

Nagy Péter

Taylor követői Magyarországon

*A tudományos munkaszervezés kezdetei**

Az iparosodás nemcsak a gazdasági életre, hanem a társadalomra és az emberi gondolkodás, mentalitás különböző területeire is jelentős hatást gyakorolt. Egyrészt megváltozott magához a munkatevékenységhez való viszony; aminek a korábbi korszakokban alantas, lealacsonyító jelleget tulajdonítottak, az a 18. század második felétől egyre több ember megélhetését biztosította, ami a fogyasztásukat, társadalmi státuszukat, mentalitásukat is meghatározta.¹ Másrészt, míg a kézművesek individuálisan kötődtek munkadarabjukhoz, amelyben képességeik, teljesítményük, alkotómunkájuk eredményét látták, addig az egyre több gyári munka egy-egy résztvékenységet végzett, így ez a fajta visszaigazolás mindinkább hátraszorult.² Emellett a korábbi munkatevékenységekhez képest az üzemekben megkövetelték a szigorú időrendet – az óra használatának is hatalmas lökést adva –, valamint a munkaszervezés is teljesen másfajta keretek közé került. Mindennek következtében a gyáriparban dolgozók számára új ösztönzési formákat kellett kitalálni a minél jobb teljesítmény érdekében.

A munkásság irányításának új módja azonban nem bontakozott ki egyik napról a másikra, kezdetben még a korábban bevált technikákkal kísérleteztek. Eleinte a patriarchális hagyományok alapján fenyítésekkel és különböző szigorú rendelkezésekkel – például a beszélgetés, nevetgélés tiltása – próbálták a termelést javítani, és olyan is előfordult, hogy komplett családokat vettek fel az üzembe, ahol a családapa ugyanúgy a tekintélyét vetette latba családtagjai irányításában, mint otthon tette. Később a technológia fejlődésével a modernebb gépek beszerzését és az eszközök hatékonyságának javítását helyezték előtérbe a versenyképesség jelentős növelése céljából. A megszokott módon, saját tempójukban dolgozó munkások azonban nehezen illeszkedtek a gépek megkövetelte munkamenethez.³

Idővel ezért egyre több vállalatvezető és mérnök – sokszor egymástól függetlenül – kezdett el azon dolgozni, hogyan lehetne a munkaerő hatékonyságát növelni, a dolgozó felesleges idő- és energiaráfordításait csökkenteni, a munkavégzést a technológiai igényekhez igazítani. Ehhez társult ugyanakkor, hogy a munkások erőfijetését sem fokozhatták a végletekig. Egyrészt idővel fejlődött

* A tanulmány az MTA–SZTE–ELTE Globalizációérténeti Kutatócsoport támogatásával készült (a projekt száma: 0322107).

¹ Török 2014: 53–59.

² Honneth 2009: 127–131.

³ Kuczi 2011: 9–27.

az érdekvédelmük, egyre kevésbé riadtak vissza a munkabeszüntetésektől és sztrájkoktól, vagy egyszerűen otthagyták a munkaadójukat; másrészt mind több cégirányító jött rá, hogy a jobb teljesítményhez elégedett munkások szükségesek. Egyedi próbálkozások már a 19. század utolsó harmadában is történtek, kisebb-nagyobb sikerrel,⁴ de egészen a 20. század elejéig kellett várni egy olyan rendszerszintű elképzelésre, amelyben – nem kis célt kitűzve maguk elé – a munkaadó és a munkavállaló is viszonylag elégedett lehet, és együtt törekszenek a gyári veszteségek csökkentésére, a munka hatásfokának növelésére.

Ez az Amerikai Egyesült Államokban született meg, ahol a nyersanyagbőség és a viszonylagos munkaerőhiány miatt még fontosabbá vált a munka hatékonyságának növelése, mint például az új technológiákban élen járó Nagy-Britanniában. A munkaszervezés terén, személyes tapasztalatai alapján, az amerikai Frederick Winslow Taylor (1856–1915) játszott úttörő szerepet. Taylor kereskedőcsaládból származott, lehetősége volt tanulni, ám látászavara miatt a Harvardon folytatott tanulmányait abbahagyta. Gépmunkástanoncként helyezkedett el, és munka mellett szerezte meg gépészmérnöki diplomáját. A midvale-i acélgyárban kezdett dolgozni gépészként, majd munkásként szerzett tapasztalatai és mérnöki ismeretei együttes előnyével nagyon hamar egyre feljebb jutott a vállalati ranglétrán, miközben felfedezte, hogy az átgondolatlan termelésirányítás mennyire kárára van a cégnek. 1884-ben, 28 évesen már vezető tanácsadóként a felső vezetésbe is bekerült, így az addig kidolgozott elméleteit a gyakorlatba is átültethette. Ugyanezt tette később egy papírgyár vezetésében, majd a Betlehem Vasgyárban – különösen az utóbbi helyen ért el sikereket a bérrendszer átalakításával.⁵

Időközben elképzeléseit közgazdasági szakíróként könyvekben is publikálta, amelyek nemzetközi elismertséget hoztak számára. Az 1903-ban megjelent *Üzemvezetés*,⁶ majd még inkább az 1911-ben kiadott *A tudományos irányítás alapelvei* című munkája⁷ jelentős hatást gyakorolt nemcsak az USA-ban, hanem a világ más részein is, ékes példáját mutatva a tudástranszfer globalizációjának.

Jóllehet Taylor előtt is sokan foglalkoztak azzal, hogyan lehetne a termelési struktúrát szervezettebbé tenni, hogy a nagyobb hatékonyság nagyobb hasznot eredményezzen, mindezt azonban Taylor foglalta egységes rendszerbe, és ő teremtette meg a tudományos munkaszervezés alapjait. Nem teljesen új elképzeléseket alkotott tehát, de komplex rendszere rendkívül gyorsan nagyon népszerűvé vált a világ számos területén.

⁴ Például Németországban és az USA-ban a tengerészeknél és az utászoknál is felosztották a munkafolyamatokat. Az amerikai Henry Towne, Halsey és David Rowan glasgow-i gyáros pedig az egyéni teljesítményt jutalmazó különféle munkabérrendszerekkel kísérletezett a 19. század utolsó éveiben. Strausz 2013: 11–14.

⁵ Drury 1918.

⁶ Taylor 1903.

⁷ Taylor 1911.

Taylor lényegesnek tartotta, hogy a vállalat tudja pontosan, milyen munkát kíván végeztetni a munkásokkal, és törekedjen arra, hogy ezt a lehető leghatékonyabban és legolcsóbban tegyék. Célként tekintette, hogy tevékenységük során a munkások hagyják el a szükségtelen mozdulatokat, így minél több hasznos időt töltsenek munkával, és a teljesítményük legyen mérhető. Taylor szerint maguknak a dolgozóknak is tisztában kell lenniük a napi teljesítményükkel, amely után a fizetésüket kapják. Ezzel ők is érdekeltté válnak a minél produktívabb munkában, amelynek révén relatíve magasabb bért is elérhetnek. Ehhez ugyanakkor egyfelől olyan berendezésekkel kell ellátni őket, amelyek a munkájukat maximálisan megkönnyítik, vagyis jó minőségű, célszerű gépekkel. Másfelől elengedhetetlen a munkavégzés folyamatainak részletes és teljes időbeosztású felmérése, majd ennek alapján a szükséges tevékenységek, eszközök szabványosítása, a munkakörülmények hatékonyságot szolgáló kialakítása. A cél eléréséhez Taylor egy munkairoda felállítását javasolta, amely gondosan adminisztrálja a feladatokat. Így mentesíti a vállalat többi részlegét – például a kereskedelmi és a műszaki osztályokat vagy a művezetőket ez alól –, amelyek így foglalkozhatnak csupán a saját feladataikkal, miközben a munkások felett több műszakvezető áll, akikhez segítségért fordulhatnak. A taylori elvek tehát a specializálódást helyezik előtérbe. A rendszer megfelelő működése érdekében fontosnak tartotta a legalkalmasabb munkások és a jó szervezőtehetségű tisztviselőgárda kiválasztását – a vállalat vezetője számára a szervezőkészséget egyenesen fontosabb képességnek tartotta, mint a szakmai képzettséget –, a feladatokra való megfelelő kiképzésüket és a munkavégzés számára minden feltétel megteremtését. Taylor a munkafolyamatok lehető legnagyobb észszerűsítésére törekedett, aminek középpontjában a hatékonyság növelése állt.

A taylori elképzelések hamar nagyon népszerűek lettek, a későbbiekben számos elméletet és gyakorlatot inspiráltak. Gondolatai a gazdasági szereplők érdekeivel teljesen egybevágtak: annak lehetőségét ígérték, hogy minél kevesebb ráfordítással minél nagyobb profitot érjenek el. Gyors és széles körű elterjedésüket az is magyarázhatja, hogy Taylort megelőzően alig beszélhetünk vezetési-szervezési elméletekről, a sorozat- és tömeggyártással működő vállalatok száma azonban egyre nőtt. Könyveinek sikere nyomán Taylor számos rendezvényen mutatta be elképzeléseit, de mindössze négy évvel legnépszerűbb művének kiadása után, 1915-ben, épp egy előadásra utaztában, tüdőgyulladást kapott, és meghalt.⁸

A taylori gondolatok azonban kritikát és idegenkedést is kiváltottak, némelyek pedig csupán egyes részeit emelték át a napi gyakorlatba, vagy azokra építve új elméleteket, változatokat dolgoztak ki. Közismert, hogy Taylor elképzeléseit, a saját vállalatára szabva, a szintén egyesült államokbeli Henry Ford autógyáros is nagy sikerrel alkalmazta a Ford Motor Companyben. A taylori gondolatokat is felhasználó fordizmus, vagyis a Ford által elindított tömegtermelésen és tömegfogyasztáson alapuló társadalmi-gazdasági rendszer hamar elterjedt, és viszonyítási

⁸ Krisztián–Nemeskéri 2014: 498–500.

pontra vált világszerte. A munkaszervezés új szemlélete azonban nemcsak az iparra, hanem annak nyomán más ágazatokra is innovatív hatással volt, például az államigazgatásra vagy a szolgáltatásokra. A munkaszervezés és a vezetőképzés mint tudományág, és tulajdonképpen az emberi erőforrás tudománya (*human resource management*, a HR) is Taylor munkásságával indult el.

Tayloroknak természetesen Magyarországon is voltak követői. A tudományos munkaszervezés alkalmazásával hazánk is bekapcsolódott a jelentős nemzetközi áramlatba, amely a tengerentúlról érkezett, és egyfajta amerikanizációt is közvetített. A témának a magyarországi menedzsmenttudományban jelentős irodalma van, de hazai története kevésbé reflektált a történettudományban. Tanulmányomban azt vizsgálom, hogy mikor és hogyan jutottak el a tudományos munkaszervezés gondolatai hazánkba, kik és miért voltak az első követői, és milyen lépéscsúfokon jutottunk el addig a jelentős mérföldkőig, hogy a magyar kormány a nemzetközi munkaügyi szervezet munkájába is bekapcsolódott.

A TAYLORIZMUS NEMZETKÖZI TERJEDÉSE

A taylori elvek kezdetben elsősorban a szerző hazájában, az Amerikai Egyesült Államokban terjedtek el, majd a mozgalom pár év múlva, az I. világháború alatt, a hadigazdálkodás bevezetése nyomán vált egyre népszerűbbé a hatékonyság növelése és a termelés fokozása jegyében. A „nagy háború” idején Európában először Franciaországban jelent meg a gyakorlatban, és maga Clémenceau miniszterelnök ajánlotta 1918 elején a hadiüzemek vezetőinek, hogy tanulmányozzák és vezessék be mihamarabb a módszert. Az orosz területeken a bolsevikok hatalomátvétele után lett népszerű, ahol Lenin 1918-ban kifejezetten a Taylor-rendszer tanítását és alkalmazását rendelte el.⁹

Európában egyszerűen racionalizálási mozgalomnak nevezték, és az 1920-as években vált nagyon gyorsan népszerűvé. A tudományos munkaszervezésnek itt több nemzeti szervezetét hozták létre – kezdetben főképp az ipari fejlődésben élen járó államok –, azzal a céllal, hogy elsősorban a nemzetgazdaságok legfőbb döntéshozóit, a vállalati és állami tisztviselőket győzzék meg ügyük fontosságáról. Az első nemzeti racionalizálási bizottság 1921-ben alakult Németországban – a németek a mozgalomban kezdeményező szerepet játszottak –, majd 1925-ben Hollandiában; az 1920-as évek közepén pedig már működött nemzeti szervezet Franciaországban, Belgiumban, Olaszországban, Oroszországban. Közép-Európában 1926-ban Lengyelországban jött létre, és ebben az évben már Ausztriában és Csehszlovákiában is működött ilyen intézmény.¹⁰

A Népszövetség genfi ülésein már felmerült egy nemzetközi intézmény létrehozása is a munka tudományos megszervezésére vonatkozó kutatások folyamatos

⁹ Kelemen 1927: 615.

¹⁰ Kelemen 1927: 623.

nyilvántartására. Ennek eredményeként alakult meg a Tudományos Munkaszervezés Nemzetközi Bizottsága, amely a hasonló célú nemzeti szervezetek együttműködését biztosította. Évente-kétévente kongresszust rendeztek, ahol a racionalizálás fontosabb kérdéseit vitatták meg; az elsőt 1924-ben Prágában,¹¹ a következőt 1925-ben Brüsszelben, majd 1927-ben Rómában tartották.¹²

A Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (ILO) vezetője, Albert Thomas, valamint a szervezet egyik főmunkatársa, Paul Devinat szintén ebben az időben, 1922–23-ban, az amerikai egyesült államokbeli ipari termelést tanulmányozta, és ennek tapasztalatai alapján vetették fel a tudományos üzemvezetés eddigi és jövőbeli eredményeinek számontartására és az egyes nemzetek saját tapasztalatainak megosztására egy nemzetközi intézet létrehozását. A célra sikerült megnyerni a Taylor halála után az ő elképzeléseit népszerűsítő amerikai tudományos munkaszervezési társaság, a Taylor Society, valamint az 1919-ben alapított közgazdasági amerikai kutatóintézet, a Huszadik Század Alapítvány (Twentieth Century Fund) anyagi támogatását – évi 25 ezer dollárt –, így alakult meg Genfben 1926-ban Paul Devinat vezetésével A munka tudományos szervezésének nemzetközi intézete,¹³ más néven Nemzetközi Racionalizálási Intézet, amelyet a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal tartott fenn. A szervezet főképp ismeretterjesztő tevékenységet fejtett ki, szakmunkák kiadásával és előadásokkal népszerűsítette a racionalizálás ügyét.¹⁴

A MAGYARORSZÁGI KEZDETEK

A tudományos munkaszervezés gondolata természetesen már a nemzeti társaságok megalakulása előtt elérte az ipari szektor újdonságok iránt nyitott közvéleményét. Így volt ez hazánkban is. Magyarországon a legújabb eredmények, technológiák iránt fogékony mérnökök találkoztak először Taylor munkásságával.¹⁵ Taylor 1903-as, *Üzemvezetés* című¹⁶ munkáját már ismerték a József nádor Műegyetemen, Feyér Gyula gépészmérnök ennek felhasználásával mutatta be tananyagait a század első éveiben.¹⁷ A századforduló első évtizedének végén egyre több cikk tudósított a Taylor-rendszerről vagy az azt alkalmazó üzemekről, sőt a baloldali *Szocializmus* című lap 1910-ben egy kritikát is közölt az *Üzemvezetés* című munkájáról.¹⁸

A gyakorlatban Magyarországon először 1910-ben kísérleteztek Taylor elképzeléseivel az egyik legjelentősebb hazai cégben, a Ganz-féle Villamossági Rt.-ben, az 1903-as *Üzemvezetés* és más, kisebb visszhangot kiváltó taylori írás

¹¹ Csizmadia 1971: 65.

¹² Kelemen 1927: 624.

¹³ Kelemen 1927: 622.

¹⁴ Bálint 1934: 278.

¹⁵ Krisztián–Nemeskéri 2014: 498.

¹⁶ Taylor 1903.

¹⁷ Krisztián–Nemeskéri 2014: 500–501.

¹⁸ Kizsákmányolási módszerek a modern nagyiparban. *Szocializmus* 1910. április 4. 379–380.

alapján.¹⁹ Összehasonlításképpen, az USA-ban az 1910-es évek elején már több mint 60 ezer munkás dolgozott a taylori elvek alapján reorganizált gyárakban.²⁰ A Ganz nem vette át a rendszer egészét, mivel minden elemét nem tartották alkalmazhatónak a hazai állapotokhoz. A bevezetése Szuk Géza gépészmérnök nevéhez fűződik, aki előbb főmérnöke, majd 1910-ben igazgatója lett a Ganz-féle Villamossági Rt.-nek.²¹ A századelőn Taylor elképzeléseit már oktató Feyér Gyula is itt kezdte egyébként a pályafutását.²²

Nem véletlen, hogy hazánkban is egy nagyvállalat kísérletezett először az új munkaszervezési eljárással, mivel a taylori elképzelések magas fokú szervezettséget, képzett tisztviselőket és művezetőket, valamint jó minőségű gépparkot feltételeztek, amelyek egy nagyüzemben álltak rendelkezésre leginkább. A Ganz Villamossági Rt.-nél elsősorban a bérmegállapítás módját akarták racionálisabb alapokra helyezni; egy olyan objektív rendszert kialakítani, amely úgy teszi a munkát gazdaságosabbá, hogy a munkást se merítse ki fizikailag.²³ Az üzem kulcsfeladatokat végző munkásainál, egy aprólékos munkát igénylő feladatkörben, a kis darabszámú terméket előállító esztergályosoknál, valamint a gépmunkásoknál vezették be az új szisztémát.²⁴ Strausz Péter szerint a régióban feltehetőleg az elsők között ültette át a Ganz a taylori gondolatok egy részét a gyakorlatba.

Az üzemben a munkafolyamat időfelhasználásának megfigyelésekor jöttek rá, hogy milyen sok az improduktív tevékenységre fordított idő a munkatevékenységben belül, amelyet körültekintő szervezéssel le lehetne csökkenteni.²⁵ Az új rendszer nyomán átlagosan a teljesítmény 20-25%-kal nőtt, míg a bérek 10-15%-kal, amit a taylorizmus elméleti kérdéseivel foglalkozó Szabó Ervin bírált is, mert ezek az arányok jelentősen elmaradtak az amerikai eredményektől.²⁶

Hogyan vélekedtek a Taylor-rendszerről a munkások, akik először ismerkedtek meg vele Magyarországon? Annak ellenére, hogy az elképzeléseknek a dolgozók elégedettsége is célja volt, eleinte ellenségesen fogadták, mivel a taylorizmus a fegyelmelés és kontroll egyfajta eszközét is jelentette. Nem akarták, hogy ilyen alaposan ellenőrizzék a munkájukat, és egy teljesen új szemlélet szerint legyen mérhető a teljesítményük. A munkaerő hatékonyságjavításának gondolata idegen volt a munkásság akkori mentalitásától, idegenkedtek tőle, és tartottak a növekvő teljesítmény-előírásoktól, továbbá a fizetésük csökkenésétől is, ha nem tudnák teljesíteni őket. Emellett a munkások ebben az időben elutasítottak minden akkordrendszert, ami végső soron a Taylor-rendszer is volt. Mindezek alapján a Taylor-rendszer magyarországi bevezetőiben fel is merült a gondolat, hogy a munkásokat ismeretterjesztő előadásokon tájékoztatni kell a rendszer

¹⁹ Strausz 2013: 18.

²⁰ Strausz 2013: 11.

²¹ Kinevezés. *Pesti Hírlap* 1910. május 3. 17.

²² 'Feyér Gyula' szócikk. In: *Magyar életrajzi lexikon* 1967: 1. 508.

²³ Strausz 2013: 18; Weltzl 1913: 136.

²⁴ Munkáskizárás a Ganz-féle villamossági gyárban. *Népszava* 1912. július 31. 11.

²⁵ Sóváry 1912: 335–351; Strausz 2013: 18–19.

²⁶ Szabó 1912–1913: 259–255.

előnyeiről. Az üzemek racionalizálással foglalkozó vezetői felfigyeltek arra, hogy a munkairoda alkalmazottainak szoros kapcsolatban kell lenniük a munkásokat irányító művezetőkkel, már csak azért is, mert az amerikai tapasztalatok is azt mutatták, hogy a munkások addig állnak ellen, amíg meg nem győződnek az új rendszer előnyeiről, és ebben a műszakvezetőknek fontos szerep jut.²⁷

Szembenállásból a Ganzban sem volt hiány. A Ganz-gyári munkások úgy látták, hogy a Taylor-rendszer „buta alkalmazásából” – amely megfogalmazás arra utal, hogy nem is magával a taylori elképzelésekkel, hanem gyakorlati megvalósításukkal volt problémájuk; kérdés azonban, hogy mennyire ismerték pontosan Taylor elképzeléseit – adódóan teljesítményüket az idő csökkentésével akarják fokozni, és mindezt „olyan kíméletlenül és annyira minden belátás nélkül eszközölték”,²⁸ hogy a bérük ezáltal kevesebb lett. 1912 februárjában, majd májusában a Taylor-rendszer bevezetése miatt, a szervezett munkásokkal az élen, elégedetlenség alakult ki az üzemben, amely ekkor még megegyezéssel zárult. Júliusban azonban odáig fajult a dolog, hogy bizonyos munkafeladatokat nem voltak hajlandók elvégezni, majd a helyzet eskalálódott, amikor a gyáron belüli szakszervezeti vezető, a főbizalmi elbocsátása és rendőrségi előállítására miatt az összes esztergályos és gépmunkás (összesen 203 fő) sztrájkba lépett. Az esztergályosok azonban annyira fontosak voltak a cégnél, hogy nélkülük az egész üzem termelése leállt, a vállalatvezetés ezért a Lövház utcai gyártelep összes munkásának, 2560 főnek nyolc napra felmondott.²⁹ A *Népszava* tudósítása ekkor viszont már egyértelműen arra utal, hogy a munkásoknak nem magával a rendszerrel volt problémájuk:

„[A] Ganz-villanygyárban nem a Taylor-rendszer, hanem annak eltorzított és valójából kiforgatott másolata van érvényben [...], alantas közegeiknek parancsolni nem tudnak, mert, ha némileg is fegyelmezni tudták volna (vagy akarták volna?) a kalkulációs irodát, akkor ennek a harcnak nem kellett volna bekövetkeznie.”³⁰

A TAYLORIZMUS MAGYARORSZÁGI NÉPSZERŰSÍTÉSÉNEK ÉLÉN: A MAGYAR MÉRNÖK- ÉS ÉPÍTÉSZ-EGYLET TEVÉKENYSÉGE

A Ganz-féle Villamossági Rt. igazgatója, Szuk Géza is aktív tagja volt az 1867-ben alapított Magyar Mérnök- és Építész-Egyletnek, amely fő feladatának tartotta, hogy a mérnöktársadalmat tájékoztassa a legfrissebb tudományos eredményekről, szakmai innovációkról. A szervezet a századfordulón a szakma legpatinásabb érdekvédelmi, tudományos és kulturális egyesülete volt, amely több mint kétezer

²⁷ Strausz 2013: 22.

²⁸ Munkáskizárás a Ganz-féle villamossági gyárban. *Népszava* 1912. július 31. 11.

²⁹ Munkáskizárás a Ganz-féle villamossági gyárban. *Népszava* 1912. július 31. 11.

³⁰ A Ganz-gyári kizárás. *Népszava* 1912. augusztus 15. 8.

tagot számlált. Folyóirata, a *Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönye* nemcsak műszaki, hanem közgazdasági és társadalomtudományi írásokat is publikált. 1917–1943 között szerkesztője a korábban említett Feyér Gyula volt.³¹

A taylorizmus bemutatására az egyesület által szervezett egyik programon került sor. Ezt a 31 éves Méhely Kálmán gépészmérnök kezdeményezte, aki a vita-indító előadást is tartotta *A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés* címmel.³² Méhely mögött fiatal kora ellenére már jelentős életút állt. Diplomáját 1903-ban szerezte, majd a kínai és japán közgazdasági és műszaki eredményeket a 19–20. század fordulóján helyben tanulmányozó Szuk Gézához hasonlóan szintén külföldi tanulmányútra ment, ő Belgiumba. 1906-tól a Kereskedelmi Minisztériumban dolgozott tisztviselőként, majd 1910-től a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesületének ügyvezető igazgatója lett. Az I. világháború után, 1918-ban a Kereskedelmi Minisztérium államtitkára lett, majd 1920-tól nemzetgyűlési képviselő,³³ 1923-as haláláig pedig a Budapesti Királyi Magyar Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának tanszékvezető tanára volt.³⁴ A Taylor-rendszerrel szóló vitában is kitűnt kiemelkedő tájékozottsága és a legújabb technológiákkal, szakirodalommal kapcsolatos tudása.³⁵ Amerikai, angol és német írásokra támaszkodott, sőt egy nagyon friss, 1912-ben New Yorkban megjelent, egy vasúti átalakításról szóló ankét dokumentumait is ajánlotta a témában jobban elmélyedni kívánó hallgatóság figyelmébe.³⁶

Méhely előadása után az új eredményeket 11 előadó és felszólaló vitatta meg nagyszámú közönség előtt.³⁷ 1913-ban a vita teljes anyaga megjelent a mérnök-egylet lapjában, Méhely előadását pedig különlenyomatban is kiadták.³⁸ Az eseményen egyedüli nem mérnök felszólalóként Szabó Ervin is részt vett. Ő úgy látta, hogy többek között a gépesítés hazai elmaradottsága, az ipari termékek viszonylag kis piaca, az olcsó munkaerő és annak nagy fluktuációja miatt nehézségekbe ütközhet Taylor elképzeléseinek hazai adaptálása.³⁹ Szabó Ervin nemcsak ismerte Taylor műveit, valamint német, francia és osztrák fogadatásukat, hanem az előző évben, a Fővárosi Könyvtárban igazgatóként, az ipar területén kívül Magyarországon elsőként be is vezette az új rendszer egyes elemeit. Bizonyos munkafolyamatokat szabványosított, az ismétlődő munkákat idő- és mozgástanulmányok segítségével gazdaságosabbá próbálta tenni – így például a könyvbevételezést, ahol egy nap múlva az alkalmazott már ötödannyi idő alatt tudta elvégezni a feladatát –, és több területre is kiterjesztette az írásos szabályok

³¹ 'Feyér Gyula' szócikk. In: *Magyar életrajzi lexikon* 1967: 1. 508.

³² Strausz 2013: 10.

³³ 'Méhely Kálmán' szócikk. In: *Magyar életrajzi lexikon* 1982: 2. 184.

³⁴ Strausz 2013: 10.

³⁵ Többek között a Gantt, Emerson, valamint Thompson, Frank B. Gilbreth műveit is jól ismerte. Méhely 1913a.

³⁶ Méhely 1913a.

³⁷ Strausz 2013: 9–10; Guóthfalvy-Dorner 1931: 5.

³⁸ Méhely 1913a, 1913b.

³⁹ Weltzl 1913: 140–141.

rendszerét. A könyvtárban bevezetett intézkedések azonban saját bevallása szerint sem állhattak össze egységes rendszerré, mivel itt teljesen másfajta elvek érvényesültek, mint az iparban, és a fizetést sem lehetett az egyéni teljesítmény alapján megítélni, amely a képzettség és szolgálati idő szerint járt.⁴⁰ Szabó később is rendszeresen részt vett a tudományos munkaszervezésről szóló vitaüléseken, és írásaiban is a taylorizmus és a fordizmus magyarországi bemutatói közé tartozott.⁴¹ A *Szocializmus* című baloldali folyóiratban,⁴² majd egy francia szindikalista munkáslap taylori elveket védő cikkének ismertetésében, a *Világ* című radikális lapban fejtette ki elképzeléseit.⁴³

Azt, hogy Taylor nem valami teljesen új dolgot talált ki, az is bizonyította, hogy nyitóelőadása után Méhelyhez odament két gyárigazgató, akik valamiféle hasonló rendszert alkalmaztak, megjegyezve: „Nem is tudtam, hogy ezt Taylor-rendszernek hívják. Jöjjen ki hozzánk és nézze meg!”⁴⁴ Az előadásból és a felszólalásokból az is kiderült, hogy Taylor 1911-es munkáját (*A tudományos irányítás alapelvei*) a résztvevők az eredeti angol nyelven olvasták, nem német és osztrák közvetítéssel érkezett hazánkba. Az előadás-sorozat résztvevői között egyébként konszenzus volt a taylori elvek hasznosságát illetően, abban viszont megoszlottak a vélemények, hogy az új eredményeket a hazai körülmények között be lehet-e vezetni. Abban is egyetértés volt, hogy az elképzeléseket adaptálni kell a magyarországi viszonyokra, fontosnak tartották továbbá az új rendszer társadalmi következményeit is, valamint annak megvizsgálását, hogy miként lehet az ipar területén kívül alkalmazni őket.⁴⁵

LENDÜLET ÉS VISSZASZORULÁS

A következő években a taylorizmus átültetése a gyakorlatba még nagyobb lendületet vett. A tudományos munkaszervezés elveit a Ganz-féle Villamossági Rt. után a Ganz-Danubius Rt.-nél is bevezették. Czukor Kálmán, a Ganz-Danubius Rt. mérnöke már az 1912-es vitán is aktív felszólalóként vett részt.⁴⁶ Mindkét vállalatban időtanulmányokat végeztek, és központi irodákat állítottak fel a munkabérek megállapítására.⁴⁷ A következő években a Fairbanks Mérleg- és Gépgyár Rt.-ben, az aradi repülőgépgyárban, a Magyar Államvasutak gépgyáraiban, a dohányiparban, néhány erdélyi és bánáti gyárban, valamint Weiss Manfréd csepeli gyáraiban is kísérleteztek az új módszerrel.⁴⁸ Az I. világháború idején

⁴⁰ Szabó 1912–1913: 246–247.

⁴¹ Szabó 1977: 132–133.

⁴² Szabó 1912–1913: 245–262.

⁴³ Krisztián–Nemeskéri 2014: 501.

⁴⁴ Strausz 2013: 22.

⁴⁵ Strausz 2013: 23.

⁴⁶ Strausz 2013: 21.

⁴⁷ Guóthfalvy-Dorner 1931: 5.

⁴⁸ Krisztián–Nemeskéri 2014: 501.

a Taylor-rendszer már a bányászat területén is felkeltette az érdeklődést.⁴⁹ A közgazdaságban is újra próbálkoztak a racionalizálásával, ahol már az 1910-es évektől jelen volt az a törekvés, hogy hatékonyabbak legyenek az irányítási és a vezetési módszerek.⁵⁰

A következő években, az I. világháború és a trianoni békeszerződés veszteségei, a kialakuló gazdasági válság azonban olyan gazdasági, pénzügyi és társadalmi problémák sorát hozta magával Magyarországon, amely a taylorizmus elveinek háttérbe szorulásához vezetett, a kezdeti lelkesültség után a szakmai közbeszédben sem foglalt el fontos helyet. Ebben az időszakban a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Szövetsége tartotta ébren a témát, és folytatott a témakörben tájékoztató munkát. Feltehetően ebben is Méhely Kálmán játszott fontos szerepet 1923-as haláláig. Egy nyugalmasabb időszaknak kellett beköszöntenie ahhoz, hogy a racionalizálás ügye ismét napirendre kerüljön.

Jelentős előrelépésnek tekinthető azonban, hogy a tudományos munkaszervezés területén kiemelt jelentőségű, szabványügyek kezelésével foglalkozó Magyar Ipari Szabványosító Bizottság 1921. április 28-án megkezdte működését – már 1918-ban is voltak ez ügyben tárgyalások, de a politikailag felfokozott időszakban a téma lekerült a napirendről.⁵¹ Elnöke Herrmann Miksa műegyetemi tanár lett – 1923-tól a Magyar Mérnök- és Építész-Egylet, majd 1924-től a Mérnöki Kamara elnöke –, azonban a szervezet nem rendelkezett a szükséges anyagi eszközökkel, így nem tudott eredményes munkát kifejtetni.⁵²

A *Molnárak Lapjának* egy 1925-ös beszámolója szerint a Ganz és Társa-Danubius Villamosági, Gép-, Vagon- és Hajógyár Rt.-nél az 1920-as évek elején is működtették a Taylor-rendszert, amely az 1920-as évek első felének válságos időszakában is elősegítette például, hogy a meghatározott egységnyi idő alatt előállított hengerszékek darabszáma növekedjék. A tanoncok felvételében is alkalmazták ugyanitt azokat a Taylor-módszerén alapuló pszichotechnikai kísérleteket, amelyek során a jelentkezők pszichológiai, munkalélektani vizsgálatokon, képességvizsgálaton is átettek, hogy csak a legjobb munkaerők kerüljenek az üzembe. A munkateljesítmény növekedésével azonban kevesebb dolgozó is elő tudta állítani az előírt mennyiséget: az I. világháború előtti 5000 főnyi dolgozó helyett ebben az időszakban 3000 fő is elérte, sőt néhány termék esetében túl is teljesítette a korábbi produktumot. Bár az 1925-ös beszámoló több nagyipari vállalat működését szintén elemzi, más cégről nem tudósít, ahol a tudományos munkaszervezést alkalmazták volna.⁵³ Szórványos példák azonban ebből az időszakból is

⁴⁹ Krisztián–Nemeskéri 2014: 501. Miért nem lehet a Taylor-rendszert a bányaművelésre átvinni? *Bányászati-Kohászati Lapok* 1917. június 1. 341–342.

⁵⁰ Krisztián–Nemeskéri 2014: 501–502.

⁵¹ Guóthfalvy-Dorner 1931: 6.

⁵² Herrmann Miksa konferenciát hív össze az üzemek racionalizálásáról. *Pesti Napló* 1927. október 7. 25.

⁵³ A magyar gyáripár haladása. *Molnárak Lapja* 1925. december 26. 934–939.

utalnak a rendszer alkalmazására. A Ganz Villamossági Rt.-nél például az 1920-as évek második felében továbbra is használták a Taylor-rendszert.⁵⁴

A két Ganz-vállalaton kívül 1921 és 1924 között a Hajó- és Gépépítő Műveknél is kísérleteztek a tudományos munkaszervezés elveinek gyakorlatba ültetésével.⁵⁵ Érdekes módon egy kisebb vidéki üzemben – ahol a géppark, a szakértelem és az adminisztráció alkalmazása során költségesebb volt a működtetése –, az erdélyi aranyosgyéresi drótszöggyár bővítésekor, 1924 nyarán próbálkoztak újra a taylori elvek bevezetésével. Ez olyan jól sikerült az errők szóló újságcikk szerint, hogy már a dolgozók körében is elérte a taylorizmus eredeti célját: számukra is olyan viszonylag jó fizetésekert eredményezett, hogy a következő évben nem is követeltek béremelést, ami korábban rendszeresnek számított.⁵⁶ Később a rudabányai bányauzem egy részénél kísérletezett Kállai Géza igazgató a racionalizálással, majd 1928-ban elméleti ismereteiről és gyakorlati tapasztalatairól ismeretterjesztő tanfolyamot is tartott erről a bányatelepen a lakosságnak.⁵⁷

Az 1925-ös évtől az ipar területén kívül is megjelentek a tudományos munkaszervezés elképzelései Magyarországon. Reichenbach Béla egyetemi tanár előadásában, majd könyvében népszerűsítette a gondolatot: *A munka eredményének fokozása a mezőgazdaságban. A Taylor-rendszer alkalmazása a mezőgazdaságban*.⁵⁸ Reichenbach Méhely korosztályához tartozott, 1887-ban született, a gazdasági akadémia elvégzése után gazdatiszt, majd a békéscsabai földművesiskola, később a debreceni gazdasági akadémia segédtanára. 1914-ben az Országos Magyar Gazdasági Egyesület (OMGE) titkára és a *Köztelek* című újság segédszerkesztője, 1920-tól a Budapesti Királyi Magyar Tudományegyetem Közgazdasági Karának tanszékvezető tanára lett. Szintén világlátott ember volt, többször járt tanulmányúton Németországban, Dániában és Svájcban. Főként üzemtani és számtartási kérdésekkel foglalkozott.⁵⁹ Könyvével a téma az agrárium területére is belépett, és olyannyira fontossá vált, hogy a földművelésügyi miniszter 1926. márciusi leiratában felszólította az OMGE-t, hogy tűzze ki céljául a rendszer népszerűsítését.⁶⁰ Érdekes, hogy 1926-ban egy további új területen is tartottak ismeretterjesztő előadást a Taylor-rendszer előnyeiről: októberben a háztartástudományokban jártas Barótiné Stegmüller Mária a Katolikus Háziaszonyok Országos Szövetsége háztartási előadás-sorozatában beszélt róla, és később is a módszer szószólója maradt a háztartás terén.⁶¹

⁵⁴ Tiltakozó sztrájk a budapesti és környékbeli gépgyárakban. *Vas és Fémmunkások Lapja* 1929. július 26. 2.

⁵⁵ Kelemen 1944: 383.

⁵⁶ A drótszöggyár munkásainak új kollektívszerződése. *Ellenzék* 1925. február 14. 7.

⁵⁷ Ismeretterjesztő tanfolyam megnyitása Rudabányán. *Reggeli Hírlap* 1928. november 29. 8.

⁵⁸ Reichenbach 1925.

⁵⁹ 'Reichenbach Béla' szócikk. In: *Magyar életrajzi lexikon* 1982: 2. 496.

⁶⁰ Az OMGE üzemi bizottsága. *8 Órai Újság* 1926. március 3. 11. Taylor-rendszer a mezőgazdasági üzemekben. *Magyarság* 1916. március 5. 12.

⁶¹ Háztartási előadások. *Magyarság* 1926. október 16. 12.

A RACIONALIZÁLÁS MÁSODIK VIRÁGKORA

A pénzügyi szanalás és a gazdasági konjunktúra megindulása lehetőséget teremtett arra, hogy a gazdaság helyreállításán túl más kérdések is előtérbe kerüljenek. Az 1920-as évek végén a tudományos munkaszervezés mozgalma is új lendületet vett Magyarországon, amelyet ekkor már leggyakrabban racionalizálásnak neveztek. Már Méhely Kálmán 1913-ban megjelent írásában úgy fogalmazott: a taylori elvek annyira észszerűek, hogy tudományos helyett egyszerűen racionális üzemvezetésnek lehetne nevezni őket.⁶² Ennek oka az lehetett, hogy a német terminológia gyakorolt nagyobb hatást hazánkban (németül *Rationalisierung*) a francia és olasz tudományos munkaszervezés megnevezéssel szemben. A téma másodvirágzását valószínűleg az is nagyban segítette, hogy Herrmann Miksát, aki korábban a Magyar Ipari Szabványosító Bizottság elnöke volt, 1926 októberében kereskedelmi miniszterré nevezték ki.⁶³

1927. február 9-én tartotta meg Kelemen Móric mérnök az első magyar nyelvű előadást Henry Fordról és a fordizmusról az Országos Nemzeti Club szokásos szerdai vitaestjeinek keretében, élénk érdeklődés mellett.⁶⁴ A gépészmérnökként végzett Kelemen Móric a Fairbanks mérleggyár főmérnökeként már szinte a magyarországi kezdetekkor, 1914-ben találkozott a Taylor-rendszerrel, amelyet üzemében is alkalmazott, majd a tudományos munkaszervezéssel az 1921–1924 között vezetése alatt álló Hajó- és Gépépítő Művek Rt.-nél is kísérletezett.⁶⁵ 1927 elején lett a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Szövetségének főtitkára.⁶⁶ Ez a szervezet jelenti a kapcsolatot közte és Méhely Kálmán között – az újságcikkek szerint főtitkári kinevezése után kezdett el a tudományos munkaszervezéssel is behatóbban foglalkozni –, hiszen míg Méhely az egyesület igazgatója, Kelemen a főtitkára volt. Ezt feltehetően az iparág sajátosságai magyarázzák, mivel a nagyobb üzemek vezetésében lehetett a legnagyobb hatékonyságjavulást elérni a tudományos munkaszervezés elveivel, és a gépgyárak, vasüzemek a hazai cégek legnagyobbjai közé tartoztak. A Magyar Mérnök- és Építész-Egyletben feltehetően találkozhattak, hiszen mindketten az egyesület aktív tagjai voltak, és szinte egyidősek is: Kelemen 1883-ban, Méhely egy évvel korábban született.

A következő években Kelemen Móric lett a racionalizálás magyarországi zászlóvivője. Munkájának eredményeit mutatja, hogy az 1927. szeptember 5-én, Rómában megrendezett III. nemzetközi munkaügyi konferenciának már magyar résztvevői is voltak: Kelemen Móric, a Magyar Munkaadók Központja és a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesülete képviselőként; Vámosy

⁶² Méhely 1913b.

⁶³ Miniszteri tisztségét 1929. augusztus 31-ig töltötte be. Herrmann Miksa konferenciát hív össze az üzemek racionalizálásáról. *Pesti Napló* 1927. október 7. 25.

⁶⁴ Egyesületi és társadalmi hírek. *Nemzeti Ujság* 1927. február 9. 9.; Előadás Henry Fordról. *A Munkaadó* 1927. március 2. 4.

⁶⁵ Kelemen 1944: 383.

⁶⁶ Kelemen Móric a gépgyárak új főtitkára. *Pesti Napló* 1927. március 3. 24.

Károly, a taylorizmusban már korábban is élen járó Ganz és Társa-Danubius Villamossági, Gép-, Vagon- és Hajógyár Rt. igazgatója; Ledofszky Géza, a Soroksári Textilipar vezetője; Molnár Mihály, a Magyar Textilgyárosok Országos Egyesületének titkára, valamint a téma iránt érdeklődő, az előző év szeptemberében, Szegeden frissen végzett jogász, egyben okleveles gépészmérnök, vitéz Guóthfalvy-Dorner Zoltán.⁶⁷ A magyar kormány nem képviseltette magát. Erről a rendezvényről számos tudósítás jelent meg Magyarországon: a *Köztelek* című folyóiratban Fischer József hosszabb cikkben tájékoztattott róla,⁶⁸ egy G. D. Z. monogramú szerző – valószínűleg Guóthfalvy-Dorner Zoltán – pedig a *Közgazdasági Értesítő*ben közölt kétrészes beszámolót.⁶⁹

A résztvevők közül Kelemen Móric bizonyult a legaktívabbnak, aki a kongresszus elnökségében is helyet kapott, majd az eseményről hosszú tanulmányt írt, amelyben vázolta a tudományos munkaszervezés nemzetközi és hazai történetét. A jövővel kapcsolatban 1927-ben így nyilatkozott:

„Kétségtelen, hogy a racionalizálásban, noha ez ma nálunk divatos jelszóvá vált, még a kezdet kezdetén vagyunk. Rendkívüli feladatok várnak az összes tényezőkre: vállalatokra, érdekképviselőkre, tudományos testületekre és magára a kormányra. A sokszor hangoztatott kulturfőlény sem sokat ér, ha nem terjeszkedik ki az üzemgazdasági tudomány területére is.”⁷⁰

Az eseményen részt vevő Guóthfalvy-Dorner Zoltán is számos publikációt jegyzett a témában: már korábban is több, alapos felkészültségre valló cikket írt az ipari munkaszervezésről, többek között a *Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönyének* havi füzetében.⁷¹ 1928-ban cikkben számolt be a Ganz-Danubius gyárban már alkalmazott pszichotechnika fontosságáról. A tudományág a gyakorlati kérdések megoldására alkalmazott lélektannal, különösen az ipari munka lélektani vonatkozású kérdéseinek elméleti kidolgozásával és az eredmények gyakorlati alkalmazásával foglalkozik.⁷² Nemsokára az első pszichotechnikai laboratórium is létrejött.⁷³ 1931-ben már két ilyen egység működött, az egyik az Állami Munkaközvetítő Intézettel tartott kapcsolatot, a másik speciálisan közlekedésügyi célokat szolgált a Budapesti Székesfővárosi Közlekedési Rt. (BSZKRT) üzemi alkalmazottainak képességvizsgálatával. A tudományág szakembereit összefogva

⁶⁷ Nemzetközi munkaszervezési kongresszus Rómában. *Magyar Gyáripar* 1927. augusztus 1. 20.

⁶⁸ Fischer 1927: 1425.

⁶⁹ G. D. Z 1927a, 1927b.

⁷⁰ Kelemen 1927: 628.

⁷¹ Mentsük Meg Magunkat! Guóthfalvy-Dorner Zoltán pályamunkája. *Nemzeti Újság* 1927. március 12. 2. A magyar ipar helyzete a világháború után. *A Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönyének havi füzetei*. (IV). 1–3. 1927. január–március, 1–29.

⁷² Guóthfalvy-Dorner 1928.

⁷³ Krisztián–Nemeskéri 2014: 502.

Magyar Pszichotechnikai Társaság alakult, amely a szabványosító társulathoz hasonlóan a nemzetközi pszichotechnikai szervezettel is felvette a kapcsolatot.⁷⁴

Erre az időszakra a racionalizálás a nemzetközi politikai kapcsolatok napi-rendjére is felkerült mint a gazdasági problémák megoldásának egyik eszköze. 1927-ben a *Közgazdasági Értesítő* egy rövid cikkben mutatta be a genfi világgazdasági konferencia javaslatait, amelyek a racionalizálás, a tudományos munkaszervezés előnyeire hívták fel „a kormányok, közintézmények, hivatási szervezetek és a közvélemény” figyelmét.⁷⁵

Fontos előrelépést jelentett a téma népszerűsítése szempontjából, hogy 1928-ban útjára indult az első magyarországi vezetéstudományi folyóirat, a *Szervezés és üzemgazdálkodás*, amely azonban csak másfél évnyi működést élt meg. A lap cikkeiben Kelemen Móricon kívül a hazai racionalizálás mozgalmának számos vezető alakja, így például Magyar Zoltán, Hollós József és Hollós István is publikált.⁷⁶

A magyarországi tudományos munkaszervezési mozgalom nemzetközi kapcsolatainak megerősödését mutatja, hogy a római kongresszus után bő két hónappal a genfi nemzetközi munkaszervezési intézet (Institut International d'Organisation Scientifique du Travail) igazgatója, Paul Devinat Magyarországra látogatott.⁷⁷ Devinat 1927. november 21-én érkezett hazánkba, gyárakat keresett fel, különféle szakköröket látogatott meg, majd november 22-én a Magyar Mérnök- és Építész-Egylet keretében tartott előadást *A tudományos munkaszervezés Európában* címmel. A program nagy sikert aratott: az egylet terme zsúfolásig megtelt. A rendezvény kiemelt jellegét mutatja, hogy Buday Béla államtitkár, felsőházi tag elnökölt, és – a szabványosítás ügyét már korábban felkaroló – Herrmann Miksa kereskedelmi miniszter, a műegyetem tanárai, valamint a magyar mérnöki kar több száz tagja is megjelent rajta. Devinat előadása előtt Kende Tódor, a Magyar Munkaadók Központjának ügyvezetője számolt be a magyarországi helyzetről, majd a magyar gyáripar nevében olyan tekintélyes emberek szóltak hozzá, mint Chorin Ferenc, a Salgótarjáni Kőszénbánya Rt. vezetője, a Gyáriparosok Országos Szövetségének alelnöke, valamint Van den Eynde Hektor, a Magyar–Belga Fémipari Rt. vezetője.⁷⁸

A *Pesti Napló* interjút is készített a nemzetközi szervezet elnökével, aki mint elmondta:

„Budapestre azért jöttem, hogy a genfi nemzetközi tudományos munkaszervezési intézet munkájába bekapcsoljam Magyarországot. [...] A termelés racionalizálásának csakis egyetlenegy célja van: hogy boldogabbá tegye az emberiséget. Nem akarom azt mondani, hogy ez az egyetlen út a boldogsághoz. De nem elméletekkel jövünk,

⁷⁴ Guóthfalvy-Dorner 1931: 5–6.

⁷⁵ A genfi világgazdasági konferencia javaslatai. *Közgazdasági Értesítő* 1927. szeptember 8. 2.

⁷⁶ Antal–Baksa 2016.

⁷⁷ Kelemen 1927: 622.

⁷⁸ B. Gy. 1927.

hiszen a termelés racionalizálása az egyetlen gyakorlati módszer, amit eddig ezen a téren alkalmaztak. Természetesen még soká fog tartani, amíg a racionalizálás eredményei lényeges változásokat hoznak az emberiség életében. Ma még csak a kezdet kezdetén állunk.”⁷⁹

Mindezek a fejlemények és előrelépések jól láthatóan megváltoztatták a kormány viszonyulását is: Herrmann Miksa kereskedelmi miniszterként 1927 novemberében a racionalizálás ügyében értekezletet hívott össze – Herrmann 1929 augusztusáig töltötte be tárcavezető pozícióját –, majd Bud János minisztersége idején, 1930-ban a minisztérium pártoló tagként belépett a genfi nemzetközi intézetbe. A tudományos munkaszervezés kérdéskörével az 1931. évi XXI. tc. az iparfejlesztési törvény számos paragrafusa foglalkozott, többek között kedvezményeket kaptak a racionalizálás különféle formáit bevezető vállalatok.⁸⁰

RACIONALIZÁLÁSI BIZOTTSÁGOK

A római kongresszus után a racionalizálás gondolata egyre nagyobb teret nyert a tudományos közbeszédben, aminek eredményeként 1928-ban megalakult a témát már korábban is felkaroló Magyar Vasművek és Gépgyártók Országos Egyesületén belül a Gépipari Racionalizálási Bizottság mint a racionalizálással kimondottan foglalkozó első intézmény Magyarországon. Elnöke Dunckel Károly, a Magyar Acélárugyár Rt. vezérigazgatója lett, és tagjai is Budapest legmeghatározóbb gépgyárainak (többek között a Weiss Manfréd, a Ganz és Társa-Danubius Rt., a Láng Gépgyár) vezetői voltak.⁸¹

Az egyesület kezdeményezésére, annak helyiségében két év múlva, 1930. július 4-én elhatározták országos hatókörű szervként a Magyar Racionalizálási Bizottság megalakítását is, meghatározó ipari és mezőgazdasági szervezetek, érdekképviseltek jelenlétében.⁸² A szervezet két év múlva, 1932. július 8-án tartotta hivatalos alakuló közgyűlését. Elnöke Szerényi József báró, volt kereskedelemügyi miniszter, iparfejlesztési és iparoktatási szakértő; társelnökei Chorin Ferenc vállalatvezető; Hegedűs Lóránt, volt pénzügyminiszter, közgazdasági író, az MTA levelező tagja; valamint Heinrich Dezső közgazdász, a Heinrich A. és Fiai részvénytársaság és a Hungária Nagyszálloda vezetője lettek, és az elnökség tagjai szintén Magyarország fontos gazdasági szakemberei, nagyipari üzemének

⁷⁹ B. Gy. 1927.

⁸⁰ Guóthfalvy-Dorner 1931: 6. 1931. évi XXI. törvénycikk az iparfejlesztésről. <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=93100021.TV> – utolsó letöltés: 2021. szeptember 22.

⁸¹ Az első magyar racionalizálási bizottság. *A Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönye* 1928. október 14. 291.

⁸² Racionalizálási bizottság. *Magyar Gyáripár* 1930. július 1. 20.

irányítói közül kerültek ki, ami mutatja a racionalizálás témájának súlyát és fontosságát ebben az időszakban.⁸³

A szervezet legfontosabb feladatának az ismeretterjesztést tekintette, amelynek érdekében előadásokat és tanfolyamokat szerveztek, valamint számos kiadványt is megjelentettek. Már 1931-ben napvilágot látott Hollós József és Hollós István *A racionalizálás*.⁸⁴ című kiadványa a még éppen csak szerveződő bizottság gondozásában. A kiadvány bemutatja az ipari munkaszervezés történetét, részletesen ismerteti a Taylor-, a Ford- és a taylorizmuson alapuló Fayol-rendszert, majd összegzi a különböző iparágaknak szóló tanácsokat. A Magyar Racionalizálási Bizottság kiadványai a későbbiekben is szinte minden meghatározó iparág, az államigazgatás, de a háztartások számára is számos ismerettel, tanáccsal szolgáltak, amíg a szervezet a II. világháború után sok más korábbi egylet sorsára nem jutott: 1948-ban a kormány megszüntette.⁸⁵

TUDOMÁNYOS MUNKASZERVEZÉS A KÖZIGAZGATÁSBAN

A tudományos munkaszervezés időközben nemcsak az iparban, hanem más területen, a korábban említett mezőgazdasági és háztartástudományi érdeklődés mellett a közigazgatásban is felkeltette az érdeklődést. Ennek első mozzanataként a kormány 1925-ben létrehozta az Országos Takarékosági Bizottságot (OTB). Fő feladata kezdetben az volt, hogy az 1923-ban felvett népszövetségi kölcsön visszafizetését biztosítandó, a félévente elkészített állami költségvetéseket tanulmányozzák takarékosági és gazdaságossági szempontból, és az ezzel kapcsolatos javaslatokat megtegyék a kormánynak. Feladatköre azonban a megalapítása után folyamatosan bővült, gyakorlatilag közeledett – a korabeli szóhasználattal – a racionalizálás gondolata felé. A legjelentősebb változást az hozta, amikor az OTB javaslatára 1929-ben létrehoztak egy tárcaközi bizottságot az állam személyi kiadásainak csökkentésére és a közigazgatás egyszerűsítésére, ezen belül az állami közigazgatás és jogszolgáltatás ügyrendjének felülvizsgálatára. Utóbbi már egyértelműen túlnyúlt az OTB eredeti hatáskörén, ami egy új szervezet létrehozását is indokolta. Magyary Zoltán vallás- és közoktatásügyi miniszteri tanácsost, a Magyar Királyi Pázmány Péter Tudományegyetem tanárát bízták meg azzal, hogy gyűjtse össze a vonatkozó jogszabályokat, s ő tett javaslatot a racionalizálás nemzetközi tapasztalatainak beépítésére a közigazgatás munkájának javítása céljából.⁸⁶

⁸³ Megalakult a Magyar Racionalizálási Bizottság. *Nemzeti Ujság* 1932. július 9. 10.

⁸⁴ Hollós–Hollós 1931.

⁸⁵ Antal–Baksa 2015: 103–104.

⁸⁶ Magyary ezek után számos előadást tartott, és nagyon sokat publikált a témában. Lásd: Uj tisztviselőtípus kitermelése és helyes statisztikai adatgyűjtés indítja meg a közigazgatás racionalizálását. Magyary Zoltán racionalizálási kormánybiztos előadása az egységes pártban a közigazgatás racionalizálásáról. *Budapesti Hírlap* 1931. április 24. 3.

A takarékosági bizottság javaslatára 1931 januárjában a kormány racionalizálási kormánybiztosi tisztséget hozott létre. Erre a posztra dr. Magyary Zoltánt nevezték ki, aki időközben, előadásokkal és cikkek publikálásával, a szerveződő Magyar Racionalizálási Bizottság munkájában is aktívan részt vett.⁸⁷ Tisztségéért semmiféle jövedelmet nem kapott. Minden hivatalba, minden aktába betekintési jogot biztosítottak számára, és funkciójából adódóan tagja lett az Országos Takarékosági Bizottság elnöki tanácsának is.⁸⁸ Jogköre olyan széles volt, hogy kezdetben egyes miniszterek nem is akartak belemenni a pozíció létrehozásába.⁸⁹ A kormány 1931-ben az államháztartásban elérhető megtakarítások és az önkormányzatok megvizsgálására az úgynevezett 33-as parlamenti bizottságot is létrehozta, így az OTB működésére már nem volt szükség – a népszövetségi kölcsön törlesztését a következő évben, 1932 júniusában fel is függesztette a kormány –,⁹⁰ így azt az előbbi szervezet megalakulása után nem sokkal, még abban az évben megszüntették.⁹¹ Magyary kormánybiztosi szerepe is rövid ideig tartott, ahogy Baracsi Erzsébet tanulmányában összegzi: kormánybiztosi tevékenységének sajnos kevés fogantatja lett a Bethlen István lemondása után következő kormányok befogadókészségének hiánya miatt. A végső dőfést Magyary számára az jelentette, hogy Gömbös Gyula a közigazgatás racionalizálásnak ügyét a kormányfői hatáskörből a belügyminiszternek adta át. Magyary úgy vélte: „ezáltal minden eredményt megghiúsít, mert a miniszterek legfeljebb a miniszterelnöktől hajlandók elfogadni a közigazgatás egészét érintő kérdések irányítását, egyik minisztertartásuktól soha.”⁹² Magyary Zoltán 1933. március 12-én lemondott a kormánybiztosságról, amit a miniszterelnök elfogadott: 26 hónapos megbízatása anélkül ért véget, hogy számottevő változást hozott volna a magyar közigazgatás átalakításában.⁹³

KITEKINTÉS A KÖVETKEZŐ IDŐSZAKRA: TUDOMÁNYOS MUNKASZERVEZÉS ÚJ KÖNTÖSBEN – A BEDEAUX-RENDSZER KEZDETEI

Az 1930-as évek elején, a nagy gazdasági világválság idején a tudományos munkaszervezésben a vállalatok vezetői, mérnökei egy másik utat is kipróbáltak Magyarországon, amely Taylor elvein alapult ugyan, de jelentős átalakításokkal. A vállalatvezetők sokat vártak tőle, mint ahogy a *Népszava* szerzője is fogalmaz: „A Bedaux-rendszer [sic!] vagy a legujabb csodaszor.”⁹⁴ Az új módszer Charles

⁸⁷ Baracsi 1980; Magyary Zoltán – racionalizálási kormánybiztos. *Pesti Napló* 1931. január 30. 10.

⁸⁸ Mindenhová betekintési joga lesz az egyszerűsítő kormánybiztosnak. *Kis Újság* 1931. január 31. 3.

⁸⁹ Magyary Zoltán lesz a racionalizálás kormánybiztosa. *Esti Kurir* 1931. január 25. 6.

⁹⁰ Pogány 2000.

⁹¹ Baracsi 1980: 320–321.

⁹² Baracsi 1997: 75.

⁹³ Baracsi 1997: 75.

⁹⁴ Rudas 1930.

Bedeaux francia származású amerikai mérnökről kapta a nevét. A módszer alapján rögzítenek egy adott alapteljesítményt, a munkás egy perc alatt elvégzendő normáját – ezt nevezték el a mérnökről Bedeaux-nak –, amelynek alapján a bérért is kapja majd. A minimális órateljesítmény 60 Bedeaux, ezen felül többletjuttatás jár: a teljesítménytöbblet értékének 75%-át a munkás, 25%-át a munkaadó kapja.⁹⁵

Az USA-ban ezt a rendszert az 1920-as évek elején kezdték el alkalmazni, Magyarországon pedig a nagy gazdasági világválság idején, 1930-tól terjedt el, amikor több vállalat is bevezette. A Bedeaux szitokszóvá, szinte a munkásnyűzés szinonimájává vált a szervezett munkások körében. A Ganz és Társa Külső Váci úti hajógyárában vezették be először, a Taylor-szisztéma helyett. A munkás-érdekvédelem a munkaerő maximális kihasználásának ítélte a Bedeaux-rendszert, és 800 munkás sztrájkba is lépett. A Ganz után sok más vállalat ugyancsak bevezette, s idővel sokkal népszerűbb lett, mint az eredeti Taylor-rendszer volt. Ez már viszont a tudományos munkaszervezés új korszakának nyitányát jelentette Magyarországon.⁹⁶

* * *

A taylorizmus a munka világában jelentős fordulatot hozott: a termelés hatékonyságának javítására immár a munkát végző ember tevékenységének ésszerűsítését is figyelembe vette, mégpedig úgy, hogy a munkások hagyják el a felesleges mozdulatokat, és legyen szinte tökéletesen instrumentális viszonyuk a munkatevékenységükhöz. A korábbi próbálkozásokat Taylor komplex rendszerbe foglalta, amely villámgyorsan terjedt a világban, és Magyarországra is nagyon hamar eljutott. Az újdonságok iránt fogékony mérnöki réteg lelkesen fogadta az elképzeléseket, és a növekvő profit lehetősége a vállalatvezetőknek is kedvére volt; számos üzemben be is vezették a tudományos munkaszervezés egyes alkotóelemeit, ha egészében a rendszert nem sikerült is alkalmazni. Leginkább a hazai nagyobb vállalatok kísérleteztek vele, mivel a szükséges magas színvonalú szakembergárdára, adminisztrációra és modern gépparkra a kisebb üzemek anyagi okokból nem tudtak beruházni. Habár Taylor azt az utópikusnak tűnő célt tűzte ki, hogy mind a munkáltató, mind a dolgozó elégedett legyen, utóbbiaknak jelentős fenntartásaik voltak. A munkásság korábbi mentalitásából adódóan is ellenállt a fegyelmezés és a kontroll új formájának tartott módszernek, amit feltehetőleg a gyakorlatban másképpen is alkalmaztak, mint ahogy az elméletben megjelent. Az I. világháború és a trianoni békeszerződés okozta gazdasági nehézségek időszakában a taylori gondolatokkal kevésbé foglalkoztak, és a racionalizálás témája csak az 1920-as évek közepétől-végétől került újra előtérbe. Ehhez hozzájárulhatott, hogy a tudományos munkaszervezés iránt fogékony személyek jutottak pozícióba, mint például Herrmann Miksa és Kelemen Móric. A fordulópontot

⁹⁵ 'Bedeaux' szócikk. In: *Révai Kétkötetes Lexikona* 1947: 2. 162.

⁹⁶ Bedeaux-rendszer. *Magyar Gyáripar* 1931. április 4. 14–15.

az 1927-ben megszervezett III. nemzetközi tudományos munkaszervezési konferencia hozta el, amely után először a hazai gyáriparosok, majd a kormány is egyre fontosabbnak tartotta a munka tudományos alapú hatékonyságnövelésének megszervezését. Nemcsak az iparban, hanem más területeken, különösen a közigazgatásban is fontossá vált a téma. 1931–32-re kialakultak a tudományos munkaszervezés hazai bázisai, olyan intézmények, amelyek nemzetközi szervezetek tagegyesületeiként a munkaügyi szervezetek globális fórumához kapcsolódtak.

FORRÁSOK

A Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönye, 1928.

A Magyar Mérnök- és Építész Egylet Közlönyének havi füzetei, 1927.

A Munkaadó, 1927.

8 Órai Ujság, 1926.

Bányászati-Kohászati Lapok, 1917.

Budapesti Hírlap, 1931.

Ellenzék, 1925.

Esti Kurir, 1931.

Kis Ujság, 1931.

Magyar Gyáripar, 1927, 1930, 1931.

Magyarság, 1916, 1926.

Molnárok Lapja, 1925.

Nemzeti Ujság, 1927, 1932.

Népszava, 1912.

Pesti Hírlap, 1910.

Pesti Napló, 1927, 1931.

Reggeli Hírlap, 1928.

Szocializmus, 1910.

Vas és Fémmunkások Lapja, 1929.

1931. évi XXI. törvénycikk az iparfejlesztésről. <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=93100021.TV>

Révai Kétkötetes Lexikona 1947: (Főszerk. Juhász Vilmos.) 1. kötet, Révai Irodalmi Intézet, Budapest.

Magyar életrajzi lexikon 1967: (Főszerk. Kenyeres Ágnes.) 1. kötet, Akadémiai, Budapest.

Magyar életrajzi lexikon 1982: (Főszerk. Kenyeres Ágnes.) 2. kötet, Akadémiai, Budapest.

HIVATKOZOTT IRODALOM

- Antal Zsuzsanna – Baksa Máté 2015: *A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Antal Zsuzsanna – Baksa Máté 2016: „Szervezés és üzemgazdálkodás” – Egy gyakorlati folyóirat az 1920-as évek vezetői számára. *Vezetéstudomány* (47.) 9. 64–73.
- B. Gy. 1927: „A termelés racionalizálása fogja boldogabbá tenni az emberiséget!” Beszélgetés Paul Devinat-val a nemzetközi tudományos munkaszervezési iroda vezetőjével. *Pesti Napló* 1927. november 23. 12.
- Bálint Tibor 1934: A racionalizálás mozgalma és tanulságai. *Elektrotechnika* (27.) 23–24. 276–280.
- Baracsi Erzsébet 1980: Az Országos Takarékosági Bizottság (1925–1931). A magyarországi racionalizálási mozgalom megindulása. *Levéltári Szemle* (30.) 3. 305–324.
- Baracsi Erzsébet 1997: Magyary Zoltán kormánybiztosi működése. *Századok* (40.) 8. 69–76.
- Csizmadia Andor 1971: Racionalizálási törekvések a magyar közigazgatásban a két világháború között. *Állam és Igazgatás* 1971. január 1. 65–77.
- Drury, Horace Bookwalter 1918: *Scientific Management. A History and Critism*. King, London.
- Fischer József 1927: A gazdaközönség köréből. *Köztelek* 1927. szeptember 18. 1424–1425.
- G. D. Z. 1927a: Ipari üzembracionálás. A római munkaügyi kongresszus. *Közgazdasági Értesítő* 1927. november 10. 4–5.
- G. D. Z. 1927b: Ipari üzembracionálás. A római munkaügyi kongresszus. *Közgazdasági Értesítő* 1927. november 17. 3–4.
- Guóthfalvy-Dorner Zoltán 1928: A pszichotechnika kérdései a tudományos munkaszervezés kongresszusán. *Technika és Közgazdaság. A Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönyének melléklete* 1928. március 4. 17–19.
- Guóthfalvy-Dorner Zoltán 1931: Belkereskedelem és ipar. Az ipari termelés racionalizálásáról. *Közgazdasági Értesítő* 1931. december 12. 1–10.
- Hollós József – Hollós István 1931: *A racionalizálás*. Magánkiadás, Budapest.
- Honneth, Axel 2009: Munka és elismerés. Kísérlet egy újrafogalmazásra. *Replika* (68. – A munka fogalma a frankfurti iskolában. Szerk. Weiss János.) 125–140.
- Kelemen Móric 1927: A harmadik nemzetközi üzemgazdasági kongresszus. *Közgazdasági Szemle* (51.) 611–628.
- Kelemen Móric 1944: A racionalizálás egyes kérdéseiről. *Városi Szemle* (30.) 3. 375–385.
- Krisztián Béla – Nemeskéri Zsolt 2014: A Taylori elvek a magyar gazdaságban. *Taylor. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* (6.) 1–2. 498–508.
- Kuczi Tibor 2011: *Munkásprés. A munka kikényszerítésének története az ipari forradalomtól napjainkig*. L'Harmattan – Jelenkutató Alapítvány, Budapest.
- Méhely Kálmán 1913a: A munkabérfizetési rendszer és a Taylor-féle üzemvezetés. *A Magyar Mérnök- és Építész-Egylet Közlönye* 1913. január 5. 1–16., 1913. január 12. 21–30.
- Méhely Kálmán 1913b: *A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés*. Pátria, Budapest.

- Pogány Ágnes 2000: Válságok és választások. *Aetas* (15.) 4. 32–49. https://epa.oszk.hu/00800/00861/00016/2000-4-02.html#P197_109653 – utolsó letöltés: 2021. szeptember 22.
- Reichenbach Béla 1925: *A munka eredményének fokozása a mezőgazdaságban*. Pátria, Budapest.
- Rudas Béla 1930: A Bedaux-rendszer vagy a legujabb csodaszor. *Népszava* 1930. március 30. 4.
- Sóváry Emil 1912: A Taylor-rendszer. *A Társadalmi Múzeum Értesítője* (4.) 4–5. 1912. július 1. 335–351.
- Strausz Péter 2013: „A gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviáruma”. A magyar vezetés- és szervezéstudomány kezdetei: Vitasorozat a Taylor-rendszerről 1912-ben. In: Dobák Miklós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéből*. L'Harmattan, Budapest, 9–10.
- Szabó Ervin 1912–1913: A Taylor-rendszerről. *Szocializmus* (7.) 6. 245–262.
- Szabó Ervin 1977: A nagyipari munkásság élet- és lélektanához. In: uő: *Hol az igazság?* (Szerk. Remete László.) Magvető, Budapest, 132–133.
- Taylor, Frederick Winslow 1903: *Shop Management*. Harper, New York–London.
- Taylor, Frederick Winslow 1911: *The Principles of Scientific Management*. Harper, New York–London.
- Török Emőke 2014: *Munka és társadalom: a munka jelentésváltozásai a bérmunkán innen és túl*. L'Harmattan – Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest.
- Weltzl Károly 1913: Vitasorozat a Taylor-rendszerről. *Huszedik Század* (14.) 2. 136–141.