

ANTAL Zsuzsanna – BAKSA Máté

# „SZERVEZÉS ÉS ÜZEMGAZDÁLKODÁS”

## – EGY GYAKORLATI FOLYÓIRAT AZ 1920-AS ÉVEK VEZETŐI SZÁMÁRA

A szerzők kutatásuk során a vezetés- és szervezéstudomány hazai fejlődésének feltárására tettek kísérletet. A két világháború közötti évtizedek első ilyen témájú, állandó folyóirata volt a *Szervezés és üzemgazdálkodás*, amely az újtó tartalmak, a nemzetközi környezetbe való illeszkedés, illetve a gyakorló vezetők és tanácsadók közötti diskurzusteremtő szándék szempontjából is korszerűnek számított. A folyóirat egyedülálló vállalkozás volt a korabeli Magyarországon, amely azt tűzte ki céljául, hogy segítse egy formálódó szakmai közösség kialakulását. E tanulmány a folyóirat két évfolyamának tartalmát elemzi.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** menedzsmenttörténet, racionalizálás, szervezés

A menedzsmenttörténettel foglalkozó kurzusok általában alulreprezentáltak napjaink üzleti képzéseiben, s a vezéstudományi témájú folyóiratokban is viszonylag ritkán jelennek meg történeti témájú elemzések, kutatási beszámolók – nem számítva egy-egy tanszék vagy intézet jubileumi alkalmakból közölt visszatekintő bemutatkozóját. Pedig e téma feldolgozása, szerepeltetése számos előnnyel kecsegtet: Gibson és munkatársai (1999) szerint a menedzsmenttörténeti kutatások például (1) segítenek jelenlegi tudásszintünk meghatározásában, s az új tudáselemek rendszerezésében, keretbe foglalásában, (2) a jelenkori viszonyokat vizsgáló újabb kutatások esetében a helyes kutatási kérdések megfogalmazásában, illetve (3) a jövőre vonatkozó feltevézéseink, várakozásaink kialakításában a múlt tendenciái alapján. Tanulmányunkkal ezért az e témában megnyilvánuló hiányt szeretnénk pótolni.

A ma kutatói és vezetői, vagyis elméleti és gyakorlati szakemberei számára – a fent felsorolt három cél mellett – nem csupán saját szakmai gyökereiknek megismeréséhez lehet érdekes olvasmány e cikk: fontos felismernünk, hogy számos ma felmerülő menedzsment-probléma egy évszázaddal ezelőtt is megjelent már. Az ezekre adott korai válaszok ma is érvényesek lehetnek, de legalábbis értékes összehasonlítási alapként szolgálhatnak az újabb és újabb divathullámokban érkező menedzsment-megoldások megítélésakor. Ahogy George Santayana sokat idézett aforizmája tartja: „azok, akik nem emlékeznek a múltra, arra kárhozzatnak, hogy megismételjék azt.”

A XX. század első évtizedeiben a gazdasági és társadalmi kihívásokra válaszokat adó vezéstudomány hőskorszaka majd’ egy évszázaddal később is hihetetlenül inspiráló és érdekes: a formálódó gondolati keretrendszer, a lassan kialakuló szaknyelv, az empiria megfigyeléseiből és legjobb gyakorlatokból kibontakozó elméletek – egy új tudomány születésének kísérői. Az 1920-as és 1930-as évek bőséges szervezési és racionalizálási szakirodalmának részletekbe menő és alapos bemutatása – noha korábbi tanulmányainkban kísérletet tettünk rá – szinte lehetetlen feladat. Úgy látjuk, hogy ezen évtizedekben létrejött kézikönyvek, tankönyvek, tudományos publikációk és műhelyek olyan szakmai örökséget képviselnek, amelyet a mai kornak is szükséges megismernie.

Az 1928 és 1929 között működő *Szervezés és üzemgazdálkodás – folyóirat a gyakorlati élet számára* című szaklap megjelenése a korszak egyik kiemelkedő eseménye volt, ezért írásunkban az ebben publikált cikkek közül válogatva igyekszünk teljesebb képet nyújtani a kor szakmai diskurzusáról. A két világháború közötti időszakban kibontakozó magyar vezetési és szervezési irodalom a nemzetközi kontextussal is igen összekapcsoltnak volt mondható: elsősorban német, valamint amerikai és angol szerzők munkái voltak ismeretesek szakmai körökben. Kutakodásaink alkalmával a folyóirat Országos Széchényi Könyvtárban mikrofilmen elérhető kópiáit vizsgáltuk, a korszak jobb átlátása érdekében pedig egyéb korabeli szakirodalmi tételeket is figyelembe vettünk.

## A folyóirat gazdasági és társadalmi kontextusa

Az első világháborút lezáró Párizs-környéki békék felborították a korábban évszázadok alatt kialakult gazdasági egyensúlyi szerkezetet, s Magyarország elveszítette korábbi, a Habsburg Birodalom tartományai közötti munkamegosztásból adódó gazdasági szerepét. A fontos ipari városok, nyersanyaglelőhelyek, vasúthálózatok és felvevőpiacok elvesztése és a háborús veszteségek miatt válságos állapotban lévő országot a Népszövetség által nyújtott hitel, a belső átszervezések és az 1920-as évekre jellemző világgazdasági konjunktúra segítettek stabilizálni. Ebben az időszakban javultak a belföldi árucikkek külföldi értékesítési lehetőségei, ráadásul a könnyebben hozzáférhető hitelek hatékonyan segítették a gazdaság felélesztését. Ennek a kedvező folyamatnak vetett véget az 1929-33-as világgazdasági túltermelési válság, aminek hatásai Magyarországon is számottevően jelentkeztek (Romsics, 2010).

Az országban a XIX. század második fele óta működtek kereskedelmi akadémiák, amelyeken a kor vezető vállalati és hivatali tisztviselőit, mai szóval élve: „menedzsereit” oktatták. E hároméves akadémiai képzések különböző gazdasági, kereskedelmi és nyelvi ismereteket igazoló középfokú oklevelet adtak. (Az akadémiák szerepéről, működéséről és jelentőségéről itt hely hiányában nem írunk többet, az érdeklődő olvasó figyelmébe ajánljuk e témában készített tanulmányunkat: vö. Antal - Baksa, 2015b.) A korai vezetéstudományi szakmai közösségnek hatalmas lendületet adott az először 1914-ben indított műegyetemi szakosztály, majd az 1920-tól kezdődően teljes autonómiával működő tudományegyetemi kar, amelyek nem csupán az egyetemi rang társadalmi presztízsét adták meg, de a tudományos munka intézményi háttérét is biztosították (Antal - Baksa, 2015a).

Vagyis mindent összevetve a *Szervezés és üzemgazdálkodás* jól illeszkedett a kor társadalmi kontextusába: a nem-tulajdonos, tanult, professzionalizálódó vezetői réteg kialakulásának is fontos szerepe volt abban, hogy magyarországi vállalatok a világ élvonalába tartozó termékeket hozhattak létre a Ganz Gyártól az Egyesült Izzóig.

## A folyóirat szakmai és tudományos kontextusa

A XX. század harmadik és negyedik évtizedében a háborús veszteségek miatt meggyöngyült országok számára újszerű és sikerrel kecsegtető lehetőségként kínálkozott a taylori alapokon alakult tudományos üzemvezetés módszertana, eszköztára. Ahogyan azt Kelemen Móric a folyóirat első számában megjelent cikkében is leszögezte, az ország és ipara „létküzdelmet folytatott”, amelyre megoldást a racionalizálás kínált: hi-

szen a hatékonyságnövelés költségcsökkenést, ez pedig a versenyképesség növekedését és magasabb profitot eredményez. Kelemen szerint bár a racionalizálás során használt különböző eszközöket már korábbi vezetők is igénybe vették, az új kor szelleme a mozgalmi jellegben, az ötletek, gyakorlatok, tapasztalatok és a felhalmozódott tudás gyors és termékenyítő megosztásában jelent meg – nemcsak iparági vagy országos, de nemzetközi szinten is.

Ezen évtizedek munkásságát Kelemen Móricén kívül Hollós József és Hollós István, Rajty Tivadar, Varga József, valamint Schranz András, a közigazgatásban pedig Magyary Zoltán neve fémjelzte, akik könyveiknek jelentős részét a gyakorló vállalatvezetők és tanácsadók számára írták (vö. Hollós - Hollós, 1931; Magyary, 1930; Rajty, 1941; Schranz, 1933; Varga, 1944). Pintér György a folyóirat megjelenését két évvel megelőző könyve, a *Gyakorlati üzemadminisztráció* például számos sablont, mintát és útmutatást tárt az olvasó elé, segítséget nyújtva a legfrissebb szakmai újdonságokat megismerni kívánó vezetők számára (Pintér, 1926). E novumok előállításában fontos szerepet játszott az 1920-ban alapult tudományegyetemi Közgazdaságtudományi Kar, amely a közgazdasági-kereskedelmi ismeretek integrált és felsőfokú oktatásának, kutatásának elsőszámú intézményeként funkcionált.

„Az öreg praktikusok felett könyörtelenül átgázol a világversenyszentimentalizmust nem ismerő szekere” (Kelemen, 1928, p. 4.). Figyelmeztetett Kelemen Móric a változásokra való nyitottságnak és a modernitás által adott kihívások megválaszolásának jelentőségére. A *Szervezés és üzemgazdálkodás* tehát egy igen élénk tudományos világ és egy komoly fordulat előtt álló gyakorlati működés számára alapított meg – az első szervezéssel és vállalatvezetéssel foglalkozó magyar nyelvű folyóiratként – azzal a tiszteletreméltó feladattal, hogy a hazai közönséget megismertesse a szakma eredményeivel.

## A folyóiratról általában

A Zsengery Manó által felelős szerkesztőként jegyzett folyóirat 1928 januárjában jelent meg először, majd ezt követően havi rendszerességgel. Az OSZK mikrofilm-tárában FM3/8947 jelzés alatt fellelhető tekerccsen összesen tizenhárom kiadott szám szerepel, ezek közül tíz (június-július és szeptember-október hónapok összevonva) az első, három pedig a második évfolyam alatt. A lap saját közlése szerint havonta négyezer fős olvasótáborához jutott el, ami – ha valóban pontos adat – igen szép teljesítmény, tekintetbe véve a korabeli gazdasági-társadalmi viszonyokat.

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* szerkesztőbizottságában a gazdasági élet néhány prominense foglalha-

tott helyet: vállalatok és érdekvédelmi testületek első emberei. A szerkesztőség tagjai név szerint: dr. Berger Gyula (igazgató, Pénzüntézeti Központ), Kelemen Móric (főtitkár, Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesülete), Ladányi Jenő (pénzügyminiszteri tanácsos), Rejtő Ármin (igazgató, Salgótarjáni Kőszénbánya Rt.), Vámosy Károly (igazgató, Ganz-Danubius gyár), Bálint Antal (pszichotechnikai laborvezető), Maróthy Kálmán (alelnök, Magyar Szabványosító Bizottság), Molnár Mihály (titkár, Magyar Textilgyárosok Országos Egyesülete), Sóváry Emil (igazgató, Ganz Villamossági Rt.). Zsengery Manó szakmai háttérét – a folyóiratban közölték tanúsága szerint – bankigazgatói és tanári múltja jelentette.

Az első számban megjelenő, a felelős szerkesztő tollából származó *Beköszöntő* ismerteti a cikkünkben korábban már bemutatott kedvezőtlen gazdasági körülményeket, amelyek sürgetővé tették a racionális és hatékony vállalati vezetés elterjesztését, ennek céljából pedig e folyóirat megalapítását (Zsengery, 1928d). A racionalizálás, amely a nyitóhang szövege szerint az élet minden területén szükséges, elsősorban a versenyképesség megteremtése miatt volt nélkülözhetetlen. A lap szűkös, számonként mintegy 20-25 oldalas terjedelme miatt azonban csak az ipari, kereskedelmi, illetve bank- és biztosítóintézeti szervezés és racionalizálás kérdéseivel foglalkozott, csupán esetenként kitérve a mezőgazdaság, közigazgatás és magánháztartások modernizálásának ügyére.

Ahogy a szaklap címe is előrebocsátja, a téma-beli fókusz kettős: egyrészt a szervezés, másrészt az üzemgazdálkodás területén mutatkozó problémákat és újdonságokat kívánta bemutatni. Előbbi témakörben az üzlet- és üzemszervezéssel, a bevásárlás- és eladás-szervezéssel, a levelezés- és hírszolgálat-szervezéssel, a nyilvántartás és raktárkezelés szervezésével, valamint az adminisztráció, illetve az ellenőrzés szervezésével kapcsolatos kérdésekre kerestek válaszokat. Utóbbi tárgykörben pedig az anyaggazdálkodás, energiagazdálkodás, emberi és gépmunka, munkahely és szállítás, tudományos üzemvezetés, továbbá a veszteségforrások feltárása és eliminálása jelent meg részletesebb alcím-ként.

Látható, hogy a folyóirat célkitűzésével és téma-választásával a mai vállalat-gazdaságtan által ismert funkciók csaknem mindegyikét lefedte. Mai szemmel nézve az is megfigyelhető, hogy a lap címében nem pontosan a jelenleg kurrens terminológiának megfelelő értelemben használták a „szervezés” és „üzemgazdálkodás” fogalmakat, bár témájukat tekintve nagyban átfedtek a vezetés- és szervezéstudomány által vizsgált területekkel.

Beköszöntőjében Zsengery arra is kitért, milyen állandó rovatokat, cikksorozatokat terveznek kiadvá-

nyukban. A folyóirat nagyját kitevő főcikkekén kívül helyet szántak a bevált módszerek ismertetésének is: e rovatban a szerkesztőség számára levélben elküldött gyakorló vállalatvezetők számoltak be az általuk sikeresen abszolválta racionalizálási folyamatokról, egyes döntési helyzetekről vagy megoldott problémákról – egyszóval olyan pozitív tapasztalatokról, amelyek mások számára is tanulságosak lehetnek. Külön rovatot kaptak a racionalizálásról és a jelentősebb üzleti eseményekről szóló híradások, valamint a könyv- és a folyóiratszemele. A szerkesztőség bátorította az olvasókat, hogy kérdéseikkel, a cikkírók által sokszor újonnan alkotott szakszavakkal kapcsolatos észrevételeikkel szíveskedjenek hozzájárulni a lap által kitűzött egyik fő cél eléréséhez: egy professzionális közösségi fórum létrehozásához. Írásunkban a felsorolt rovatokat egyenként bemutatva igyekszünk pontosabb képet adni erről a korábban egyedülálló kezdeményezésről.

### Híradások és közlemények a lapban

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* rendszeresen beszámolt a racionalizálással és általában az üzleti élettel, üzemgazdálkodással kapcsolatos aktualitásokról. Az előbbi témakörrel szóló hírek elsősorban a nemzetközi racionalizálási mozgalom által elért eredményekről (létrejövő új testületekről, megjelenő új lapokról) vagy az általuk szervezett eseményekről (kongresszusokról, konferenciákról) tudósítottak. E kategóriában ezekhez hasonló címeikkel találkozhattak az olvasók: „*Annalen der Betriebswirtschaft*” az üzemgazdaság nemzetközi folyóirata, *Nemzetközi egyesület a munka legjobb alakítására az üzemekben*, *Nemzetközi üzemgazdasági kongresszus Párisban*, *Lengyel kormányintézkedések a racionalizálás érdekében*, *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit Ausztriában*.

Szintén a racionalizálással foglalkozó egy-két bekezdésű rövidhírek között találkozhattak az olvasók a fontosabb hazai eseményekről, szakmai újdonságokról szóló híradásokkal. Néhány jellegzetes cím a teljesség igénye nélkül: *Hivatalos lépések Magyarországon az üzemrationalizálás érdekében*, *Bevásárlási és raktározási ügy szakbizottsága*, *A munkásanyag bánásmódjának pszichotechnikája*, *Racionalizált postautalványok*, *Racionalizálási bizottság a gépiparban*, vagy *Üzemi osztály a veszteségforrások megállapítására*.

A szervezési és üzemgazdasági híreket közreadó külön rovat mindenekelőtt a nemzetközi, illetve belföldi tapasztalatcsere és tudásátadás helyszínéül szolgáló vásárokról, kiállításokról számolt be. *Az energiagazdálkodás problémái a Budapesti Nemzetközi Vásáron*, *A leipzig-i tavaszi vásár rekordforgalma*, *Előadás a racionalizálásról*, *VI. Nemzetközi Irodakiállítás*, *A munka tudományos szervezésének IV. nemzetközi kongressz-*

szusa, Nemzetközi szabvány-konferencia Prágában, Üzemracionalizálási előadásorozatok Németországban. Szintén e rovatban jelentek meg az olyan általános, figyelemfelkeltő újdonságok, mint például *Az elektromos energia dróttalan továbbítása*.

Végző soron e sokféle tartalomra kiterjedő híradások jelentősége azért volt igen nagy, mert egyedüli rendszeres kiadású hazai szaklapként és szakmai fórumként az olvasók csak e folyóiratból értesülhettek az aktualitásokról. A nemzetközi eseményeket és híreket figyelő szerkesztőség tehát e rovattal egyik elsődleges céljának tett eleget: komoly segítséget nyújtott abban, hogy a magyar tudományos és gyakorlati plénum bekapcsolódhasson a globális, de legalábbis európai szakmai közösségbe.

### Könyv- és folyóiratszemle

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* minden lapszámának végén folyóiratszemplét és könyvszemplét találhattak az olvasók. Ezek mind – az eddigiekben bemutatott közleményekhez hasonlóan – a tájékoztatás célját szolgálták, illetve lehetőséget adtak a magát képezni kívánó elméleti vagy gyakorlati szakember számára a nemzetközi szakirodalom legfrissebb fejleményeinek megismerésére. Mivel magyar nyelvű szakkönyvek igen ritkán jelentek meg, s mert e szűkös jellegből fakadóan a hazai olvasóközönség számára többnyire ismertek voltak, a könyvszemle rovatban túlnyomórészt német irodalmi ismertetéseket találhattak, néhány angol és francia nyelvű kivétellel.

A felsorolásszerű könyvbemutatókhoz képest jelentősen bővebb leírások – voltaképpen kivonatok – jelentek meg a folyóiratszemle rovatban közzétett ismertetések között. Bár itt is sok német nyelvű lapcímmel találkozhatunk – lévén a racionalizálás és üzemgazdaságtan nemzetközi szaknyelve –, több magyar, francia, olasz és angol folyóirat is feltűnik az idézettek között.

A német szakajtóból legtöbbször a Pester Lloyd, a Mitteilungen des Internationalen Rationalisierung Institutes, a Zeitschrift für Organisation, a Leipziger Monatschrift für Textil-Industrie, a Das Geschäft, az Organisation-Betrieb-Büro, az RKW Nachrichten, a Der Handel és a Der Erfolg című lapokra hivatkoztak. Több alkalommal előkerült még az angol System - The Magazine of Business és az Office Appliances, illetve a francia racionalizálási bizottság kiadványa, a Bulletin du Comité National de l'Organisation Française és a Succès, valamint az olasz L'Organizzazione Scientifica del Lavoro.

Magyar nyelvű folyóiratokban megjelent cikkekről ritkábban közöltek összefoglalókat. Ennek oka főként abban keresendő, hogy az említett nemzetközi lapokkal ellentétben a hazaiak nem különlegesen a keresett témákra szakosodtak, így csupán néhány releváns írást

publikáltak. Ezek közül a Közgazdasági Értesítő, a Közgazdasági Szemle és az Építőipari Szemle tűnt ki a hivatkozások száma alapján.

Az olvasók számára összefoglalt cikkek közül csupán néhány jellemző címet vezetünk itt elő: *Munkaeredmények befolyásolása a gépek sebességének mérve által*, *A mai termelés mai rendszert kíván*, *Modern raktárkezelés a gyárüzemben*, *Mennyit ér a kirakatom tavasszal és nyáron*, *A tudományos üzemellenőrzés két példája Amerikában*, *Svájcban a racionalizálás nem okoz munkanélküliséget*, *Megmentheti-e a racionalizálás a világ régi iparvállalatait?* és az *Önműködő levélkézbesítő-berendezés*.

### A megjelenő hirdetésekről

A lap bevételeinek egy, az előfizetési díjakon kívül eső része minden bizonnyal az eladott hirdetésekből származott. Ez önmagában nem tenné szükségessé, hogy külön is megemlékezzünk róluk, ám mivel a szerkesztőség láthatóan gondot fordított arra, hogy csak az olvasóközönség érdeklődését várhatóan felkeltő, a modern irodaüzem felszereléséből nélkülözhetetlen eszközöket és a vezetők számára hasznos szolgáltatásokat ajánló reklámokat jelentessen meg, a mi számunkra is remek alkalom kínálkozik az 1920-as évek végén elérhető berendezések megismerésére.

A hirdetések között visszatérő elemek voltak a Remington-féle írógépek és sokszorosítógépek, amelyek „egyetlen racionalizált irodaüzem asztalairól sem hiányozhattak”. A sokszorosítás indigó vagy szénpor segítségével történt, s lehetővé tette, hogy a több példányban előállítandó dokumentumokat vagy leveleket sokkalta rövidebb idő alatt elkészíthessék. Rendkívül modern berendezéseknek számítottak az írógépre szerelhető számológépek és számlázógépek, amelyeken az írógépek működéséhez igazított papírsablonokkal dolgozhattak. Zsengery Manó írásaiban is népszerűsítette a hasonló szerkezeteket és a jelentősen olcsóbb, ugyanakkor a hagyományos tintába mártós tollakhoz képest nagy hatékonyságnövekedést hozó önszippantós vagy felültölthető töltőtollszárazakat. Talán a leginkább haladó eszközök egyike volt a szintén a reklámok között bemutatott lyukkártyarendszer, amely nagy előrelépést jelentett az adminisztráció területén.

Az egyes cikkek között néhány olyan racionalizálást propagáló rövid üzenet és mottó is megjelent, mint:

- „Igyekezzünk, hogy minimális anyaghulladékunk legyen, és azt is a legjobban értékesítsük!”
- „Rendszeresen megállapított pihenésekkel megszakított munka nagyobb teljesítményt eredményez!”
- „Amit el tudsz végezni egy munkával, ne csináld többszörre!”

Ezek nagyrészt a vállalati vezetők figyelmét voltak hivatottak egy-két fontosabb eredménynövelő intézkedésre ráirányítani, bár a hatékony munka legutóbb idézett rövid parancsolata akár egy üzem falán is függhetett volna – talán pont innen merítette a műszakvezető.

Végezetül egy *Szervezés, ellenőrzés, adóügyek* címszó alatt megjelent tanácsadói hirdetést közlünk: „EUROPA kereskedelmi rt. szervezési és ellenőrzési irodája ismert szakférjak vezetése alatt elvállalja kereskedelmi és ipari üzemek és irodák szervezését és át-szervezését, állandó természetű és alkalmi ellenőrzési, felügyeleti és felülvizsgálati munkák végzését; adó és illetékügyekben szaktanács nyújtását és minden egyéb teendő végzését” (Szervezés és üzemgazdálkodás, 1928. I. évf. 3. sz. p. 57.). Arra nézve, hogy kik lehetnek az „ismert szakférjak”, némi támpontul szolgál, hogy a hirdetést feladó vállalat az első kerületi Logodi utca 9. szám alatt székel – csakúgy, mint a lap felelős szerkesztője: Zsengery Manó.

### Rovat a gyakorlati élet tapasztalatairól

Lévén alcíme „folyóirat a gyakorlati élet számára”, a *Szervezés és üzemgazdálkodás* bátorította olvasóit, hogy a szerkesztőségnek továbbított leveleikben számoljanak be saját vállalatuknál elért eredményeikről, a tapasztalatcserének is terepet biztosítva. Az első számban egy vezető az „írógépre szerelhető számolószerkezet” bevezetésének körülményeit tárta a valószínűleg hasonló dilemmákkal szembenező olvasóközönség elé.

„Kisebb gyárnak vagyok a tulajdonosa, amely elterjedt közszükségleti cikkeket gyárt. [...] Sok fejtörést okozott nekem, hogy az elmúlt évben jelentékenyen megszorodott forgalommal kapcsolatos irodai teendőket miként tudnám a személyzet szaporítása és túlterhelése nélkül lebonyolítani” Kezdte problémájának feltárását a beszámoló szerzője. Megoldásként természetesen a gépesítés kínálkozott, mégpedig az írógépek számlázó-könyvelő szerkezetekké történő továbbfejlesztésével. E viszonylag kis befektetésigényű változtatás gyors hatékonyságjavulást és így számottevő eredményt hozott (Anonymus, 1928b).

Egy másik számban Neményi Endre *Racionális irodaiüzem és export* című írásában hasonló sikerekről számolt be (Neményi, 1928a). Noha e „Gyakorlati életből” címet viselő rovat megjelenése nem volt rendszeres, érdekes adalékaul szolgált a folyóiratnak. A lap gyakorlatiorientáltsága máshol is megnyilatkozott, hiszen a cikkek többsége és még a hirdetések is alkalmazható megoldásokat kínáltak – természetesen a háttérrel adó elméleti újdonságokkal együtt. Sok cikk mutatott be jól működő gyakorlatokat – mai szóhasználattal élve benchmarkokat – a Ford, a Bata és a Bosch gyárakból, így e világhírű nagyvállalatok egy-egy jól

sikerült szervezési megoldása is példaként szolgálhatott a magyar olvasók számára.

### Munkaszervezés és pszichotechnika

Tanulmányunk további részében a folyóiratban megjelent cikkek közül tematikusan válogatva mutatunk be néhányat. Elsőként a munkaszervezés kérdéskörében elmélyülő, illetve a pszichotechnika eszköztárát bemutató írásokat vesszük szemügyre.

„Az emberi munka és a dolgozó ember kerül világszerte a legszélesebb körű tudományos kutatás homlokterébe.” E szavakkal emelte ki a pszichotechnika modernítésben betöltött jelentőségét Bálint Antal *Okszerű gazdálkodás az emberi energiával* címen megjelent cikkében (Bálint, 1928b). A kor hazai és nemzetközi szakirodalmát vizsgálva – erről szóló eredményeinket korábbi tanulmányunkban tettük közzé – magunk is úgy találtuk, hogy az 1920-as évek közepétől kezdve egyre több munka született a munkapszichológia racionalizálási eszközként való felhasználásáról (vö. Antal - Baksa, 2013). Így kezdetben a pszichotechnika, majd az 1940-es évektől kezdve megjelent egyes hazai kiadású kötetekben már a pszichológia és szociológia tudománya is jelentősen felértékelődött.

Bálint Antal szerint a racionalizálás egyik fő kérdése volt, hogy a folyamatszervezés, a gépesítés vagy az emberimunka-szervezés segítségével javítható-e nagyobb mértékben a hatékonyság. Kétségkívül mindhárom eszköz igen fontos, Bálint azonban pszichotechnikai laborvezetőként természetes módon az emberi tényezőt emelte ki. Ahogyan egy *Mi a pszichotechnika?* címet viselő másik cikkében kifejtette: „racionalizálni, vagyis a munka produktivitását fokról-fokra emelni azt jelenti, hogy elsősorban az emberek a munkakörülményekhez és a munkakörülményeknek az emberhez való alkalmasságát kell fokozni, mert csak így indíthatunk rendszeres harcot az energiaveszteség ellen” (Bálint, 1928a, p. 64.).

Írásában megemlíti, hogy a pszichotechnika kifejezés Münsterberg 1914-es *Grundzüge der Psychotechnik* (A pszichotechnika alapvetései) című cikkében jelent meg először, amelyet úgy definiált mint „a lélektan gyakorlati alkalmazásának tudománya kulturfeladatok szolgálatában” (Bálint, 1928a). Bálint megállapítja, hogy a pszichotechnika elnevezés nem igazán szerencsés, hiszen etimológiai levezetéssel élve a pszichológia technikájaként értelmezhető, noha valójában épp ellenkezőleg, a technológiában használatos pszichológiát jelöli.

Cikkéből kiderül, hogy jó néhány pszichológus aggályait fejezte ki e diszciplína gyors gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban, mondván, még túlságosan fiatal tudományról lévén szó, ismeretlen hatásokat idézhet

elő bevetése. Münsterberg Bálint Antal egyetértésére úgy érvelt ezen ellenvetésekkel szemben, hogy „a lélektani tudást minden olyan helyzetben kötelesek vagyunk alkalmazni, ahol olyan célokról van szó, amelyeknek elérése pszichikai viszonyoktól függ.” Mivel azonban a „hol függ a munka pszichikai feltételektől” kérdésre a válasz: mindenütt („ott ahol az ember hatótényező, vagy ahol az emberre irányul a hatás”), egyértelmű a pszichotechnika felhasználásának legitimitása (Bálint, 1928a).

Bálint végül alkalmazott területének krédóját így határozta meg: „a pszichotechnikának mindig az a feladata, hogy kutassa, és megállapítsa azokat a feltételeket, amelyek az emberi munka produktivitásának fokozását biztosítják” (Bálint, 1928a). Ebből egyenesen következett az a megállapítása is, hogy a korabeli magyar viszonyok jelentős javításra szorultak: kutatásokra, önálló intézményekre és jól képzett vállalati szakemberekre lett volna szükség.

Szintén a munkaszervezés témájában publikálta írását Herczföld Dezső (*Munkaszervezés, üzemgazdálkodás – és még valami*) és Gerlóczy Béla (*A munka racionalizálása*). Utóbbi cikkében a maradiságot és a pazarlást jelöli meg a változtatások legfőbb célpontjaként, és a hatékonyság növelése mellett magasabb munkabéreket irányoz elő, mivel meglátása szerint ezeknek ellenértékéért folyik „intelligens, teremtő iniciatívával” (azaz kreativitással) végzett munka (Gerlóczy, 1928; Herczföld, 1928).

Herczog Miksa *Gyakorlati pszichotechnika* című e lapban publikált munkájában Bálint Antal korábbi cikkére reflektálva néhány gyakorlatban alkalmazott módszert mutat be: három felvételi vizsgát kiegészítő alkalmassági vizsgálatot. Példaként említi a gépjárművezetők tesztelésére alkalmazható vezetőfülkét mintázó szerelvényt, amelybe ülve a jelentkezőnek az elé, az asztallapra vetített út képének változásaira kell reagálnia. Két egyéb képességvizsgálati eszközt ismertettek még: a megfigyelőképességet és reakcióidőt mérő, mozgó vonalakkal működő tesztet, illetve az úgynevezett osztályozógépet, amely monoton munkavégzés gyorsaságát és magabiztosságát volt hivatott ellenőrizni (Herczog, 1928).

A folyóirat magyar fordításban leköszölte Berhardt W. idevágó *Felvételi és alkalmassági vizsgálatok tanulók részére a Robert Bosch A. G.-nál* című írását. Ebből kiderül, hogy a német vállalatnál elsőként önéletrajzot és végbizonyítványt kértek a jelentkezőktől, majd szóbeli és írásbeli vizsgán kellett megjelenniük. Előbbin az alábbi témák egyikéről kellett kifejtene véleményét, majd különböző próbáknak alávetve tesztelték emlékezőtehetségét, szemmértékét, kézügyességét és alkalmasságát (téráttekintés, súlybecslés, szögbecslés, gondolkodás stb.).

1. „Az automobilt?”,
2. „Miért akarok műszerész lenni?”,
3. „Hogyan töltöm el a szabadidőmet?”,
4. „Mit csinálnék, ha megnyerném a főnyereményt?”,
5. „Mai közlekedési eszközök”,
6. „Mi mindennel bíbelődtem már”.

A jelöltek gondolkodási képességét oly módon vizsgálták, hogy egy elé helyezett városnevekkel felcímkézett utazóládát figyelve minél gyorsabban meg kellett állapítani, hogy a táska tulajdonosa milyen sorrendben kereste fel az egyes településeket (Berhardt, 1928). Bár jelen munkánknak ez nem célja, érdekes volna megvizsgálni: a napjainkban alkalmazott felvételi és kiválasztási eszközök mennyiben hasonlítanak a majd' száz évvel ezelőtti megoldásokra, s mik az esetleges eltérések okai.

Egy másik cikkben az American Taylor Society által készített munkavizsgálati kérdőív fordítását mutatták be. E sokoldalú anyag minden fontosabb részletre kiterjedő kérdést magában foglalt, így a munka, gépek, szerszámok, üzemanyagok [munkaanyagok], munkamenet, feljegyzések, bérek, munkaszervezés, megfigyelők megválasztása, költségek és üzemi iroda témákat körüljárva. A mintaként is használható kérdőívnek így bármely a lapra előfizető magyar vezető is hasznát vehette (Anonymus, 1928c).

Wallace Clark magyar fordításban közölt *Mit nyújt a tudományos munkaszervezés az iparnak* című írásában nyolc pontban összegezte az általa vélelmezett előnyöket. Ezek között „jobb szervezési metódusok” címszó alatt olyan a mai tudásmenedzsment által vizsgált problémákkal is foglalkozott, mint a szaktudás szervezeti megőrzése a munkavállaló kilépésének esetén. Kiemelte még a bérezés buzdító, motiváló és termelésnövelő funkcióját, valamint a vállalati vezetési módszerek emberi tényezőre gyakorolt szerepét (Clark, 1928).

## A tudományos üzemvezetés jelentősége

Kelemen Móric már idézett *Az ipar racionalizálásának kérdéseiről* címet viselő írásában különbséget tett *defenzív* és *offenzív* racionalizálás között, amely különbség a modernizáció radikalizmusában rejlik: előbbi a meglévő keretek között, míg utóbbi azokat lerombolva kíván újítani. (Minderről a ma olvasójának a folyamatoptimalizálás (CPI) és a folyamat-újraszervezés (BPR) jellegű változtatások közötti különbségtétel juthat eszébe.) Kelemen szerint Magyarországon a gazdasági és infrastrukturális viszonyok sem lehetővé sem pedig szükségessé nem tették a gyors változtatásokat (Kelemen, 1928).

Zsengery Manó *A modern szervezésről* szóló cikkében megállapította, hogy a XIX. század derekáig a külterjes gazdálkodás, a kisipar és a „primitív kereske-

delmi forgalmi eszközök” dominanciája, illetve a gépek hiánya lehetetlenné tette a gyors fejlődést. A későbbi változások magukkal hozták a szervezetek jelentős növekedését, így a vezető már nem volt képes minden folyamatot személyesen követni és ellenőrizni. Zsengery szerint ez a fordulat tette szükségessé a tudományos üzemvezetésre vonatkozó elvek megszületését, az adminisztráció racionalizálását, és emiatt váltak népszerűvé a taylori elvek is (Zsengery, 1928c).

Példaként citálja a könyvelés problematikáját: ha a szervezet növekedése miatt három helyett harminc könyvelő dolgozik a vállalatnál, de továbbra is csak három alapkönyvben, nem férhetnek hozzá mind. Megoldást a szabadíves könyvelés jelentett, amely során a lapokat csak az elszámolási időszak végén kötötték be. A hasonló változtatásokhoz azonban nemcsak a vállalati gyakorlatnak kellett módosulnia, de a törvényi szabályozásnak és ezzel együtt számos társadalmi-gazdasági folyamatnak is (Zsengery, 1928c).

A folyóirat későbbi számaiban több konkrét módszert mutattak be a szerzők mind az üzemszervezéshez, mind pedig a tudományos üzemvezetéshez kapcsolódóan. Az üzemszervezés szempontjából igen fontos fejlődést hozott a futószalagok elterjedése. P. Wagner *Vándorló asztalok építése és alkalmazása az AEG-gyárakban* című cikkének fordítását közölték a lapban, amelyből a hazai olvasóközönség megismerhette a példaértékű németországi gyakorlatokat. Szintén jelentős fejleményként jelentkezett a különböző vállalati és iparági szabványok bevezetése. Gellért Ede, a Magyar Ipari Szabványosító Bizottság titkára *A szabványosítás feladata és eddigi eredményei hazánkban* című írásában méltatta a néhány évvel hamarabb felállt testület addigi munkáját, és a nemzetközi mintákat szem előtt tartva felvázolta a következő években elérendő célokat (Gellért, 1928; Wagner, 1928).

A folyóirat több cikkében is foglalkoztak a „folyamatos munka” ideájával, ami a folyamatok olyan szerveztségét jelentette, amelyben nincs állási vagy várakozási idő. A folyamatosság tehát nem a munkavégző, hanem a processzus szempontjából értelmezendő. Az emberi munkával foglalkozó szakemberek e különbség tételét nagyon fontosnak tartották, mivel felismerték, hogy a pihenőidők beiktatásával megnövekszik a munkaerő termelékenységé. Bach Leó *Elfáradás okai és megszüntetése* cím alatt közzétett munkájában az alkalmazottak kimerülésének alábbi öt ok csoportját különböztette meg (Bach, 1928, p. 180):

1. Egyhangúság (megoldás: rotáció, zenehallgatás),
2. Környezeti körülmények (megoldás: a hideg, sötét stb. elhárítása),
3. Személyi viszonyok (megoldás: a viszonyok megjavítása),

4. Munkabér-rendszer elégtelensége (megoldás: eleveendő és motiváló bérek),
5. Individuális okok (megoldás: előrelépési lehetőségek megteremtése).

A környezeti körülmények emberi tényezőre hatásával egy folyóiratszemplében olvasható cikk is foglalkozik *Fénygazdálkodás a termelés szolgálatában* címmel. A hazai szakmai közösség nemzetközi beágyazottságát és naprakészségét jól szemlélteti ez, hiszen a hawthorn-i kísérleteket épp ezekben az években, 1924 és 1932 között végezték Amerikában (Dobák - Antal, 2013).

A tudományos üzemszervezéssel kapcsolatban nagyszámú cikk található még a lapban, ezek közül még egy különlegesen érdekeset mutatunk be itt, az Üzembiztonság és baleset-elhárítás címen olvasható Ebert F. A. írásának magyar fordításán keresztül. A cikk szerint több példaértékű vállalat gyakorlatát figyelembe véve ajánlatos minden nagyobb üzem számára a műszaki igazgatóság fennhatósága alá tartozó baleset-elhárító osztály létrehozása. Ennek feladatai között megjelent a „lélektani baleset-elhárítás” megszervezése, ami képes propaganda plakátok kiadását, az üzemi folyóirat biztonsági híreinek szerkesztését, messziről is látható feliratok, veszélyjelzések kihelyezését jelentette. Szintén ezen egység feladata volt a „gyakorlati keresztülvitel”, tehát az üzemi gépek javítása, baleset-elhárító berendezések felszerelése és karbantartása, valamint ezek folyamatos ellenőrzése. A cikk szerzője javasolja továbbá, hogy a balesetekről készüljenek a későbbi döntéseket megkönnyítő statisztikák, illetve hogy a baleseteket elhárító vagy a megelőzés módjára javaslatot tevő munkások részesüljenek külön díjazásban (Ebert, 1929b).

### Az adminisztráció racionalizálása

A vállalati irányítás, illetve adminisztráció racionalizálásáról és modernizálásról is igen sokat olvashattak a folyóirat előfizetői: ezek közül több cikk fűződik Zsengery Manó nevéhez, aki elsősorban a könyveléssel kapcsolatban publikált – bizonyára nagyrészt támaszkodva bankigazgatói szakmai előéletére.

*A Gantt eljárásról* címet viselő kétrészesében a tervezési és ellenőrzési eszköz alkalmazásának lehetőségeit tárgyalta, ezzel együtt mintákat és részletes gyakorlati útmutatásokat adott az érdeklődő olvasónak. „Alig van a gazdasági életben oly ténykedés vagy mozzanat, amelyet a Gantt-eljárással nem lehet leszegezni abból a célból, hogy megfelelő következtetéseket vonhassunk le belőlük” – summázta a bemutatott eszköz jelentőségét (Zsengery, 1928a, 1928b). Emellett *A modern devizaosztály* címen hat cikket írt a devizaügyleteket is érintő könyvelés sajátosságairól, módszertanáról, leghatékonyabb technikáiról, amelyek minden valószínűség sze-

rint tanulságos olvasmányul szolgáltak a bankintézetek tisztségviselői számára.

Az adminisztráció racionalizálása kapcsán szintén sok szó esett a levelező és kartotékozó rendszerekről, a mai vezetői információs mechanizmusok korai elődjéről. Gergely Béla *A modern levél* című írásában olyan levél-szabványra tett javaslatot (a német RKW ajánlása alapján), amely teljesen alkalmazkodik az írógép sajátosságaihoz, így a sablon széle a margószélnek felel meg, ezzel könnyítve és gyorsítva a folyamatot. Gergely szerint az is fontos, hogy a levél egyes tartalmi-formai részei rögzítettek legyenek, hiszen ez a gyors áttekinthetőségen kívül a gyakran előforduló levéltípusok sorozatos előállítását is elősegíti (Gergely, 1928). Cseh Győző az említettekhez hasonló elveket fogalmazott meg a kartotékrendszerekkel kapcsolatban (Cseh, 1929).

Herczog Miksa Üzemstatistika és statisztikai gépek című cikkében a vezetői döntéseket előkészítő statisztikai kimutatások elkészítéséhez használható gépek jelentőségéről írt, hasonlóan dr. Kiss Ernő szervezési tanácsadó *A modern számológépek és azok szerepe a gazdasági életben* címmel kiadott munkájához. A folyóirat második évfolyamában pedig több cikk is olvasható a vállalatban belüli levelezés lebonyolítását segítő gépekről Zsengery Manó (Üzleti posta kezelése) és Dr. L. Traeger (*A mechanikus és pneumatikus küldöncök a modern kereskedelmi üzemekben*) jóvoltából. A cikkek mellett fényképeken is bemutatják e szerkezeteket, amelyek közül egy telefonközponttal egybekötött csőposta-állomást ábrázoló tűnt ki technikai fejlettségével. (Herczog, 1929; Kiss, 1928; Traeger, 1929; Zsengery, 1929)

## Egyéb témakörök

A *Szervezés és üzemgazdálkodásban* még sok izgalmas, a kor szakmai közönsége számára újdonságot hordozó írás megjelent, ám ezek mindegyikét nem áll módunkban bemutatni, így írásunk e részében csupán néhány fontosabb, eddig meg nem említett témakört vezetünk elő.

A mezőgazdasági racionalizálás témájának a szerkesztőség több cikket is szentelt a folyóirat első évfolyamának kilencedik számában. *A mezőgazdaság villamosítása, Az ősztető berendezések jelentősége a racionális mezőgazdasági termelés szempontjából, A műtrágya mint a leghatásosabb és legolcsóbb terméshozó anyag, A talajművelés racionalizálása és A modern gazda*: ilyen címek között böngészhettek az olvasók. Az idézett címek talán magukért beszélnek, s a racionalizálási mozgalom eszmekörének ismeretében nem is meglepő, hogy ezen írások többsége az őstermelői lét fenntarthatatlansága, versenyképtelensége mellett érvelve javasolta az új munkamódszerek beve-

zetését, valamint az állati erő gépesített rendszerekkel való helyettesítését.

A szerkesztőbizottság mindjárt a folyóirat beköszöntőjében leszögezte, hogy a magánháztartások racionalizálásáról csak érintőlegesen lesz szó a lapban, s valóban csupán egyetlen cikk jelent meg a témában *A racionalizált konyha* címmel, Fodor Erzsébet tollából. Ebben a szerző megállapította, hogy a modern háziasszony feladata: „1. megbarátkozni a háztartás-technika újdonságaival és 2. okosan, célszerűen leépíteni, leegyszerűsíteni, egyszóval racionalizálni a háztartás üzemét.” A továbbiakban amerikai házak konyháit véve alapul, számos konkrét tanácsot fogalmazott meg a magyar háziasszonyok számára a konyhaszekerény berendezésétől kezdve a pult és a hűtőszekerény ideális méretéig (Fodor, 1928).

A kor gazdasági vezetői számára ennél talán nagyobb jelentőséggel bírtak az anyagbeszerzéssel és az üzemben belüli anyagmozgatással, raktározással kapcsolatos cikkek, mint: *Racionalizálás központi anyagbeszerzés útján* (Molnár Mihály), *Gazdaságos szállítás ipari üzemekben* (Ebert, F. A.), *Racionális helyi szállítás villamos targoncával* (Nyíri Géza) és *Az anyaggyártásról* (dr. Thiering Oszkár) címűek. Ezen írásokban sok helyen tetten érhetők a taylori szervezési elvek, például az optimális raktárméret és -elhelyezés vagy a szállítandó áru által bejárt legrövidebb út kérdésével kapcsolatban (Ebert, 1929a; Molnár, 1929; Nyíri, 1929; Thiering, 1929).

A folyóirat több cikkében megjelenített érték volt a vevők piaci verseny miatt is megkívánt tisztelete, ezért végezetül a Bosch-Zünder egy korábbi számában megjelent, *A vevők kiszolgálásának tízparancsolata* című felsorolás átiratát mutatjuk be, ami a mai szóval vett fogyasztóorientáltság igen szép elvgyűjteményét sorakoztatja fel (Anonymus, 1928a):

1. Fogadd, szolgálj ki kedvesen, udvariasan, előzőkenyen (rossz kedvedet, idegességedet hagyj ott-hon)!
2. Minden vevő egyformán fontos, de mindet kezeld egyediként!
3. Nyíltan és becsületesen bánj vevőiddel!
4. Vevőidet gyorsan szolgálj ki, ha csúsás van, ezt jelezd nekik!
5. Győzd meg vevőidet szakszerűségeddel!
6. Vedd komolyan a vevői panaszt!
7. A hibát tedd jóvá, a hibás árut javítsd ki!
8. Adj alapos és hasznos tanácsot az áruval kapcsolatban!
9. Konkurensaidról tárgyilagosan beszélj, ne ócsárolj őket!
10. Új vevőkkel is légy oly kedves, mint a régiekkel!

## Zárszó

A *Szervezés és üzemgazdálkodás* című folyóirat alig másfél éves fennállása alatt is igen változatos, naprakész és újszerű szakmai ismeretekkel látta el olvasótáborát. Így kettős célnak tett eleget: közelebb hozta a nemzetközi és magyar szakmai diskurzust, illetve gyakorlatban is használható módszereket kínált a kor vezetőinek. Noha a lap alcíméből is kitűnik e gyakorlatias jelleg, a megjelent cikkek szerzői mindig figyelmet fordítottak arra, hogy a javaslatuk mögött meghúzódó elméleti tartalmakat is megosszák olvasóikkal. Az elmélet oktatásának és kutatásának szükségességéről egy írásában Neményi Endre az osztrák Eugen Böhm-Bawark gondolatát idézte: „Az elmélet szükségességét tagadni annyit jelentene, hogy nem szükséges tudnunk, mit mondunk, ha beszélünk, s felesleges volna tisztában lennünk azzal, mit teszünk, ha cselekszünk” (Neményi, 1928b, p. 179).

Elméletnek és gyakorlatnak együttes megjelenése tette e lapot valóban értékes és hasznos médiummá, szakmai fórummá, a tapasztalatsere és a tanulás egyik elsődleges színhelyévé. Bár a folyóirat csupán kevés számot ért meg, az általa terjesztett szervezés- és vezetéstudományi ismeretek, illetve a racionalizálási mozgalom eszméi a következő években egyre nagyobb társadalmi, politikai és gazdasági jelentőségre tettek szert, s ez a vonatkozó szakirodalom és intézményi rendszer számottevő bővülésében is megmutatkozott. 1929-ben megjelent Rajty Tivadar *Az irodaiüzem racionalizálása* című munkája, majd 1930-ban Magyary Zoltán *A magyar közigazgatás racionalizálása* című műve. 1931-ben Hollós József és Hollós István tette közzé *Racionalizálás* című könyvét, 1932-ben pedig megalakult a Magyar Racionalizálási Bizottság, amely az 1930-as évektől kezdve nagyszámú konferencia, tanulmány, könyv és előadás létrejöttéhez biztosított megfelelő hátteret. A vezetés- és szervezéstudomány igazán dinamikus fejlődése ezután kezdődött, s folytatódott a „fordulat évéig”, 1948-ig.

Cikkünkben a *Szervezés és üzemgazdálkodás* című folyóirat tartalmának rövid összefoglalására, s a korabeli tudományos és gyakorlati életre tett hatásának bemutatására vállalkoztunk. Reményeink szerint e célok mellett – néhány kézzelfogható korabeli probléma és megoldás feltárásával – sikerült elgondolkoztatnunk olvasóinkat a szakmai múlt és jelen kapcsolatáról. Bár néhány helyen röviden kitértünk egy-egy idevágó példára, úgy véljük, tanulságos eredményekkel járhatna a vezetés- és szervezéstudomány különböző részterületein a múltban és jelenben alkalmazott gyakorlatok, illetve elméleti koncepciók feltáró összehasonlítása. A munkaerő kiválasztásával és felvételével, a munkahelyek és folyamatok megszervezésével vagy a motivációs

eszközök használatával kapcsolatos további kutatások minden bizonnyal érdekes adalékul szolgálnának napjaink kutatói és vezetői számára.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A tanulmány „A magyar vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttérrel” címet viselő, OTKA által finanszírozott (100592) kutatás keretében jött létre. Kutatásvezető: Dobák Miklós. A kutatás során készült publikációk szabadon hozzáférhetőek a Corvinus Kutatások weboldalon (lásd erről az irodalomjegyzék végén közölteket).

## Felhasznált irodalom

- Anonymus* (1928a): A vevők kiszolgálásának tízparancsolata. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(6-7), p. 113.
- Anonymus* (1928b): Írógépre szerelhető számológépszervezet. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(1), p. 13.
- Anonymus* (1928c): Munkavizsgálat amerikai üzemekben. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(6-7), p. 104.
- Antal, Z. - Baksa, M.* (2013): A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig. in: M. Dobák (ed.), *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest: L'Harmattan, p. 25-41.
- Antal, Z. - Baksa, M.* (2015a): A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Antal, Z. - Baksa, M.* (2015b): A magyar közgazdasági és kereskedelmi oktatás kezdetei. in: A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, p.127-136..
- Bach, L.* (1928): Elfáradás okai és megszüntetése. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(12), p. 180.
- Bálint, A.* (1928a): Mi a pszichotechnika? *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(4), p. 64–66.
- Bálint, A.* (1928b): Okszerű gazdálkodás az emberi energiával. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(2), p. 27.
- Berhardt, W.* (1928): Felvételi és alkalmassági vizsgálatok tanulók részére a Robert Bosch A. G.-nál. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(9-10), p. 147–149.
- Clark, W.* (1928): Mit nyújt a tudományos munkaszervezés az iparnak. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 1(8), 117–118.
- Cseh, G.* (1929): A karthoték. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 2(1), p. 6–9.
- Dobák, M. - Antal, Z.* (2013): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ebert, F. A.* (1929a): Gazdaságos szállítás ipari üzemekben. *Szervezés és üzemgazdálkodás*, 2(3), p. 35–37.

- Ebert, F. A.* (1929b): Üzembiztonság és baleset-elhárítás. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(2), p. 19.
- Fodor, E.* (1928): A racionalizált konyha. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(2), p. 28–30.
- Gellért, E.* (1928): A szabványosítás feladata és eddigi eredményei hazánkban. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(12), p. 173.
- Gergely, B.* (1928): A modern levél. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(11), p. 164.
- Gerlőczy, B.* (1928): A munka racionalizálása. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(3), p. 44.
- Herczfeld, D.* (1928): Munkaszervezés, üzemgazdálkodás - és még valami. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(2), p. 30.
- Herczog, M.* (1928): Gyakorlati pszichotechnika. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(6-7), p. 101–103.
- Herczog, M.* (1929): Üzemstatisztika és statisztikai gépek. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(2), p. 29.
- Hollós, J. - Hollós, I.* (1931): A racionalizálás. Budapest: Szerzők
- Kelemen, M.* (1928): Az ipar racionalizálásának kérdéséről. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(1), p. 4.
- Kiss, E.* (1928): A modern számológépek és azok szerepe a gazdasági életben. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(5), p. 81–83.
- Magyary, Z.* (1930): A magyar közigazgatás racionalizálása. Debrecen: Debrecen szkv. Ny.
- Molnár, M.* (1929): Racionalizálás központi anyagbeszerzés útján. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(2), p. 26–27.
- Neményi, E.* (1928a): Racionális irodaüzem és export. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(3), p. 51.
- Neményi, E.* (1928b): Üzemgazdaságtan és gyakorlati élet. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(12), p. 179–180.
- Nyíri, G.* (1929): Racionális helyi szállítás villamos targoncával. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(3), p. 41–43.
- Pintér, G.* (1926): Gyakorlati üzem-adminisztráció. Sárospatak: Fischer Ny.
- Rajty, T.* (1941): A szervezés alapelvei és módszertana. Budapest: Fráter Ny.
- Romsics, I.* (2010): Magyarország története a XX. században. Budapest: Osiris Kiadó
- Schranz, A.* (1933): A kereskedelmi üzemvezetés racionalizálásának feladatköre. Budapest: Athenaeum
- Thiering, O.* (1929): Az anyaggazdálkodásról. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(1), p. 3–6.
- Traeger, L.* (1929): A mechanikus és pneumatikus küldőcövek a modern kereskedelmi üzemekben. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(3), p. 43–46.
- Varga, J.* (1944): A szervezés alapelvei. Budapest: Egyetemi Ny.
- Wagner, P.* (1928): Vándorló asztalok építése és alkalmazása az AEG-gyárakban. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(3), p. 46.
- Zsengery, M.* (1928a): A Gantt eljárásról I. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(2), p. 17–23.
- Zsengery, M.* (1928b): A Gantt eljárásról II. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(3), p. 37–41.
- Zsengery, M.* (1928c): A modern szervezésről. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(1), p. 6–8.
- Zsengery, M.* (1928d): Beköszöntő. Szervezés és üzemgazdálkodás, 1(1), p. 1–2.
- Zsengery, M.* (1929): Üzemi posta kezelése. Szervezés és üzemgazdálkodás, 2(3), p. 33–35.

A cikkben hivatkozott saját tanulmányok, kutatási eredmények szabadon hozzáférhetők a Corvinus Kutatások weboldalon (<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/>) a szerzők publikációs listáján.

Beérkezett: 2016.április  
Elfogadva: 2016.augusztus

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Rózsa Andrea**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Tálas Dorisz**, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem; **Dr. Kenesei Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kolos Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kosztyán Zsolt Tibor**, tanszékvezető, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Hubert József**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Varga Ákos**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Antal Zsuzsanna**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Baksa Máté**, MSc-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem