

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 szolgai másolása vagy hazai viszonyokra történő alkalmazása, esetleg egy speciális „harmadik út” megfogalmazása volt-e jellemző az időszerűvé vált problémákra adott „magyar válasza”?

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 vezetésstudomány 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. Arányában 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 gyáriparban 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 igazoltan 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 hatáskörének 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, Goings 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 gyáripar 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 bérszabályozást 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 sztrájkjal 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, pénzügyért, 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.¹ 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-

¹ 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 végzettségűként 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 vezet 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 visszaélnak, 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. Vitakozott 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. ÖSSZEGRÉS

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 „szolgái” 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