968-as reformot aztán a stabilitás megőrzésének érdekében a gazdaságirányítás szervezeti rendszerének megváltoztatása nélkül vezetik be, ami valószínűleg egyszerre lesz oka mind az energikus indulásnak, mind a reform utáni fokozatos visszarendeződésnek.<sup>31</sup>

Az Új Gazdasági Mechanizmus reformcsomagja számos szervezeti változást tartalmazott. A vállalati üzemi demokrácia jelentős mértékben erősödött,<sup>32</sup> a tervmutatók gyakorlatilag megszűntek, pontosabban 1967 után a vállalatokat nem kötelezik, a korábbi centralizációs hullám 1968 és '72 között megtörik és így a vállalatoknál erősödni kezd a piacorientáltság. Az ellátási felelősség mellé a vállalatok célfüggvényébe bekerül a nyereségesség fogalma is, amint a '68-as intézkedések következtében kialakul egy részleges piaci verseny a magyar gazdaságban. A kötött árak többsége felszabadul, és a munkaerő-vándorlás is lehetővé válik (Bauer, 1975; KTI, 1983; Sárközy, 1986). A reformot követő időszakra jellemző céllé vált a korszerű és jövedelmező termékekből álló portfólió kialakítása, mely visszaköszön majd a következő pont tartalomelemzésében is. Szűcs (1989) szavaival „a diverzifikáció most nem következmény (az összevonás következménye), hanem olyan cél, amely a termelési struktúra átalakítása és kiszélesítése irányába mutat. [...] A problémát az jelentette, hogy a fejlesztési kritériumok (az árak nem megfelelően orientáló szerepe következtében) nem kellően világosak.” (p. 89) A vállalatok működését a reformfolyamat alatt is négy fő csatornán keresztül befolyásolta az állam (értsd: a párt), ezek a funkcionális, az ágazati, a tulajdonosi (azaz a vállalatfelügyelet) és a regionális (tanács) gazdaságirányítás.

A valódi piaci versenyt nem tudták beemelni a gazdaságirányítás új koncepciójába, így a nagyobb vállalati önállóság visszaélésekhez vezetett, majd a kora 70-es évek szovjet eseményei és a világpiaci árobbanást követő egyensúlyzavarok következtében megindult a recentralizáció (Laky, 1980). A vállalatvezetők elsődleges feladata ismét a végrehajtás lett, kiválasztásuk elsődleges szempontja inkább volt a vállalatfelügyelet-

<sup>31</sup> A reformok folytatására ezután csak a 70-es évek végétől lesz újra lehetőség.

<sup>32</sup> Az 1964-es KB határozat még közvetlen dolgozói részvételről beszél a vezetésben, a konkrét program ugyanakkor inkább a szakszervezeti jogok kiszélesítésére irányult.

tel való jó viszony, mint a vállalkozói attitűd vagy a kockázatvállalás.<sup>33</sup> A munkáltatói jogokat az államigazgatás gyakorolta, ami nagyban korlátozta a személyi állomány kötődését az igazgatóhoz, akit ráadásul bármikor áthelyezhetett a párt káderpolitikai indoklással (Sárközy, 1986).

Sárközy (1986) az UGM reformfolyamatát lényegében négy szakaszra bontja. Az első a reform bevezetése és kibontakozása (1967-71), a második a visszarendeződés és recentralizáció (1972-77) – ezekről olvashattunk fentebb. Ezt követi a reform alapelveihez való visszatérés az állami vállalati törvény előkészítésének kapcsán – az 1977-es törvény lényegében a tíz évvel korábbi kormányrendelet legfontosabb elveit emelte törvényi szintre. Ezzel együtt Szűcs (1989) szerint a szabályozás szigorodik az 1970-es évek végén (a gazdasági körülmények romlásával), háttérbe szorul a belső önállóság kérdése és erősödnek a kemény koordinációs mechanizmusok. Széles körben nyilvánvalóvá válik, hogy a folyamatos koordinációs problémák és áruhiány, a kisvállalatok hiánya és a túlzott centralizáció az eddigi elhibázott gazdaságpolitika következményei, napirendre kerül a helyzet megváltoztatása. Az 1977-es törvény az 1980-as évek elején elkezdődő szervezeti reformmal<sup>34</sup> együtt utat nyit 1984-ben, a reformhatározatot követően, az UGM reformfolyamat negyedik szakaszának. „Az 1980-as évek elején – írja Sárközy – a szervezeti kísérletek már lényegében a reformkoncepció eredeti strukturális problémáinak megoldására, a hierarchikus irányítás lazítására, az egyszemélyi felelős vállalatvezetés feloldására irányultak, de még a rendszeren belül.” (1986, p. 260) A decentralizáció hatására valamennyit javult a szervezetek kezdeményezőkézsége és rugalmassága, javultak az innováció feltételei, fokozódott a piaci verseny, a szervezeti változások Szűcs (1989) szerint azonban nem igazán jelentősek. Valódi piaci versenyhez majd csak a rendszerváltozás utáni folyamatok vezetnek. Ez hozza majd el a nyílt rendszer értelmezések és a kontingenciaelmélet széleskörű elterjedéséhez szükséges diverzifikált piaci környezetet is.<sup>35</sup>

## V. A MAGYAR MENEDZSMENNTÖRTÉNETI IRÁNYOK FELTÉRKÉPEZÉSE A TARTALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL

Ahogy azt a harmadik pontban tettük, itt ismét a tartalomelemzés módszeréhez folyamodunk, de most némiképp eltérő célkitűzéssel. Megértettük a menedzsment amerikai fejlődésének logikáját, azonosítottunk négy paradigmát, amit kiegészítettünk

<sup>33</sup> Horváth Ede, Burgert Róbert, Demján Sándor többek között a főszabályt erősítő kivételnek számítottak, akiknek elnézték bizonyos szabályok megszegését vagy átlépését.

<sup>34</sup> Jelentős decentralizációs lépésekre kerül például sor. Jellemzően a fő profiltól elkülöníthető tevékenységet folytató egységeket választják le, ami viszont így nincs jelentős hatással a piaci versenyre. 1980 és 85 között mindazonáltal az állami vállalatok száma 699-ről 956-ra, több mint egyharmadával növekedett. (Szűcs, 1989)

<sup>35</sup> Szűcs például 1989-ben, a rendszerváltás hajnalán veti fel a környezet szerepének, vagy a kultúra és a szervezeti struktúra kapcsolatának kérdéseit.

további négy trenddel a HBR cikkek alapján. Röviden áttekintettük az 1945 utáni magyar vállalati fejlődéstörténetet is, egészen a rendszerváltásig, és láttuk, hogy keményvonalas tervgazdálkodás milyen kevés mozgásteret hagyott a vállalatoknak és vezetőiknek. A vezetők, mint az állami érdek közvetlen képviselői feladata ekkor a központi tervek végrehajtása volt (Varga, 1973). Mivel az Új gazdasági mechanizmus reformja teremtett először részlegesen piaci körülményeket, a HBR-hez hasonlítható elemzést a reform bevezetése utáni évekre volt érdemes készíteni. Ekkor került előtérbe a vállalatok önálló, hatékony működésének kérdése és merült fel először a bukás piaci realitása, azaz annak lehetősége, hogy a nem hatékony, magas társadalmi költséggel üzemelő vállalatokat szanálni kell, vagy végső esetben tevékenységüket megszüntetni (Varga, 1969).

A kutatási cél az volt, hogy egy magyar folyóiraton alapuló elemzéssel kimutassuk, vajon az amerikai menedzsment paradigmák és modern trendek milyen mértékben voltak észlelhetőek a magyar iparvállalatok életében, s egyszersmind rámutassunk a különbségekre és a hasonlóságokra. A magyar vállalatvezetés történetének megértéséhez fontos szempontot ad ugyanis a külföldi hatásokra való nyitottság: kíváncsiak voltunk nem csak arra, vajon megjelentek-e a nyugati, modern menedzsment módszerek és filozófiák a hazai vállalatok életében, hanem az esetleges időbeli eltérésekre, elcsúszásokra is. Információhordozó tekintetében a választásunk a Magyar Tudományos Akadémia által gondozott *Ipargazdasági Szemle* c. folyóiratra esett. Ez egyrészt biztosan iparfókuszú volt, másrészt a HBR-hoz hasonlóan a tudományos és az üzleti élet szereplőit egyaránt érintette, valamint a vizsgálat időintervallumát tekintve is megfelelő választásnak tűnt.<sup>36</sup> A tartalomelemzést a harmadik pontban részletezett eljárás szerint folytattuk le, melynek során közel kétezer elem kategorizálását végeztük el.

### V.1. AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE, MINT MÉDIUM

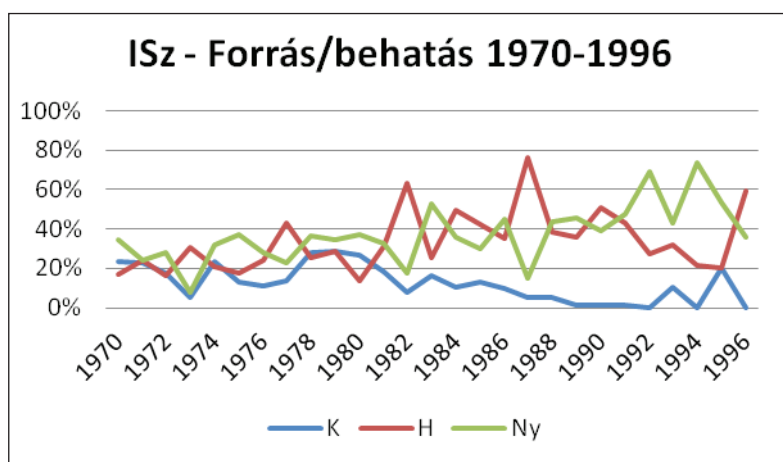
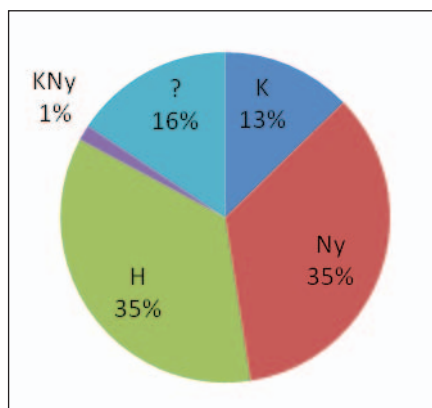
A tartalomelemzés csak akkor adhatta meg a fenti kérdéseinkre a megfelelő választ, ha a kiválasztott médium elég nyitott volt ahhoz, hogy a szocializmus ideológiailag zárt és szigorúan őrzött rendszere ellenére tárgyilagosan megjeltesse a Nyugatról származó információkat is.

Ennek ellenőrzése érdekében a harmadik pontban ismertetett tartalomelemzésen túl elvégeztünk egy pótlólagos vizsgálatot az egyes tartalmak eredetének, befolyásoltságának azonosítása érdekében. Minden egyes elemzési egységgel kapcsolatban feltettük a kérdést, hogy vajon az adott tartalom „Nyugatról”, az ún. tőkés vagy kapitalista országokból érkezett, vagy azok ideológiai rendszerének hatása alatt áll, vagy épp ellenkezőleg, a keleti blokkból származik... esetleg kizárólag hazai ügyekkel és kérdésekkel foglalkozik.

A vizsgálat eredményét mutatja a 8. ábra, ahol megállapítható, hogy a nyugati hatás a teljes időszakot tekintve szabadon megjelenhetett a folyóirat hasábjain, legalább

<sup>36</sup> Az Ipargazdasági Szemle 1970-ben indult, és 1996-ban készült az utolsó szám.

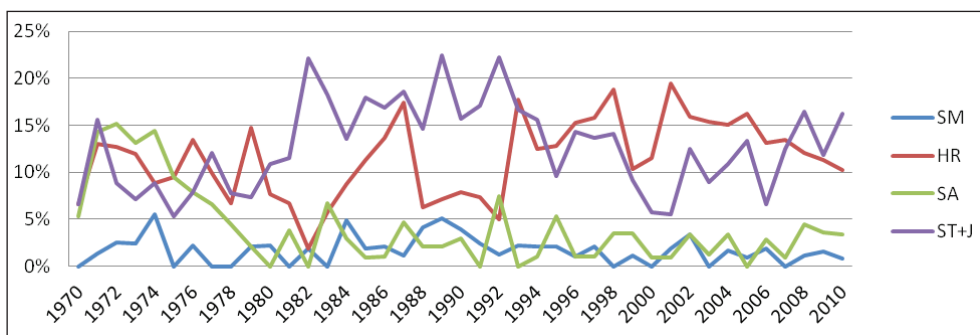
annyira, mint a keleti, és a kettő közötti arány a nyugati javára folyamatosan változott az idő múlásával. A '80-as évek végétől gyakorlatilag a folyóirat kizárólag hazai és nyugati kérdésekkel foglalkozott.



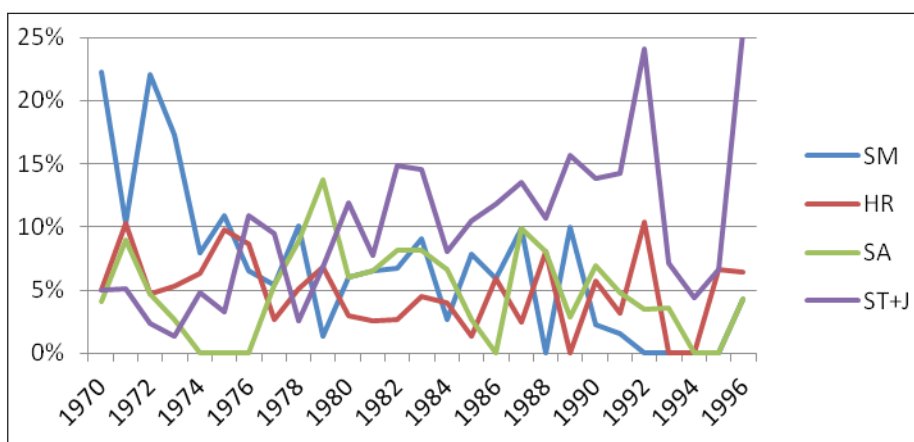
8. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1971-től (K = Kelet, H = Hazai, Ny = Nyugat, KNy = mindkét oldalt magukba foglaló elemzések, ? = behatárolhatatlan)

## V.2 PARADIGMÁK AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TÜKRÉBEN

A folyóirat, mint médium elfogadása után a következő lépés magának a tartalom-elemzésnek az elkészítése volt. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk – az Egyesült Államokban tapasztalt sorrendnek megfelelően – az egyes paradigmák, illetve trendek főbb tanulságait a magyar viszonyok között. Viszonyításképpen a 9. és 12. ábra összegzi a HBR számok tartalmát, a 10. és 13. ábra pedig az ISZ számait.



9. ábra: Paradigmák a Harvard Business Review alapján, 1970-1996 (-2010)



10. ábra: Paradigmák az Ipargazdasági Szemle alapján, 1970-1996

### V.2.1. A tudományos munkaszervezés (SM: Scientific Management) paradigmája

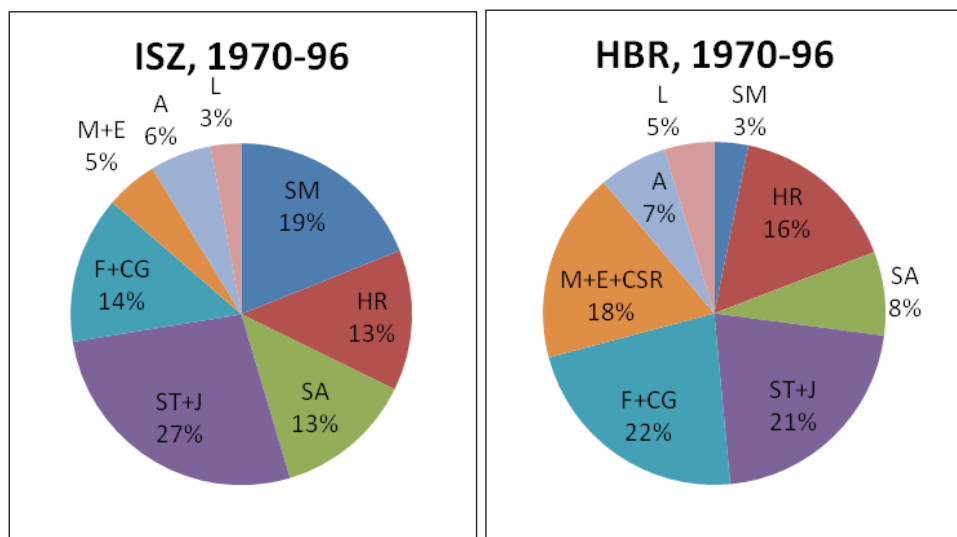
Ahogy az előzőekben is láttuk, Taylor tanai rendkívül gyorsan eljutottak Magyarországra és a II. világháború előtti időszak legnagyobb hatású vezetési ideológiájának számítottak hazánkban is. A magyarokhoz elsősorban német közvetítéssel kerültek át a taylorista módszerek és elvek: maga az akkoriban széleskörűen használt „tudományos munkaszervezés” kifejezés is a német elnevezés (Wissenschaftliche Arbeitsorganisation) tükörfordítása.

A magyar cikkek tartalmi elemeinek listázásához fontos észben tartanunk, mit értettünk a Tudományos vezetés paradigmáján a 2.1 pontban. Az Egyesült Államokban ez a termelés fokozásának módszertana volt az átgondolt munkaszervezés, az egyes mozzdulatok ésszerűsítése, az automatizálás és specializáció, az ergonómia és a bő-

nuszrendszer módszereivel. Fénykorát ugyan az 1900-as évek első pár évtizedében élte, a paradigma végéről mégsem beszélhetünk – hiszen tanai továbbfejlődtek, továbbélnek a robotizálás, az időgazdálkodás, a management science, az operációkutatás, az ergonómia és számos egyéb terület mentén. Mint láthatjuk azonban, a 70-es évektől kezdve a *Harvard Business Review* hasábjain rendkívül korlátozott mértékben jelentek meg ide kapcsolódó, ilyen kérdéseket taglaló írások.

Annál megdöbbentőbb viszont a magyar helyzet: az Ipargazdasági Szemle oldalain a paradigma még az 1970-es évek elején is jóval nagyobb hangsúlyt kapott arányában, mint akkoriban a HBR számaiban bármilyen más paradigma is. A 0-5% közötti amerikai arányhoz képest a 70-es évek 20% fölötti értéke akár húszszoros súlyt is jelenthet a nyugati üzleti irodalomhoz képest. Az első pár év utáni csökkenés alapján arra is következtethetünk, hogy a paradigma az amerikai megjelenéséhez és lecsengéséhez képest időben jelentősen elcsúszott, tudjuk viszont, hogy a kezdeteik szinte egy időpontra esnek.

A jelentős különbséget szemlélteti az alábbi két diagram: a 11. ábra összefoglaló jelleggel, plasztikusan jeleníti meg a két folyóirat közötti különbséget a vizsgált időszakra vonatkozóan. Láthatjuk, hogy míg a teljes időszakot tekintve a HBR cikkek 3% kapcsolódott a tudományos vezetés paradigmához, addig az ISZ esetében ez annak több mint hatszorosa: 19%. Megjegyzendő, hogy fordított előjellel, de feltűnő a különbség a fogyasztó, mint szempont megjelenésében is, ami majdnem négyszer annyi HBR cikke igaz, mint ISZ cikkekre.



11. ábra: A menedzsment paradigmák és trendek arányainak összehasonlítása

Fontos megemlítenünk ezen a ponton azt is, hogy a cikkek tartalma sem azonos módon tárgyalja a tudományos vezetés kérdéseit. Míg az Egyesült Államokban ez egy viszonylag sokszínű kérdéskör tudott maradni, a magyar cikkek jelentős részben a ter-

melékenység és a hatékonyság kulcsfogalmak köré épülnek. Érezhető, hogy a magyar ipari nagyvállalatok jelentős többsége minden bizonnyal hatékonytalanul, pazarló módon működött a 70-es években is, a cikkeket összegezve azonban sokszor még inkább a termelékenység mutatóinak kiszámítása tűnik fontosnak. A szakértők jellemzően az egy főre jutó termelés növelését, illetve az önköltség csökkentését szorgalmazzák.

### V.2.2. Human Relations (HR): Az emberi viszonyok tana

Az Egyesült Államokban az emberi viszonyok paradigmája az 1920-as és 1930-as évek fordulóján vált a vezetés- és szervezetelméleti gondolkodás meghatározó irányvonalává (ld. 2.2 pont). Markáns célkitűzése a termelés további fokozása volt, ezúttal a tudományos vezetéshez képest „puhább” módszerekkel (pszichológia, szociológia), elsősorban emberi kapcsolatokon és a munka minőségének javításán keresztül. A paradigma később az emberi erőforrás menedzsment (HRM), a motivációs elméletek, a csoportdinamika, az empowerment, a munkavállalói tulajdon és hasonló, a munkavállalók bevonását támogató módszertan segítségével fejlődött tovább.

Bakacsi és társai (1991) szerint a paradigma a teljes kelet-európai régióban szinte elhanyagolható visszhangot kapott mind a tudományos, mind a gyakorlati életet tekintve. Magyarországon az 1960-as évektől kezdve lehet egyáltalán az emberi tényezővel való foglalkozás igényéről beszélni az ergonómia, a munkapszichológia, majd a 70-es évektől a szervezetszociológia hazai térnyerésének köszönhetően. Az *Ipargazdasági Szemle* cikkeinek tartalma jól igazodik ehhez a szakirodalmi következtetéshez. A 'szervezeti magatartás' nyugati irodalomban széleskörűen és rendkívül komplex módon használt fogalma például hazánkban jellemzően a döntési mechanizmusok kutatását takarja a '70-es években – a HR kategóriába sorolható cikkek legalábbis erre a területre fókuszálnak a szervezeti magatartás tárgyalásakor. Megjelennek a hawthorne-i kísérlethez hasonló (bár ahhoz képest 40-50 évet késő) kutatások is, az írások jellemző forrása a vállalati szociológia és a munkapszichológia.

### V.2.3. A nyílt rendszerek és a szervezeti strukturális alkalmazkodás (SA)

A II. világháború utáni években Bertalanffy új rendszerképe a szervezetelméleti szakembereknek is segített egy komplexebb, globálisabb logika körvonalazásában. A nyílt rendszereket feltételező új elméleteknek jó táptalajt biztosított a Marshall tervnek köszönhetően erőteljesen nemzetköziesedő amerikai nagyvállalatok igénye a komplex, heterogén piacokon jelentkező problémáik megoldására. Ekkor tapasztalható a szervezetek széleskörű divizionálizálódása, a (generalista) menedzsment oktatásának (MBA) és a vezetési tanácsadásnak, mint szakmának az elterjedése. A strukturális alkalmazkodás paradigma továbbfejlődése is elsősorban a kontingenciaelméletnek, a szervezeti struktúra kutatásoknak és a vezetőképzésnek köszönhető.

A magyar sajátosságok itt is mutatnak nem csak időbeli, de némi tartalmi eltérést is a nyugati logikához képest. A kor sajátosságaiból fakadóan szervezeti strukturális kérdéseket illetően Magyarországon jellemzően az összeolvadással és konszernesedéssel

foglalkozó tartalmak jelennek meg. Ne feledjük: a 70-es évek pont a recentralizációról, a vállalatok központi irányításának megerősítéséről, és még erőteljesebb összeolvasztásáról szól. Megjelenik témaként a vezetéstudomány és a vezetőképzés is – ennek hazánkban már csak a munkásigazgatók kinevezésének gyakorlata is különös jelentőséget adott. Markáns különbség még a HBR és az ISZ cikkek tartalma között, hogy a magyar irodalomban sokkal inkább elméleti megközelítést kap a rendszerelmélet, kevésbé érezhetőek annak a gyakorlati vetületei, melyeket a kontingenciaelméleti kutatások során láthattunk. A magyar domináns szervezeti forma egyértelműen a funkcionális szervezet marad a II. világháború utáni időszakban is – ez nagy részben a vállalati összevonásoknak, homogenizálásoknak és a központi irányításnak köszönhető, ugyanakkor az 1970-es években érezhetően fontos téma lesz a termelési szerkezet korszerűsítése és a diverzifikáció.

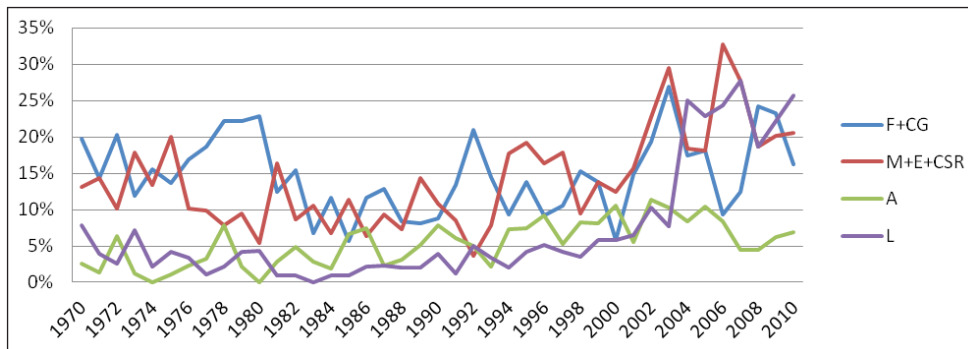
#### V.2.4. Strategic Thinking (ST): A globális verseny és a stratégiai gondolkodásmód paradigmája

Az Egyesült Államok életében a külkereskedelmi mérleg halmozódó, majd drasztikussá váló deficitje járult hozzá nagyban egy új paradigma, a globális verseny felismeréséhez. Amerikai szemszögből Japán képviselte a jó minőségben, de jóval olcsóbb munkaerővel gyártó külföldi versenytársat. Az intenzívebbé váló verseny következménye lett a stratégiaalkotás, a tervezés felértékelődése (versenytársak, pozicionálás). Az amerikai ipar Japánnal szembeni tévesztésével kapcsolatos cikkeket jelöli a J betű – ezért láttuk indokoltnak a két kategória összeolvasztását. A legtöbb gazdaságban (mind makro, mind mikro szinten) a mai napig súlyos dilemma a szabad verseny és a védett hazai piacok közötti választás, illetve a súlypontok megtalálásának a kérdése. Az 1980-as évek Amerikájának kulcsszava kétség kívül a versenyképesség.

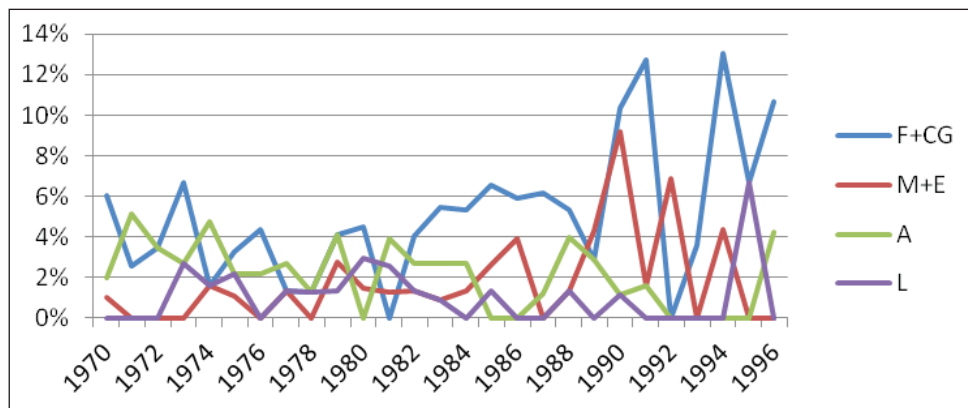
Természetesen a szocialista tervgazdálkodás elveinek megfelelően irányított Magyarországon védett piacain ez a kérdés nem, illetve másképpen merül fel. Hazánkban a hangsúly a tervezés felé tolódik a stratégiai menedzsment helyett, bár felvetődik a piac és a pozicionálás fogalma is (ennek hiányában a cikk NC és nem ST kategóriába került). A tervezés fontosságának köszönhető például, hogy az ISZ hasábjain arányai-ban többet foglalkoztak a vizsgált időszak alatt a strukturális alkalmazkodás paradigma témaköreivel, mint a HBR cikkekben. A '70-es évek második felétől viszont már gyakrabban beszélünk magáról a versenyről is, de leginkább a termékpolitika vonatkozásában. A J kategória általában igen, de nem mindig Japán-specifikus, előfordult cikk a fejlődő és a fejlett tőkés országok (pl. NSZK) közötti versenyről is, az USA vs. Japán analógiának megfelelően.



### V.3. „ÚJ” TRENDEK AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TÜKRÉBEN



12. ábra: Trendek a Harvard Business Review alapján, 1970-1996 (-2010)



13. ábra: Trendek az Ipargazdasági Szemle alapján, 1970-1996

Az 1990 utáni időszak vizsgálata kapcsán különítettünk el négy, napjainkban is aktuális üzleti trendet a HBR cikkek alapján. Előzetes célunknak megfelelően a 4 trend esetében is elvégeztük az összehasonlítást, és itt is markáns különbségek mutatkoztak a két folyóirat között. Már az elején fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy arányaiban sokkal kevesebb ISZ cikket tudtunk az alábbi kategóriák egyikébe sorolni, mint HBR cikket. Ebből adódik az is, hogy a két fenti ábra skálázása eltér egymástól: míg az amerikai cikkek esetében a maximum érték 30% fölötti, a magyar oldal ennek a felét sem éri el.

### V.3.1. Pénzügyi (F) és társaságirányítási (CG) kérdések

A HBR szemüvegén keresztül az amerikai pénzügyi szemlélet erősödésének egyik oldala a nyereségességhez, a profithoz, másik pedig a pénzügyintézetekhez, a tőzsdéhez, az intézményi befektetőkhez kapcsolódó cikkek sokasága. A 12. ábrán látható, hogy a fogyasztón, vásárlón túl a cikkek legnagyobb részben pénzügyi, azaz pénzügyintézeteket, profitot, részvénytulajdont és tulajdonosi képviselőket érintettek. Szintén ide kapcsolódik a menedzsment kontrol és a részvényesi értékelemzés eszközök bekerülése a köztudatba. A társaságirányítási kérdések fókuszja egyrészt a felvásárlások, másrészt az igazgatóság működése és szerepe, valamint a vezetők kiválasztása és kompenzálása.

Magyarországon a vállalati törvény 1977-ben vezette be az igazgató tanács intézményét. Valószínűleg ez magyarázza, hogy az Ipargazdasági Szemlében a '80-as évek elején olvashatunk először az ehhez kapcsolódó kérdésekről. Az üzleti trend a cikkek alapján a 80-as évek közepe tájékára válik témává, ami nagy valószínűséggel a jogi szabályozásnak és az új gazdasági, társasági törvényeknek köszönhető.

### V.3.2. Marketing (M), környezetvédelem (E) és vállalati felelősség (CSR)

A pénzügyi szemlélet erősödése mellett másik, kiemelten fontos irány a HBR cikkek alapján a fogyasztó személyének, fontosságának előtérbe kerülése, az egyre intenzívebb harc a „kegyeinek” megszerzése érdekében. A kategóriába tartozó HBR cikkek témája legnagyobb részben a fogyasztó, a hirdetési technikák, a fogyasztási kultúra („consumerism”), a fogyasztói magatartás megismerése. A háttérben minden bizonnyal a növekvő verseny és a telítettebb piacok állnak, valamint a szolgáltató szektor erősödése. Ezzel párhuzamosan erősödik a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a környezetvédelem is, hiszen valamilyen formában ezek is kommunikációs csatornák, melyeken keresztül a fogyasztóhoz, a vásárlóhoz szólhatunk.

Magyar „sajátosságként” fogható fel a fogyasztóval kapcsolatos cikkek rendkívül alacsony, szinte észrevehetetlen aránya egészen az 1990-es évek elejéig. Markáns tény az is, hogy az Ipargazdasági Szemlében egyáltalán nem kerül elő témaként a vállalatok társadalmi felelősségvállalása.

### V.3.3. Szövetségek és hálózatosodás (A: Alliances)

A két nagyobb mellett két kisebb, de erősödő üzleti trendet is megfigyelhettünk a HBR cikkekben. Az egyik ezek közül a hálózatosodás jelensége, mely az Egyesült Államok esetében a stratégiai szövetségek, a konglomerátumok növekvő arányára, a koncentrálnálódó piacokra és a „magányos” piaci szereplők erőteljes ritkulására hívja fel a figyelmet.

A magyar cikkek között is találtunk a témakörbe illő témákat, de meg kell jegyeznünk, hogy a magyar „szövetségeket” jellemzően felülről szervezték, mint ahogy a „piaci” koncentrálnálódás is erőltetett volt – néhány kivételtől eltekintve.

### V.3.4. Leadership (L)

A 2000-es évekig az Egyesült Államokban is marginálisnak (0-5%) számító téma az elmúlt másfél évtizedben megsokszorozta a jelentőségét. A HBR esetében ez a felsővezetőkre fókuszáló cikkek sokasodását jelenti, olyan témákat érintve, mint a „CEO”; kik ők és hogyan lehet vállalatot jól, eredményesen vezetni (személyiségjegyek, képzés, vezetési filozófia); mikor és hogyan kell gondoskodni az utánpótlásukról, stb.

Magyar sajtóosságokat sajnos 1996 után nem tudunk vizsgálni, annyi mindenesetre kiderül, hogy a téma egészen az 1990-es évek második feléig marginális marad; egy-egy esetben előfordulása vélhetően a felsővezetők képzetlenségének (is) köszönhető, nem pedig a kiemelkedő fontosságuknak – hiszen egy tervutasításos rendszerben a vezető feladata elsősorban a felülről kapott, központi tervek vállalaton belüli végrehajtása lesz-

## VI. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Jelen tanulmány egy olyan kutatás első eredményeit tartalmazza, melynek célja a magyar vállalatvezetési elmélet és gyakorlat történetének vizsgálata a nyugati trendekkel való összehasonlításban, mind a szakirodalom feldolgozásán, mind a tartalomelemzésen keresztül. A fentiekben közzétett adatokból egyrészt következtetéseket vonhatunk le, másrészt viszont fel kell hívnunk a figyelmet ezen következtetések korlátosságára is, ami a továbbiakra nézve új kutatási irányokat jelölhet ki.

Összességében láthattuk, hogy a fő menedzsmenttörténeti paradigmák hatása valamilyen formában hazánkban is érződött, de jellemzően erős csúszással az időzítést, illetve torzulással a tartalmat illetően. Nem találtunk jelentős hazai visszhangot az emberi viszonyok iskola által kimondottakra – különösen a tudományos vezetés népszerűségéhez képest. Nem történt meg a szervezetek széles körű divizionálizálódása sem, így a strukturális alkalmazkodás értelemszerűen más hatásokat eredményezett hazánkban, mint az Egyesült Államokban. A globális verseny olcsóbb munkaerőjű országokkal is inkább csak napjainkban kezd érződni, ami kívül esik a vizsgált időszakon. Kiemelt jelentősége tehát egyértelműen a tudományos vezetés paradigmának lett a magyar menedzsmenttörténetben. Hogy miért tart sokkal tovább a paradigma dominanciája Magyarországon, mint az Egyesült Államokban – ahol létrejött? Mind a politikai, mind a gazdasági döntéshozók számára kiemelt jelentőségűnek tűnik a termelékenység és a hatékonyság. Ez a paradigma belül marad a vállalat falain és az amerikai vállalatok számára a II. világháború után elveszti a jelentőségét, adottsággá válik. A hazai zárt gazdaság és piac környezetében azonban továbbra is megmarad a létjogosultsága a paradigma előtérbe helyezésének, sokak számára az ebben való elmaradás okozza az általános gazdasági nehézségeket is. Ennek megoldása kulcsfontosságúnak tűnik, a számos cikk ellenére mégsem sikerül, ami – joggal gondolhatjuk – magyarázatra szorul. A tőkés gazdaságokban vélhetően a piac gondoskodik a vállalatok lehető leghatékonyabb működéséről...

A másik kiugró különbség a HBR és az ISz cikkei között a fogyasztó előtérbe kerülése, de ez a tudományos munkaszervezés paradigma súlyához képest kevésbé meglepő. Szintén érezhető az új témakörök súlyában megjelenő különbség, ennek értékelésében azonban nagy hátrány, hogy a magyar szakirodalom 1996 végével megszakad.

Ezen korai eredmények messzemenő következtetések levonására még nem igazán alkalmasak. Ideális lenne például hasonlóan strukturált eredményeket összehasonlítani más folyóiratokkal is, melyek az 1970-1996 közötti időszakot szintén lefedik. Ilyen folyóirat lehet a Közgazdasági Szemle, vagy a Vezetéstudomány is. Ilyen összehasonlítás birtokában már bátrabban tudunk majd az akkori magyar gazdasági tudományos életre és közvéleményre gyakorolt hatásokról beszélni. Fontos lehet az is, hogy az egyes, ISZ esetében megfigyelt görbék mozgását megerősíti majd a további elemzés, vagy ellentmond neki.

## VII. MELLÉKLET

1968	Új gazdasági mechanizmus bevezetése
1969	Valamely kívánatosnak tartott termelési vagy fogyasztási struktúra érdekében fenn tartott állami preferenciák (kivételes adóztatás, termelési és exportszubszenciók, ártámogatások) leépítésének kezdete.
1970	A IV. ötéves terv beindítása (fő célkitűzés: hatékonyságjavítás). Módosul a nyereségadóztatás (a létszámváltozás adómódosító tényező lesz az eddigi átlagbér-alapú adózáshoz képest).
1971	Szövetkezeti törvény: szövetkezetek vállalatokká minősítése – a törvény szokatlan autonómiát biztosít számukra a mezőgazdaságon kívül eső területeken is. Tanács törvény: megerősíti a területi önállóság alapjait. Az ipari vállalatok száma 821-re csökken (1960: 1368, 1950: 1427); a kis- és középvállalatok gyakorlatilag megszűnnek.
1972	Tervtörvény: mentesíti a vállalatokat a népgazdasági tervek kötelező érvényű betartásától: azok csak a kormányt és a bankrendszert kötik. Reform-fordulat (Szalai (1982) szerint „ellentámadás”): recentralizációs hullám, számos vállalat összevonása. KB novemberi párthatározat a bérszínvonal-növelés és a nyereség összekapcsolásának megszüntetéséről a vállalati gyakorlatban.
1973	III. sz. törvény a Minisztertanács tagjai és az államtitkárok felelősségéről.
1974	Külkereskedelmi törvény: szélesíti a vállalatok nemzetközi mozgásterét.
1975	V. ötéves terv (fő célkitűzés: a tőkés export bővítése)
1976	Január 1: központi áremeléseket jelent be a kormány a nyugati válság begyűrzése miatt. November: adókedvezményt kapnak a kisiparosok.

1977	Új állami vállalati törvény: az igazgató tanács intézményének bevezetése. Kimondja, hogy „a vállalatok gazdasági vállalkozások, amelyeket gazdálkodásuk során minden jog megillet, amelyet törvény nem tilt vagy nem korlátoz.” (Sárközy, 1986, p. 218)
1978	
1979	Gazdaságpolitika: a recentralizálási törekvések után visszatérés a '68-as reform alapelveihez.
1980	VI. ötéves terv (fő célkitűzések: a tőkés export dinamikus bővítése és a tőkés import, valamint a beruházások visszafogása)
1981	Létrejön az Ipari Minisztérium, decentralizációs hullám és szervezeti reformok kezdete.
1982	Vállalati gazdasági munkaközösségekre ad lehetőséget egy kormányrendelet (január 1-vel)
1983	Új bérszabályozás (nő a piac szerepe, csökkennek a teljesítmény-visszatartásra készítő elemek)
1984	Kormányhatározat új vállalatvezetési formákról.
1985	VII. ötéves terv
1986	
1987	Külföldi tőkebefektetések lehetősége
1988	Gazdasági társaságokról szóló törvény
1989	A munkanélküli segély bevezetése.
1990-től	Politikai rendszerváltás, privatizáció

A magyar gazdaságirányítás a vállalatok életét befolyásoló, főbb eseményei és szabályozó mechanizmusai  
Forrás: (Csikós-Nagy, 1970; Kaposi, 2002; Sárközy, 1986; Szabó, 1974; Szalai, 1982; Szamuely and Csaba, 1998; Szűcs, 1989; Tardos, 1982; Varga, 1973)

## Hivatkozásjegyzék

- Aldrich, M. (2010), "On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900-1930", *Business History Review*, Vol. 84 No. 3, pp. 501–526.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P. and Hayes, R.L. (Eds.). (1976), *From strategic planning to strategic management*, Wiley, London, New York.
- Bakacsi, Gy. (1996), *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. (2011, June), *Szervezeti magatartás*, Budapesti Corvinus Egyetem.

- Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M. and Máriás, A. (Eds.). (1991), *Vezetés - Szervezés I.*, Aula, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Bauer, T. (1975), "A vállalatok ellentmondásos helyzete a magyar gazdasági mechanizmusban", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 22 No. 6, pp. 725–735.
- Bell, D. (1956), *Work and its Discontents: The Cult of Efficiency in America*, Beacon, Boston.
- Bendix, R. (1974), *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, University of California Press, Berkeley.
- Berend, T.I. and Ránki, G. (1972), *A magyar gazdaság száz éve*, Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Campbell, A. and Alexander, M. (1997), "What's Wrong with Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 42–51.
- Chandler, A.D.J. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.
- Courtney, H., Kirkland, J. and Viguerie, P. (1997), "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 67–79.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Csikós-Nagy, B. (1970), "Gazdasági mechanizmusunk fejlesztésének főbb kérdései", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 17 No. 4, pp. 448–458.
- Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities.", *Academy of Management Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 312–322.
- Erdős, P. (1956), "A tervezgádkodás néhány elméleti kérdéséről", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 3 No. 6, pp. 676–694.
- Fayol, H. (1956), *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris.
- Follett, M.P. (1941), *Dynamic Administration*, Management Publications Trust, London.
- Fruin, W.M. (1994), *The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures*, Clarendon Press ; Oxford University Press, Oxford [England]; New York.
- Galbraith, J.R. and Nathanson, D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, St. Paul, Minn.
- Gause, G.F. and Witt, A.A. (1935), "Behavior of Mixed Populations and the Problem of Natural Selection", *The American Naturalist*, Vol. 69 No. 725, pp. 596–609.
- Gibson, J.W., Hodgetts, R.M. and Blackwell, C.W. (1999), "The role of management history in the management curriculum: 1997", *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 5, pp. 277–285.
- Gillespie, R. (1991), *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Studies in economic history and policy, Cambridge University Press, Cambridge [England] ; New York.
- Guillén, M.F. (1994a), *Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, Chicago.
- Guillén, M.F. (1994b), "The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 75–86.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), "Do you really have a global strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 4, pp. 139–148.
- Henderson, B.D. (1989), "The origin of strategy. What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamics.", *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 6, pp. 139–143.

- Hochschild, A.R. (1997), *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books, New York, 1st ed.
- Hoványi, G. (1982), *Vezetési modellek*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Jacoby, S.M. (2007), *The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States*, Princeton University Press, Princeton, N.J.; Woodstock.
- Kaposi, Z. (2002), *Magyarország gazdaságtörténete, 1700-2000*, Studia oeconomica, Dialóg Campus, Budapest ; Pécs.
- Kenney, M. (1993), *Beyond mass production: the Japanese system and its transfer to the U.S.*, Oxford University Press, New York.
- Koehn, N.F. (Ed.). (2009), *The story of American business: from the pages of the New York Times*, Harvard Business Press, Boston, Mass.
- Koontz, H. (1961), "The Management Theory Jungle.", *Academy of Management Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 174–188.
- Koontz, H. (1980), "The Management Theory Jungle Revisited.", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 175–188.
- Kornai, J. (1957), *A gazdasági vezetés túlzott központosítása*, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Kotter, J.P. (1999), "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 145–159.
- KTI. (1983), *Javaslat gazdaságunk szervezeti rendszerének átalakítására*, MTA Közgazdaságtudományi Intézete, Budapest.
- Kunda, G. (1993), *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation.*, Temple University Press.
- Lafley, A.G. (2009), "What Only the CEO Can Do", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 5, pp. 54–62.
- Laky, T. (1980), "A recentralizáció rejtett mechanizmusai", *Válóság*, Vol. 23 No. 2, pp. 31–41.
- Lawler III, E.E. and Mohrman, S.A. (1985), "Quality circles after the fad", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 64–71.
- Levie, J. (1993), "Paradigmák a vezetéstudományban", Vol. 24 No. 1-2, pp. 92–98.
- Lewin, K. (1948), *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics [1935-1946]*, Harper, New York.
- Lewitt, T. (1987), "The LSD of the 1980s", *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 3, p. 4.
- Locke, R.R. (1996), *The collapse of the American management mystique*, Oxford University Press, Oxford ; New York.
- Luthans, F. (1969), *Cases, Readings, and Review Guide for Principles of Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York and London.
- Luthans, F. (1973a), "The contingency theory of management", *Business Horizons*, Vol. 16 No. 3, pp. 67–72.
- Luthans, F. (1973b), *Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management*, McGraw-Hill, New York.
- Marosi, M. (1983), "Előszó", *Üzemvezetés/A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- Mauboussin, M.J. (2009), "When Individuals Don't Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 10, pp. 24–25.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Mintzberg, H. (1980), "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, Vol. 26 No. 3, pp. 322–341.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 1, pp. 107–114.
- Moreno, J.L. (1953), *Who shall survive?: Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*, Beacon House, Beacon, N.Y.
- Nagy, T. (1956), "A politikai gazdaságtan néhány kérdéséről", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 3 No. 6, pp. 657–675.
- Omae, K. (1982), *The Mind of the strategist: the art of japanese business*, McGraw-Hill, New York [N.Y.] [etc.].
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Ouchi, W.G. and Jaeger, A.M. (1978), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility.", *Academy of Management Review*, Vol. 3 No. 2, pp. 305–314.
- Pascale, R.T. (1981), *The art of Japanese management: applications for American executives*, Simon and Schuster, New York.
- Perlow, L.A. (1997), *Finding time: how corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*, Collection on technology and work, ILR Press, Ithaca, NY.
- Péter, Gy. (1954), "A gazdaságosság jelentőségéről és szerepéről a népgazdaság tervszerű irányításában", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 1 No. 3, pp. 300–324.
- Pindur, W., Rogers, S.E. and Kim, P.S. (1995), "The history of management: a global perspective", *Journal of Management History*, Vol. 1 No. 1, pp. 59–77.
- Podolny, J.M. (2009), "The Buck Stops (and Starts) at Business School", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 6, pp. 62–67.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2000), *Can Japan compete?*, Macmillan, Basingstoke.
- Porter, M.E. és Kramer, M.R. (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78–92.
- Putnam, A.O. (1985), "A redesign for engineering", *Harvard business review*, Vol. 63 No. 3, pp. 139–144.
- Rappaport, A. and Sirower, M.L. (1999), "Stock or Cash?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 6, pp. 147–158.
- Roach, S.S. (1996), "The Hollow Ring of the Productivity Revival", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 81–89.
- Roe, M.J. (1994), *Strong managers, weak owners: the political roots of American corporate finance*, Princeton University Press, Princeton, N.J.



- Sárközy, T. (1986), *Egy gazdasági szervezeti reform sodrában: az 1984-85-ös szervezeti váltáshoz*, Magvető Kiadó, Budapest.
- Schor, J. (1991), *The Overworked American: the unexpected decline of leisure*, Basic Books, [New York, N.Y.].
- Schwarz, J.E. és Volgy, T.J. (1985), "The myth of America's economic decline", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 5, pp. 98–107.
- Skaggs, B.C. és Leicht, K.T. (2005), "Management Paradigm Change in the United States: A Professional Autonomy Perspective", in Keister, L.A. (Ed.), *Entrepreneurship*, Elsevier, Kidlington, Oxford, pp. 123–150.
- Szabó, B. (1974), "Gazdaságirányítás, szabályozás, érdekek", *Valóság*, Vol. 7 No. 11.
- Szalai, E. (1982), "A reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok", *Valóság*, Vol. 25 No. 5, pp. 23–35.
- Szamuely, L. és Csaba, L. (1998), *Rendszerváltozás a közgazdaságtanban - közgazdaságtan a rendszerváltozásban.*, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- Szűcs, P. (1989), *A vállalati belső irányítási rendszer reformja*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tardos, M. (1982), "Program a gazdaságirányítás és a szervezeti rendszer fejlesztésére", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 29 No. 6, pp. 715–729.
- Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York and London.
- Tsurumi, Y. (1987), "The U.S. Trade Deficit with Japan", *World Policy Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 207–230.
- U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census. (1975), *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970, Part 1*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.
- Varga, G. (1969), "A 'problematikus' vállalatokról", *Társadalmi Szemle*, Vol. 24 No. 7-8, pp. 74–82.
- Varga, G. (1973), "Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseihez. II. rész", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 20 No. 6, pp. 633–648.
- Vogel, E.F. (1979), *Japan as number one: lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Waring, S.P. (1991), *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- Wilcsek, J. (1970), "Korszerű kis- és középüzemek a magyar iparban", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 17 No. 7-8, pp. 835–846.
- Wolff, E.N. (2007), *Recent Trends in Household Wealth in the United States: Rising Debt and the Middle-Class Squeeze*, Levy Economics Institute Working Paper No. 502., Annandale-on-Hudson, New York, available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=991901](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=991901) (accessed 25 November 2013).
- Wren, D.A. (1994), *The evolution of management thought*, John Wiley, New York, 4th ed.

