

## Zárójelentés

*A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere (NK 100592) OTKA-kutatáshoz*

A magyarországi tudományos életben eddig sajnos kevés figyelem irányult a magyar vezetés- és szervezéstudomány múltjára, arra, vajon milyen külföldi hatások nyomán és milyen jellegű belső innováció eredményeképp jutott el e tudományág jelenlegi fejlettségi szintjére. A tudományterület kutatási eredményei a gyakorlatban igen nagy határfokkal kerülnek hasznosításra, hiányzik azonban annak tudományos igényű áttekintése, mely típusú szervezetek (üzleti, közigazgatási, civil) működése alapján, mely külföldi-belföldi vezetéstudományi iskolák indíttatásából és mely meghatározó személyiségek munkássága nyomán született és formálódott a vezetés és szervezés diszciplínája, s a lefektetett alapelvek hogyan valósultak meg a mindennapokban a gazdasági élet határain belül és kívül egyaránt. Kutatócsoportunk e hiátus kitöltésére vállalkozott.

### A kutatócsoport tagjai

A kutatás vezetője, dr. Dobák Miklós professzor, a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Vezetéstudományi Intézetének igazgatója, a Vezetés és Szervezés Tanszék vezetője, senior kutatója dr. Chikán Attila egyetemi tanár, MTA-doktor, a BCE Versenyképesség Kutató Központjának igazgatója, illetve dr. Nemes Ferenc, MTA-doktor, a BCE Igazgatásszervezés és urbanisztika tanszékének professor emeritusa volt. Dr. Antal Zsuzsanna, dr. Kozma Miklós, dr. Strausz Péter, dr. Vaszkun Balázs György és dr. Zachar Péter Krisztián egyetemi, főiskolai oktatók társkutatóként működtek közre munkánkban. A nemzetközi szervezetelméleti háttér vizsgálatához az Universitát Mannheim kutatója, Alfred Kieser tanszékvezető professzor munkásságára és személyes támogatására számíthattunk. A kutatás menetét elősegítő technikai-, gyűjtő- és előkészítő-feldolgozó munkák egyes elemeit egyetemi hallgatók illetve az adott témában releváns ismeretekkel rendelkező kollégák végezték.

Tudományos műhelyünk kutatógárdája szinte végig azonos maradt: csupán Vaszkun Balázs György társ kutatónk vált 2014 augusztusától a projekt által nem finanszírozott társ kutatóvá, azonban tudományos munkáját továbbra is folytatta kutatócsoportunkon belül.

### A kutatás módszertana

Módszertani szempontból a primér forrásfeltárás, illetve levéltári kutatás mellett sajtó- és dokumentumelemzéseket folytattunk, valamint a vonatkozó szakirodalom feltárására is sor került. Ennek során nem csak az adott források analízisét, de azok rendszerszemléletű elemzését is igyekeztünk megvalósítani. Az összegyűjtött anyagot pedig mind a történet-, mind a vezetéstudomány módszereivel vizsgáltuk.

Munkánk során kutatásokat folytattunk az Országos Széchényi Könyvtárban, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban, a Politikatörténeti Intézet Könyvtárában; a témánk szempontjából releváns idegen nyelvű könyvészeti anyagot pedig a bécsi Nationalbibliothekben valamint a szintén bécsi központú Arbeiterkammer és Wirtschaftskammer könyvtáraiban gyűjtöttük össze és dolgoztuk fel. Emellett levéltári kutatásokat folytattunk a Magyar Nemzeti Levéltár Gazdaságtörténeti Levéltárában is. Mindezekkel párhuzamosan nagy hangsúlyt fektettünk a szocialista időszak volt vállalatvezetőivel illetve a vezetéstudományi oktatás meghatározó alakjaival készített interjúkra, mely munkánk során több tucat szakmai illetve életútinterjút készítettünk és dolgoztunk fel.

Kutatásunk eredményei

Kutatómunkánk során meghatároztuk a magyar vezetéstudományos diskurzus kezdetét. A Magyar Mérnök és Építész Egylet égisze alatt Méhely Kálmán neves mérnök valamint vezetés- és társadalomtudományi szakíró szervezésében 1912 végén került sor egy vitasorozatra, mely a Taylor-rendszerrel foglalkozott. Ezen a dispután a korabeli mérnöktársadalom neves képviselői (például Hollerung Gábor, Sóváry Emil, Cukor Kálmán) mellett Szabó Ervin társadalomtudós, a Fővárosi Könyvtár igazgatója is részt vett és részletesen kifejtette álláspontját, külön kitérve a taylorizmus egyes elemeinek a könyvtárban történt gyakorlati alkalmazási kísérleteire.

A Taylorról rendezett vitasorozat bemutatása során olyan kérdésekről is teljesebb képet alkothattunk, 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 hozzá. Különösen fontos aláhúznunk emellett, hogy az első gyakorlati alkalmazási kísérletre a Ganz Villamossági Rt.-nél mennyire korán, még Taylor híressé vált 1911-es munkáinak 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 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 „szolgái” alkalmazását tartotta 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 jelen volt. A magyar szakemberek tehát korán és igen alaposan megismerték 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 vezetéstudomány művelése mondhatni egyszerre vette kezdetét a hasonló irányú amerikai és európai tudományos és gyakorlati kezdeményezésekkel.

Frederick Winslow Taylor és Henry Ford tanai az 1920-as évek elejétől, ha lehet még népszerűbbek lettek világszerte, szinte divat volt velük foglalkozni. Nem volt kivétel ez alól a magyar tudományos közélet sem, így a két világháború közötti magyar recepció feltárására is figyelmet fordítottunk.

Diamant Izsó erdélyi vállalatigazgató tudományos igényű cikkeiben foglalkozott a vezetéstudomány e két meghatározó alakjának munkásságával a kolozsvári Korunk című lap hasábjain. Taylorról értekezve Diamant rámutatott, hogy a taylorizmust gyakran a fordizmussal azonosítani szokták, s ez ellen a hibás megállapítás ellen Taylor és Ford hívei egyaránt tiltakoznak. Diamant szerint míg Taylor egy „szenzáció nélküli, színtelen, tudománytalan tudománynak” a megalapítója, addig Ford ennek a tudománynak a praktikus alkalmazója, reformálója, hasznosítója. Taylor nevelni, oktatni, szervezni és szerveztetni akart, kiválasztás által jobb és több munkaeredményt elérni. Ford ugyanazt az eredményt nevelés nélkül akarta (munkásainak 75%-a egy héten belül betanítható volt). A két szakember rendszerét összehasonlítva Diamant megállapította, hogy az „emberiség haladása”

szempontjából Taylor rendszere az értékesebb, mert nevelő és nemesítő hatású és többkevesebb sikerrel minden fajta munka szervezése során alkalmazható.

Kertész Imre műegyetemi tanársegéd és Káldor István szakíró különálló munkában foglalkozott főleg Ford, de ezzel kapcsolatban Taylor vezetési rendszerével is. E két szerző írásait elolvasva megállapítható: egyetértettek abban, hogy Ford (és kisebb mértékben Taylor) kezdeményezéseinek nagy része igen jó, ami problémás, az sokszor nem az ő hibájuk, hanem a környezetből is fakad. Elveik többsége Európára azonban a két szerző szerint nem vonatkoztatható, Magyarországon pedig agrárállam lévén a fordizmus és taylorizmus döntő része nem alkalmazható, hiszen azok kifejezetten ipari államokra vannak kitalálva.

Az 1945 utáni vezetéstudományi kérdésekkel két szálon foglalkoztunk. Egyrészt a korabeli közgazdász szakma talán legfontosabb lapjában, a Közgazdasági Szemleiben megjelent cikkek alapján igyekeztünk általános megállapításokat tenni, másrészt pedig a korabeli vállalati gyakorlatot vizsgáltuk, melynek kapcsán számos interjú készítettünk volt vállalatvezetőkkel.

A Közgazdasági Szemle tanulmányaira kellő perspektívából tekintve megállapítható, hogy a legmeghatározóbb környezeti adottsága a kor menedzsmentjének a külső gazdasági-társadalmi sokkokra való reagálás kényszere. Ennek többféle skálán mérhető intenzitásával találkozhattak a vezetők, kezdve az idegen hatalom katonai agresszióval támogatott ideológiai és politikai nyomásgyakorlásától a globális piacgazdaság jelentette verseny fokozatosan erősödő hatásáig. A helyi adottságok talaján a kibontakozó nemzetközi versenyhelyzetben való helytállás alapjainak megtalálása – ekként ragadható meg a korszak vállalati menedzsmentjének átfogó célmotívuma.

E kihívások környezetében vállalatvezetőink meríthettek a nyugati és keleti mintákból, tapasztalatokból, ezen ismeretek hazai közegbe való becsatornázásának, értelmezésének és elméleti vitájának egyik legfőbb fórumát éppen a Közgazdasági Szemle hasábjai jelentették. E mintákból történő tanulás ugyanakkor nem pusztán a vállalatok szintjén volt érzékelhető – a vállalatvezetők elvi szerepének egy részét a szabályozó hatóságok döntéshozói vették át. A korszakra ennek tükrében jellemző volt a felettes szervekkel való kapcsolat meghatározó szerepe, a vállalatok és a hatóságok közötti alku változó intenzitású és irányú folyamata.

Ebben a vezetőktől (Nemes Ferenc megfogalmazásában) ötletességet, kezdeményezőkézséget, határozottságot és energikusságot igénylő időszakban a vállalati menedzsment mérlegelte a főbb érintettek támasztotta elvárások súlyát, a számára közvetített szemléletek és elméletek praktikus alkalmazhatóságát, amelynek talaján saját hitvallást közvetített szűkebb-tágabb környezete felé. A rendszer szintű anomáliák praktikus megoldásainak keresése, a vállalati működés életben tartásának feladata egyfajta hősi szerepbe emelte a kor kiemelkedő vállalatvezetőit, illetve csalódás övezte azon társaikat, akik e sajátos szerepben nem nyújtottak kiemelkedőt.

A gyakorlatban hierarchikus vállalati működésben csapódott le a fenti szemléleti dilemmák krónikus elburjánzása. A menedzsment – példás kivételektől eltekintve – erősödő input-oldali kontrollal igyekezett gátat szabni a gondatlan munkavégzés, a teljesítmény-visszatartás és közömbösség kialakuló munkakultúrájának, amely nem segítette, sőt rontotta a nemzetközi versenyhelyzetben való szerepvállalásunk esélyeit. Ezt a negatív folyamatot részben ellensúlyozta, hogy a szocialista korszak második felében erősödött a vezetőkkel szembeni szakmai elvárások súlya, amelynek a vezetés mint szakma öntudatra ébredése, a vezetőképző intézmények térnyerése megfelelő fejlődési irányt szabott. Ahol a szakmai munka teret kapott – akár a felsővezető egyetemi vagy posztgraduális tanulmányai révén, akár a vezetői gárda szakmai képviselői mozgásterének meghagyásával – a vállalatok olyan fejlődési pályára álltak, amelynek továbbélése napjainkig is érezhető.

Vállalati esettanulmányainkban mindemellett számos értékes példát mutattunk be a szocialista vállalat sikeres vezetői gyakorlataiból. E pozitív minták tanulmányozása arra

enged következtetni, hogy egy „magyar modell” összeállítható a kontextuális elemek talaján, ennek pozitív megfogalmazása ugyanakkor további kutatások feladata lehet.

Emellett egy konkrét vállalat, a Dreher példáján keresztül vizsgáltuk a különböző vezetési iskolák tételeinek gyakorlati megvalósítási kísérleteit a teljes XX. században. Az 1910-es években Magyarországon még ritkaságszámba ment az ezer fő fölötti állománnyal rendelkező gyár. Az, hogy a századforduló környékén a kőbányai sörgyárakban már kétezer fő dolgozott, önmagában is mutatja a söripar jelentőségét és vezetési kihívásait – bár ebből közvetlenül a Dreher csak néhány száz főt foglalkoztatott. A létszám mögött egyértelműen a termelési volumen húzódik meg, mint a hazánkban (és különösen a magyar söriparban) még zajló iparosodás egyik fő vezérelve. A Dreher esetében az egyik sikertényező kétségtelenül a tőkeerő volt: a legtöbb esetben ezt a versenyt csak sokszereplős tőkescsoportok bírták. A tőkeerőn kívül az időszak másik fontos kihívása volt a gépesítés, ami egyben a termelés racionalizálását jelentette – az összefüggések megértésében nagy segítség lehet az amerikai F. W. Taylor munkásságának elemzése és megértése. Folyamatos gazdasági figyelmet igényelt annak elemzése, hogy az emberi munkát hol szükséges és gazdaságilag racionális a korabeli technológiával (gépekkel) kiváltani. Erre láttunk illusztrációt a rendelkezésre álló gépi erő folyamatos növekedésében.

A fellendülés egészen az első világháborúig tartott, amit így a kapacitásnövelés és a gépiesítés határozott meg. Innentől viszont egyfajta válságmenedzsmentre volt szükség, amely több fontos tényezőt is magában foglalt. A verseny és az együttműködés egyszerre volt jelen a hazai sörgyárak körében. Láttunk példát „ellenséges felvásárlásra”, a kartellezés manapság súlyosan büntetett eseteire, de vállalati felelősségvállalásra is, például a háborúk vagy a válság sújtotta időkben, amikor a piaci szereplők megértették annak jelentőségét, hogy a társadalmi környezetük túlélése, megélhetése, biztonsága jelentős részben az ő működésük függvénye lehet. Az 1920 és 1948 közötti időszak kulcsszavai tehát a koncentráció és a protekcionizmus mellett a törődés és a felelősségvállalás lehetnének. Érdekes, hogy pont ebben az időszakban (a gazdasági válság és a világháború nyilvánvalóan közös elem, így kiváltó ok is) kapott nagyobb jelentőséget az Egyesült Államokban Mayo munkássága, az Emberi viszonyok mozgalma, valamint a pszichológia és szociológia, mint szakma is. Nem csak nálunk, a világ számos (akár tőlünk fejlettebb) gazdaságában is megnőtt a juttatások (biztosítás, nyugdíj, munkaidő, túlóra stb.) jelentősége a vállalatvezetés területén.

A második világháború utáni időszakban Magyarországon jelentős szerkezeti átalakulásról beszélhetünk minden gazdasági szervezet vonatkozásában, csak éppen ellenkező értelemben: nem a nagyobb alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és autonómiát jelentő multidivizionális szervezetek irányába indultunk el, hanem az államosítás és a központosítás felé. A vállalati döntési kompetenciák minimálisra szűkültek, a piac még tovább koncentráldott (ha egyáltalán lehet még piacról beszélni ilyen körülmények között), a vállalatvezetők egyetlen feladata a tervek betartása, illetve túlteljesítése volt. Természetes, hogy a divizionális struktúra létjogosultsága fel sem merülhetett ebben a centrális berendezkedésben, ellenben a taylorizmusból öröklött számos technológiai megoldás és módszertan – illetve azok szovjet ruhába bújtatott változata (Kovaljov-módszer, sztahanovizmus, tervtúlteljesítés, stb.) előtérbe került.

Az 1970-es és 80-as évek menedzsmenttörténeti tendenciája a fejlett gazdaságokban a versenytársakra helyezett kiemeltebb fókusz volt – elsősorban a globalizáció következtében betörő, mind távolabbról, az olcsóbb munkaerejű, fejletlen gazdaságokból érkező, ámde egyre jobb minőségű termékek következtében. Magyarországon értelemszerűen ez várható magára... egészen a rendszerváltásig, amikor is aztán sokszoros erővel nehezedett rá a vállalatvezetők vállára.

A menedzsmentoktatás fejlődésének bemutatására is komoly figyelmet fordítottunk, így sikerült feltérképezni a közgazdaságtan-oktatás és ezen belül a vezetéstudományi oktatás

történetének főbb csomópontjait. Az 1945 utáni időszakban működő egyetemi központok ezirányú tevékenységének ismertetése mellett a különböző vezetőképzők munkáját is megismertük. Feltáró jellegű kutatómunkánk során nagy segítséget jelentett számunkra a tudomány meghatározó magyar képviselőivel készített számos interjú.

Mindemellett foglalkoztunk a vezetéstudomány eredményeinek más tudományterületekre gyakorolt hatásával is. Ezzel kapcsolatban Magyary Zoltánnak, a magyar közigazgatástudomány megteremtőjének életművét vizsgáltuk azt kutatva, mennyire termékenyítette meg azt a menedzsmenttudomány. Magyary és a két világháború közötti közigazgatástudományt művelők munkásságából kiderül, hogy minden friss és újszerű tudományos eredménnyel tisztában voltak. Nemcsak Taylor effektív munkaszervezési nézeteit, valamint Fayol vezetési és irányítási alapelveit tudták hasznosítani, de pontosan látták a korabeli európai trendeket, 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 maximális teljesítményt elérni (racionális munkaerő-szervezés, megfelelő munkafeltételek, modernizáció), továbbá a megfelelő személyzet kiválasztásával és képzésével a teljesítményt növelni (új típusú közigazgatási alkalmassági vizsgarendszer és továbbképzések bevezetése), valamint az információhálózat létrehozásával a vezetési feladatokat is megkönnyíteni (statisztikai adatsorok, személyzeti politika). A Magyary-iskola jellemzőiként már 1977-ben Szamel Lajos a tematikai gazdagságot, az elmélet és gyakorlat egységének megteremtésére irányuló eredményes törekvést, az empirikus (ténymegállapító) módszerek alkalmazását, a világra való kitekintést, valamint az egyetemességre és interdiszciplinaritásra való törekvést fogalmazta meg.

Kutatásunk eredményeit egy konferenciakötetben, egy tanulmánykötetben és egy kétkötetes zárómunkában foglaltuk össze. Külön szekcióban számoltunk be részeredményeinkről 2013 májusában az Economic and Business History Society 38. szakmai konferenciáján az Egyesült Államokban, Baltimore-ban, illetve 2013 augusztusában a Pannon Egyetem által rendezett Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben című jubileumi balatonfüredi konferencián. Szervezésünkben került sor 2014. május 29-én a Budapesti Corvinus Egyetemen az I. Magyar Vállalkozás- és Menedzsmenttörténeti Konferenciára. Munkatársaink emelt több tudományos rendezvényen is beszámoltak munkánkról. A kutatási eredményeket az egyetemi oktatásban is hasznosítjuk: munkatársaink évek óta tartanak menedzsmenttörténeti kurzusokat a Budapesti Corvinus Egyetemen.

Budapest, 2015. június 25.

Dobák Miklós CSc  
vezető kutató