

KOZMA MIKLÓS

A MAGYAR VÁLLALATI MENEDZSMENT ÚTKERESÉSE A MÁSODIKVILÁGHÁBORÚ UTÁN (1945-82) – az olajipar példáján –¹

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 élőbbé, 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.

¹ 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 rezsím 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 dekonjunktúra 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 (Tőkés, 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 ténytérképek 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.)

„Miután 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 ösztönözte 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 üzemet 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 tapasztalatszere 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 KINEVEZÉSEKSEL 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 múlt, 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 termelőszövetkezet 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 termelőszövetkezeti 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 szervezésméleti 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

A magyar gazdaságpolitika és vállalatirányítás útkereső ingája

