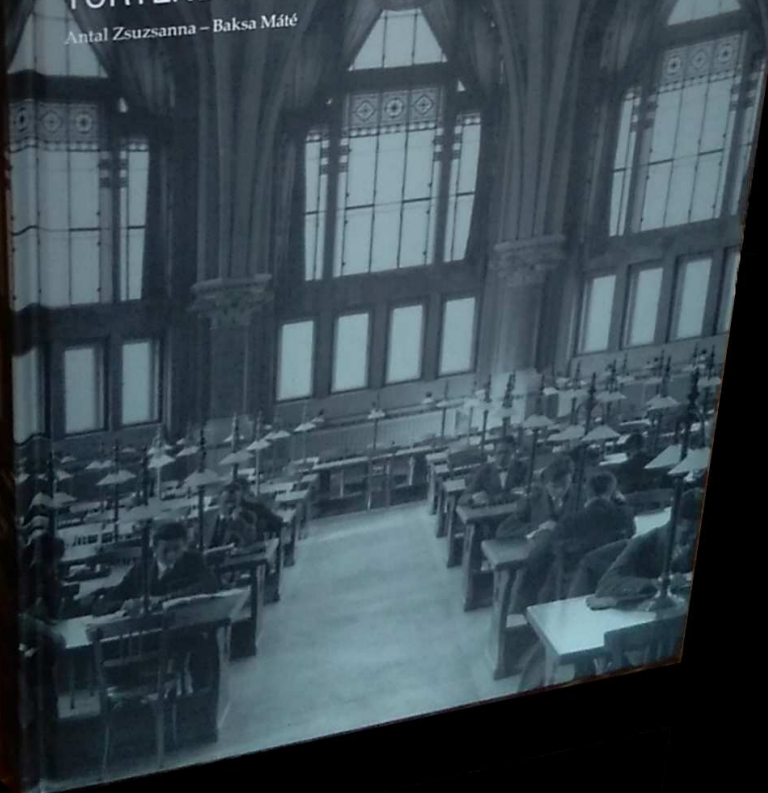


**A 20. SZÁZADI MAGYAR** VEZETŐKÉPZÉS,  
VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY  
TÖRTÉNETE

Antal Zsuzsanna – Baksa Máté



A 20. SZÁZADI MAGYAR VEZETŐKÉPZÉS,  
VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE

- ZÁRÓKÖTET -

Antal Zsuzsanna – Baksa Máté

Budapest, 2015

Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) NK 100592

„A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése,  
nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere”

Kutatásvezető: Dobák Miklós

A kiadásért felel: Budapesti Corvinus Egyetem

© Antal Zsuzsanna – Baksa Máté, 2015

© Noszkay Erzsébet (6.3. fejezet), 2015

Borítókép: Műszaki Egyetem könyvtára, 1940 (<http://www.fortepan.hu>; képszám: 24138)

ISBN 978-963-503-599-1

Nyomdai munka: CC Printing Kft.

Felelős vezető: Könczey Áron

# TARTALOM

1. ELŐSZÓ .....	9
2. A KUTATÁS	
2.1 A teljes kutatás bemutatása .....	11
2.1.1 Kutatási célok .....	11
2.1.2 Kutatási modell .....	13
2.1.2.1 Kontextuális tényezők .....	14
2.1.2.2 Értékelési szempontok .....	22
2.1.3 Kutatási módszerek .....	23
2.1.4 A kutatói csapat .....	24
2.2 A részkutatás bemutatása .....	24
2.2.1 Kutatási célok .....	24
2.2.2 Kutatási módszerek .....	25
2.2.3 A kutatás feltevései és kérdései .....	27
2.2.4 A kutatói csapat .....	28
2.3. A tanulmánykötet felépítése .....	29
3. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY 20. SZÁZADI TÖRTÉNETE	
3.1 Összegző gondolatok .....	30
3.1.1. A szakma kialakulása, a tudományterület elfogadottsága és intézményesülése .	31
3.1.2 Társadalmi, politikai, gazdasági problémákra adott válaszok, hatások .....	32
3.1.3 A szakma „fenegyerekei” .....	34
3.1.4 A nemzetközi trendek hatása .....	35
3.1.5 Szakmatörténeti ciklusok .....	36
3.1.6 Együttműködés a gyakorlattal .....	37
3.1.7 Kortalan szakmai dilemmák .....	38
3.1.7.1 „Szervezés és vezetés” vagy „vezetés és szervezés” .....	38
3.1.7.2 „Hard” versus „Soft” .....	39
3.1.7.3 Makro- és szervezeti szintű centralizáció és decentralizáció .....	40
3.1.7.4 A vezetés és szervezés fogalmi rendszere, modelljei .....	40
3.1.7.5 Erős racionalizálási, hatékonysági fókusz .....	41
3.1.7.6 Vállalati szemléletek .....	42
3.1.8 Újító szakmai érdekességek .....	43
3.2 Korszakonkénti áttekintés .....	46
3.2.1 Előzmények .....	46
3.2.2. 1900-1920: Iparosodás, világháború – Közgazdaságtudományi és mérnöktudományi részterület – Akadémiák, mozgalmak .....	47
3.2.3 1920-1934: Gazdasági válságok – Magángazdaságtan, üzemgazdaságtan Tudományegyetemi kar .....	53
3.2.4 1934-1948: Fellendülés, világháború – Racionalizálási mozgalom, szervezéstan – Műegyetemi kar .....	61
3.2.5 1948-1956: Lebontás, felszámolás, politikai kényszer – Üzemszervezés, racionalizálás – Közgazdasági Egyetem .....	67

3.2.6 1956-1963: Ipari szervezés, mérnöki irány, átmeneti időszak – Üzemszervezés, racionalizálás – Gazdaságmérnöki képzés. ....	72
3.2.7 1963-1967: Reformszelek – Ipari szervezés, szervezés és vezetés, mérnöki irány, előkészítő időszak – Vezetőképző iskolák .....	74
3.2.8 1967-1980: Új gazdasági mechanizmus – Szervezés és vezetés, vezetéstudomány, pszichológia vezetőknek – Párhuzamos képzések, eltérő profilok .....	76
3.2.9 1980-1990: Nyitás – Szervezés- és vezetéstudomány, stratégiai menedzsment – Ösztöndíjak, erősödő nyugati orientáció, előkészületek .....	84
3.3 Felhasznált és hivatkozott irodalom .....	87
3.4 További kutatási irányok .....	91
4. A KÖZGAZDASÁGI KÉPZÉS TÖRTÉNETE, A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY FEJLŐDÉSE 1948-IG	
4.1 Bevezetés .....	92
4.2 A közgazdasági felsőoktatás intézményi fejlődése .....	94
4.2.1 Történeti előzmények. ....	94
4.2.2 A Közgazdasági Egyetem létrejötte .....	95
4.3 A magyar vezetés- és szervezéstudomány korai története .....	99
4.3.1 Több mint közgazdaságtan: a politica cameralis-tól a magángazdaságtanig .....	99
4.3.2 Üzemgazdaságtan .....	100
4.3.3 A racionalizálási mozgalom .....	103
4.3.4 A szervezéstán: önálló vagy alárendelt tudomány? .....	105
4.3.5 Vállalat és vállalkozó gazdaságtana .....	107
4.4 A folytatás .....	108
4.5 Felhasznált irodalom .....	109
5. A VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNY TÖRTÉNETE 1948-TÓL A RENDSZERVÁLTÁSIG	
5.1 Kutatási kérdéseink .....	113
5.2 A vezetés- és szervezéstudomány főbb történelmi szakaszai .....	114
5.3 Egységességtől a sokszínűség felé – az intézményi és szakmai differenciálódás négy évtizede .....	115
5.3.1 Az intézményi háttér változásai .....	115
5.3.2 A szakirodalom hozzáféréseinek, feldolgozásának, publikálásának nehézségei	117
5.4 A vezetési és szervezési szakma meghatározó egyéniségei .....	118
5.5 Szakmai dilemmák és tendenciák .....	119
5.6 Összegzés .....	121
5.7 Irodalomjegyzék .....	122
5.8 Függelék: Az I. Magyar Vállalkozás- és Menedzsmenttörténeti Konferencia „A vezetőképzés magyarországi története” című szekciójának beszámolója .....	123

## 6. Háttér tanulmányok

6.1 Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: A magyar közgazdasági és kereskedelmi oktatás kezdetei . . . . .	127
6.1.1 Bevezetés . . . . .	127
6.1.2 A közgazdasági-kereskedelmi képzés 18. századi kezdetei . . . . .	127
6.1.3 Közgazdasági-kereskedelmi képzés az iparosodás első évtizedeiben . . . . .	128
6.1.4 A közgazdasági-kereskedelmi képzés egyetemi hagyományai . . . . .	129
6.1.5 A gyakorlati kereskedelmi oktatás kezdetei . . . . .	130
6.1.6 A Budapesti Kereskedelmi Akadémia . . . . .	131
6.1.7 A Keleti Kereskedelmi Akadémia . . . . .	134
6.1.8 Összefoglalás. . . . .	135
6.1.9 Felhasznált irodalom . . . . .	136
6.2 Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: „Szervezés és üzemgazdálkodás” – Egy gyakorlati folyóirat az 1920-as évek vezetői számára. . . . .	137
6.2.1 Bevezetés . . . . .	137
6.2.2 A Szervezés és üzemgazdálkodás elhelyezése az 1920-as évek kontextusában . . . . .	137
6.2.3 A folyóiratról általában . . . . .	138
6.2.4 Híradások és közlemények a lapban. . . . .	139
6.2.5 Könyv- és folyóiratszemle. . . . .	140
6.2.6 A megjelenő hirdetésekről . . . . .	141
6.2.7 Rovat a gyakorlati élet tapasztalatairól . . . . .	142
6.2.8 Munkaszervezés és pszichotechnika . . . . .	143
6.2.9 A tudományos üzemvezetés jelentősége . . . . .	145
6.2.10 Az adminisztráció racionalizálása . . . . .	146
6.2.11 Egyéb témakörök . . . . .	147
6.2.12 Zárzó. . . . .	148
6.2.13 Irodalomjegyzék. . . . .	150
6.3. Noszkay Erzsébet: A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola története. . . . .	152
6.3.1 Bevezetés . . . . .	152
6.3.2 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kialakulásának előzményei . . . . .	154
6.3.2.1 Az ISZI vezetési és szervezési ágának kialakulása . . . . .	154
6.3.2.2 A vezetésfejlesztési intézeti profil kiépítése, avagy a „nagy kísérlet” beindításának időszaka . . . . .	157
6.3.3 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kutatási területei és eredményei . . . . .	158
6.3.3.1 Kutatási területek – Az ISZI Vezetésszolgáltatási részlege a vezetés szolgálatában . . . . .	160
6.3.3.1.1 A CSM felső vezetők és tevékenységük vizsgálata . . . . .	161
6.3.3.1.2 A vezetési rendszer vizsgálata . . . . .	161
6.3.3.1.3 A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollós Vezetési rendszer) . . . . .	162
6.3.3.2 A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola eredményei . . . . .	165
6.3.3.2.1 A hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje. . . . .	165
6.3.3.2.2 Újszerű matematikai módszertani megoldások . . . . .	166
6.3.3.2.3 A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése. . . . .	166
6.3.4 Epilógus . . . . .	172
6.3.5 A történeti feldolgozást segítő forrásanyagok. . . . .	174
6.3.6 Dénes Tamás publikációi . . . . .	174

## 6.3 NOSZKAY ERZSÉBET: A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA TÖRTÉNETE

### 6.3.1 BEVEZETÉS

A kutatás<sup>18</sup> az alábbi történeti szakaszokat állapította meg, illetve ezen történeti szakaszok szerint dolgozta fel a hazai vezetés- és szervezéstudomány történetét:

- Lebontás, felszámolás, politikai kényszer (1948-1956)
- Szervezéstan reneszánsza, ipari szervezés, mérnöki irány (1957-1964)
- Felkészülés a reformra (1964-1967)
- Új gazdasági mechanizmus, vezetőképzés, szervezés és vezetés (1968 -1980)
- Nyitás, szervezés- és vezetéstudomány, egyetemi tanszékek (1980-1990)

A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola kialakulása és fénykora arra a korszakra esik, amelyet a kutatás a fentiek szerint az „Új gazdasági mechanizmus, vezetőképzés, szervezés és vezetés” 1968-1980 közötti korszakaként jelölt meg.

Tulajdonképpen az 1967-ben meghirdetett, úgynevezett Új gazdasági mechanizmus volt az az esemény, amely a vezetés- és szervezéstudomány számára jelentős lökést adott, s egy új mérföldkövet jelentett. Sokan gondolták akkor úgy a legkülönbözőbb területeken dolgozó szakemberek – vagyis nem csak a közgazdászok – közül, hogy egy olyan kezdet részesei, amely a gazdaságban komoly változásokat hoz majd, s amihez a vezetésben, a szervezésben is új megoldásokra lesz szükség, sőt, az előző korok nagy vezetéstudományi iskoláinak jeles képviselői időtálló tanait, módszereit sem „eretnekség” újból felemlíteni, esetleg újra használatba venni.

*Egy korabeli történet jól példázza mindezt. Az egyik 1967-ben végzős hallgató az állami vizsgák előtt nyári gyakorlatot végzett, ami záró dolgozattal végződött. A téma a gyakorlatot szervező cég szervezeti felépítésének és működésének vizsgálatára irányult, illetve annak jobbítását célzó következtetésekre, javaslatokra terjedt ki. Amikor már egy bizonyos készütséghez ért, s már kvázi értékelhető állapotba került az anyag, a jelölt megmutatta a belső (vállalati) témavezetőnek, s ő majdnem kihúzatta Taylor és Fayol nevét. Úgy kellett megkérnie őt a jelöltnek, hogy ha neki nem hiszi, hogy ezek már nem „tabu” nevek, kérdezze meg az MKKE-n Varga Sándort, aki a hallgató egyetemi konzulense volt. Végül ő győzte meg a vállalati szakembert, hogy nem történt semmi „helytelen” dolog, amikor ilyen nevekkkel is előhozakodott a jelölt a dolgozatában.*

A hazai vezetés- és szervezéstudomány történetének ezen időszakára – az új gazdasági mechanizmus meghirdetésén túl, de meglehetősen inkább annak továbbgyűrűző hatásaként – jelentékeny hatással voltak az ekkoriban megjelenő számítógépek. Ezek már akkor több helyen is megjelentek a vállalati szervezési, gyakorlatban, a különböző szervező intézetekben (például NIM IGÜSZI, KG ISZI, ÉGSZI, SZÁMOK stb.), illetve ezeket követően a nagyobb vállalatoknál is (például Magyar Alumíniumipari Tröszt, Csepel Vas- és Fémművek, Taurus stb.). Továbbá megnövekedtek a számítógépekre épülő alkalmazások, és mindezek eredményeként fejlődésnek indult a hazai számítástechnikai kultúra is.

<sup>18</sup> „A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai háttere” OTKA-kutatás.

A számítástechnika fokozatos elterjedése számos pozitív hatással volt a hazai vezetés- és szervezéstudományra, még ha csupán áttételesen is. A különféle számítógépes alkalmazások fejlesztései rendszerszemléletet igényeltek, jóllehet azok effektív hasznosításának komoly korlátai is voltak. Nem véletlen, hogy ebben az időszakban terjedtek el, váltak népszerűvé a rendszerelmélettel és a modellalkotással kapcsolatos szakkönyvek, különféle írások és publikációk. Sőt, ezekben az években egyre-másra alakultak olyan műhelyszerűen formálódó közösségek – afféle vitakörök, mai szóhasználattal élve *tudásközösségek* –, amelyekben a sokszor igen eltérő szakmai háttérű és felkészültségű emberek együttműködéséből igen komoly eredmények születtek. Ezek a kisebb-nagyobb közösségek a tudás megosztásával rendkívül hatékonyan járultak hozzá az önképzéshez, a vezetés és szervezés vállalati kultúrában való megtelepítéséhez, sőt, esetenként meghatározó szervezési, illetve vezetési modellek és módszerek hazai megszületéséhez is.

Ezekben az években alapítottak meg számos szaklapot, többek közt az Információ – Elektronikát, vagy például a Vezetéstudományt is, s ekkoriban indult be néhány olyan országos szinten folyó kutatás is, mint a „Szocialista Vállalat” kutatás, amelyet némi túlzással akár az OTKA előfutárának is nevezhetünk.

Természetesen ezen időszakon belül a vezetés és szervezés vállalati szintű megújulásában a legnagyobb szerepet a szervezésről szóló Párt- és Kormányhatározat játszotta. Ennek a határozatnak az előkészítésében nem csak, hogy több nagy tekintélyű vezetés- és szervezéstudományi kutató és szakember vett részt, de – különösen annak megjelenése után – számos, az előbbieken említett szakmai műhely és közösség próbálkozott a saját környezetében az ebben foglalt új irányelvek gyakorlati alkalmazásával is.

Ebben a korszakban, s feltételrendszeri közegben formálódtak az úgynevezett vezetési és szervezési iskolák. Ezek különböző helyeken, például az Országos Vezetőképző Központban (OVK), a különféle ágazati minisztériumi szervező intézetekben, vezetőképzőkben, nagyobb vállalatok és trösztök kereteibe foglalt szervező intézetekben létesültek, s nyertek említésre méltó karaktert. Jellegzetességeik, specialitásaik épp a közvetlen, és őket körülvevő közegük (ágazat, vállalatok esetében aktuális technológiák stb.) hatására alakultak ki, váltak jellemzővé, sokszínűvé. Ezek a sajátosságok jól megfigyelhető hatást gyakoroltak az adott közegben munkálkodó, érdemi szakemberekre (mai szóhasználattal élve „kulcsemberek”-re), többeknek a későbbi életútjára, szakmai érdeklődési körére is – noha a legtöbb, a fentiekben említett vezetési és szervezési iskola, műhely a későbbiekben elhalt.

A fentiekben vázolt módon és időkorszakban jött létre és élte fénykorát a Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola, amelynek történeti alakulását és jellegzetességeit hivatott bemutatni jelen feldolgozás is.



### 6.3.2 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA KIALAKULÁSÁNAK ELŐZMÉNYEI

A Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola a Csepel Vas- és Fémművekhez (Csepel Művekhez, továbbiakban CSM) tartozóan, e nagyvállalat szervezési, illetve számítástechnikai feladatainak ellátására létrehozott Irányítás és Számítástechnikai Intézet-höz (ISZI) köthető.

Az ISZI kezdetekben meghatározóan ügyvitelszervezéssel és adatfeldolgozással, munka- és üzemszervezéssel, később számítógépes megoldásokkal foglalkozott, amelyek többnyire adatfeldolgozásokra irányuló szervezéseket tartalmaztak. Később próbálkoztak a számítógépes termelésirányítás modellezésével, illetve a termelésirányítás bizonyos elemeinek konkrét programozásával is (például gyártmánycsaládfa lebontásával), sőt más, ma is korszerűnek mondható megoldással (például számítógéppel modellezett hálótervezéssel: jellemzően bonyolultabb, a beruházásokhoz hasonló, nem megismételt problémák esetében, amelyek a későbbi években népszerűvé váló projektmenedzsment előfutáráiként valóban úttörő próbálkozásoknak tekinthetők).

Az 1971 decemberében kiadott, szervezésre vonatkozó párt- és kormányhatározatot követte az a korszakos váltás, amely az ISZI-t a hazai vezetés- és szervezéstudományi iskolák történetének egyik említésre méltó szeplőjévé avatta. A továbbiakban ezen intézmény történetét mutatjuk be. Az ISZI vezetés- és szervezéstudományi iskolaként való feldolgozásában igyekszünk az időbeliséget, a kronológiát követni, mert így az intézmény fejlődése, a belső összefüggések kibontakozása könnyebben érthető és érzékelhető. Az elemzés során fokozott figyelmet kívánunk szentelni, s megfelelő hangsúlyt adni azoknak a felismeréseknek és módszereknek, amelyek a feldolgozást átölelő időszakban kifejezetten korszerűnek, előremutónak mondhatóak, illetve ezek közül azoknak, amelyek nem csak időtállóak, de innovatívnak is tekinthetők, s aminek köszönhetően a mai napig is (esetleges továbbfejlesztéssel) fenn tudtak maradni.

#### 6.3.2.1 AZ ISZI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ÁGÁNAK KIALAKULÁSA

A szervezésről szóló párt- és kormányhatározatra az elsők között reagált a Csepel Vas- és Fémművek tröszt szintű pártapparátusa és vezérigazgatósága. Kezdeményezték az ISZI-nél a vállalati szervezés szerepének kiemelését, vagyis azon elvek érvényesítését a mindennapos gyakorlatban, amelyet a párt- és kormányhatározat elvárt. Értelmszerűen ez egyfajta megújulást is igényelt a korábbi szervezési tevékenységekhez képest. Az ISZI vezetése részéről ezért érthető volt az igény, hogy az új feladatokra való felkészülés érdekében valamilyen módon megfelelő új tudásra és gyakorlati tapasztalatra tehessenek szert, amelyeket azután a mindennapi feladatok során ésszerűen hasznosíthatnak.

Az ISZI két felső vezetője – Kárpáti László, az ISZI igazgatója, és Gáti Jenő, a Vezetésszolgáltatási részleg vezetője – számára 1973-ban lehetőség nyílt több hetes angliai tanulmányúton való részvételre (valószínűleg a tröszt szintű párt- és vállalati vezetés támogatásával és jóváhagyásával) egy jelentős referenciákkal bíró, komplex vezetés tanácsadásra és fejlesztésre szakosodott cégnél. *A tanulmányút deklarált célja*

az volt, hogy a két vezető megismerkedjen olyan tanácsadási módszerekkel, technikákkal, amelyek a nagyipari szervezetek működési és vezetési hatékonyságának fokozására alkalmasak, s a Csepel Vas- és Fémművek esetére adaptálhatók, hasznosíthatók. Részleteiben ezek a következő szakmai kérdések megismerését jelentették:

- a szervezeti struktúra tervezése és alakítása;
- a motiváció és ösztönzés;
- a formális és informális viszonyok;
- a centralizáció és decentralizáció;
- az egyes részlegek, szervezeti egységek optimális mérete;
- a vállalati funkciók működtetése;
- a nagyvállalati szervezetek fejlesztése és változtatása, s ebben a „központi szolgáltatás” – vagyis nagyvállalathoz tartozó szervezési részleg – szerepe;
- a vezetés szerepe a változtatásokban, illetve a változással szembeni ellenállás kezelésnek módjai;
- az alkalmas vezetési módszerek és megválasztásának technikái;
- a vezetési készségek fejlesztésének módjai, technikái.

Ez a tanulmányút az angliai Marlow-ban, a Management Skill Unit<sup>19</sup> (MSU) nevű cégnél zajlott. A vállalat profilja kettős volt: tanácsadás, valamint vezetőképzés és -fejlesztés<sup>20</sup>. Tevékenységi területeiket a következők szerint határozták meg:

- *Vezetési tanácsadás*, amely elég széleskörű szolgáltatást tartalmazott: a szervezetelemzéstől, a feladatok felmérésén, s a kiértékelő rendszereken, a termelés tervezésén és irányításán át, egészen a pénzügyi, a nyereségtervezési, költség-gazdálkodási, a beruházásokat értékelő és ellenőrző rendszerekkel kapcsolatos tanácsadásig.
- *Piaci konzultáció*, amely tevékenységi terület tartalma a piackutatástól, a kereskedelemfejlesztési tanácsadáson át, egészen a kereskedők kiválasztásáig terjedt.
- *A vezetők fejlesztése, képzése*, amely területhez a vezetői képességek azonosítása, felmérése, potenciális képességek vizsgálata, a vezetői feladatok tisztázása, újra meghatározása, akciótervek készítése, karriertervezés, egyéni képzési tervek, s a felsoroltakkal kapcsolatos képzési programok tartoztak.
- *Különleges szolgáltatások*, amelyhez az ipari kapcsolatok, munkaerő tervezés, a kiképzők oktatása, olaj- és vegyipari gyárak tervezése, fuvarozó vállalatok menedzsmentjének szóló tanácsadási tevékenységek tartoztak.

A tanulmányút legfontosabb tapasztalatai a következőkben foglalhatóak össze:

- A nagy iparvállalatok a szervezés és vezetésfejlesztési igényeiket Angliában is az úgynevezett Központi Szolgáltató Intézményeitől (KSZ), vagy azon keresztül más szolgáltatótól igénylik, ha szükséges az aktuális problémamegoldás kapcsán, külső tanácsadó cégek bevonásával. A CSM számára az ISZI is egy ilyen KSZ-nek volt tekinthető.

<sup>19</sup> Noha a cég létszámát tekintve nem volt nagy (kb. 10-12 fő volt az állandó létszáma), a tanácsadásban és kiváltképp a vezetőképzésben igen komoly eredményeket tudtak felmutatni. Valószínűleg ennek is volt köszönhető, hogy a CSM, illetve az ISZI éppen ezt a céget választotta ki tanulmányozási, afféle „best practice” céllal.

<sup>20</sup> Ez utóbbi erősségüket hangsúlyozza a cég elnevezése is.

– A KSZ-ek igen széleskörű felkészültséggel rendelkeztek, különösen, ami az adott iparvállalatok specialitásait illeti. Ugyanakkor valamennyi tanácsadói területnek kellett rendelkeznie olyan felkészült belső szakértőkkel, akik az esetleg külső tanácsadó cégtől igényelt szolgáltatás kapcsán együttműködő, alkalmazásfejlesztő partnerként funkcionálhattak, illetve összekötői szerepet is betölthettek a szolgáltatást igénybevevő cég és a külső tanácsadók között. Különösképpen hangsúlyozott e tekintetben az igénybeveendő szolgáltatások jellegének, konkrét feladatainak tisztázása, továbbá a cégstratégiához illeszkedő, illetve az igénybevett szolgáltatásoknak más – az adott cégnél folyó – szervezési és vezetési programokkal való harmónia megteremtése.

A tanulmányút terepéül szolgáló MSU tehát egy olyan önálló, független tanácsadó cég volt, amely igen gyakran nyújtott szolgáltatást nagy iparvállalatoknak a vállalat adott KSZ-ével együttműködésben.

– További tapasztalatok születtek a működésbeli jellemzők, továbbá a KSZ-re leginkább jellemző, korszerű tanácsadói területek tanulmányozásával. A KSZ működési modellek kapcsán leggyakrabban felvetődő kérdések a következők voltak:

- milyen szerepe van a nagyvállalati rendszeren belül a KSZ-eknek;
- milyen funkciójuk van a KSZ-eknek a nagyvállalat tervezésében, vagyis a célokhoz illeszkedő működés megtervezésében és kialakításában;
- milyen elvek mentén zajlik a célok, feladatok, jogok és kritériumok tisztázása: mi a tanácsadó, és mi a vonalbeli vezető feladata;
- milyen elvek és módszerek célravezetők a KSZ munkatársainak kiválasztásában, majd karriertervezésében;
- kell-e, és ha igen, hogyan kell gondoskodni a KSZ munkatársainak oktatásáról, kiképzéséről;
- milyen módszerek célszerűek a KSZ vezetői számára vezetési szemléletük fejlesztése érdekében, a naprakészség és korszerű szakmaiság érdekében?

A korszerű tanácsadási területek kapcsán az alapvető kérdés az volt, hogy melyek azok a szakterületek, amelyeket az ISZI-ben – KSZ-ben létezőkhöz hasonlóan – célszerű ki-, illetve továbbfejlesztetni. E kérdésben igen hasznosnak bizonyultak azok a vállalati látogatások, amelyek az MSU praxisa mentén, a referenciáikat képező nagyvállalatoknál, illetve KSZ-eiknél történtek, s amelyek erre nézve is megfelelő tapasztalatokkal szolgáltak.

– A tanulmányút fontos eredménye volt a fenti tapasztalatok megszerzése, élményszerű megtapasztalása, ugyanis az ISZI két felső vezetője számára mindez olyan intenzív vezetőképzés keretében zajlott, amely:

- egyfelől magára a tanácsadói tevékenységre, annak tartalmára,
- másfelől az úgynevezett „módszeres vezetés” technikájára irányult, ezen belül is különös tekintettel KSZ-ek vezetési teendőinek mikéntjére.

E tapasztalatok különösképpen meghatározónak tekinthetők abból a szempontból, hogy az ISZI érintett vezetőinek egyik feladata volt egy, az előzőeknél jóval korszerűbb, immár a vezetésfejlesztést is magába foglaló érdemi, tartalmi intézeti megújítás. Ezt azonban már nem lehetett volna a megelőző korszakra jellemző

irányítástechnikai, munkatársi, vezetési felkészültség és stílus alapján elvégezni, annak módszereivel megoldani.

### 6.3.2.2 A VEZETÉSFEJLESZTÉSI INTÉZETI PROFIL KIÉPÍTÉSE, AVAGY A „NAGY KÍSÉRLET” BEINDÍTÁSÁNAK IDŐSZAKA

A tanulmányút után az ISZI vezetősége elkezdte bővíteni a profilját, kiépíteni az új szervezési és vezetési szolgáltatások rendszerét, amelyet a már említett, szervezésről szóló párt- és kormányhatározat igénye váltott ki, szabott feladatul a CSM esetében is.

Az ISZI-ben először a formális szervezeti keretek kialakítása történt meg. Ezek részben a már meglévő szervezeti egységek, osztályok átalakítását és tevékenységeinek kiegészítését jelentették. Ennek egyik lépése az úgynevezett *vezetésfejlesztési* részleg létrehozása volt, amelynek irányításával Gáti Jenőt bízták meg. Később ezen belül alakítottak ki egy új, úgynevezett Gazdaságszervezési Osztályt, amelynek vezetőjéül Vigh Györgyöt nevezték ki.

Az új ISZI funkciók és struktúrák – a már meglévőkkel (például munka- és üzemszervezés, számítástechnika) együtt – az alábbi tevékenységi területeket fogták át:

– *Vezetésszolgáltatás*

A történeti feldolgozás céljai mentén ezzel a területtel, mint a csepeli vezetési-szervezési iskola megteremtő közegével, a legtöbb újdonság, felismerés hordozójával, a továbbiakban részletekbe menően fogunk foglalkozni.

– *Irányításfejlesztés*

Meghatározóan e tevékenységi területhez tartozott a CSM gyárai számára készített, különböző számítógépes termelésirányítási rendszerek kifejlesztése és kezelése.

– *Üzem- és munkaszervezés*

Ide a hagyományos munka- és üzemszervezésen túl, az úgynevezett szervezetfejlesztési tevékenységek tartoztak. Fókuszja a formális szervezetek, tehát a CSM intézeteinek, illetve gyárainak racionalizálása volt. Érdekes megfigyelni, hogy a tröszt intézeteinek és gyárainak „szervezetfejlesztését” – az ISZI *felfogása szerint* – üzemszervezésként kezelték. Ennek nyilvánvaló oka az a teljesen racionális megfontolás volt, hogy az Új Gazdasági mechanizmus hátterében érdemi piaci berendezkedés nem lévén, valójában népgazdasági és ágazati szinten, valamint a vállalatok szintjén is maradt a tervgazdasági rendszer. Ez utóbbi egyértelműen azt jelentette, hogy az egyes, sokszor önálló vállalati névvel illetett tröszti részesegységek valójában üzemmékként működtek, és semmilyen elemi önállósággal nem bírtak, nemhogy – a piacgazdaságban értelmesen megvalósítható – önelszámoló egységek fejlettebb szintjeit (például profit-center divízió, üzlet egység stb.) elérhették volna.

– *Számítástechnika*

Ide a számítógépekkel – mint hardver eszközökkel – kapcsolatos feladatok tartoztak, mint például új számítógépek beszerzése, telepítése, üzemeltetése, adatfeldolgozások elvégzése. E részleg volt az, amelynek funkciója és feladatköre – az előző korszakokhoz képest – viszonylag kevésbé változott meg.

### 6.3.3 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA KUTATÁSI TERÜLETEI ÉS EREDMÉNYEI

Amint az előző fejezetben kifejtettük, a vezetési vonatkozású kérdések kutatására, fejlesztésére és alkalmazásaira a vezetésszolgáltatási funkció szolgált. A vezetésszolgáltatási funkcion belül két figyelemreméltó irány körvonalazódott:

*Az egyik kiemelésre érdemes, rendkívüli kezdeményezés az a célkitűzés volt, hogy a legkorszerűbb matematikai modelleket alkalmazzák a vállalati szervezés és a vezetés támogatására a következő három nagy területen:*

- matematikai optimalizálás,
- hálótervezés,
- kapcsolati struktúrák és empirikus adathalmazok struktúrájának gráfelméleti vizsgálata.

Mindezek igen figyelemre méltó célkitűzéseknek tekinthetők, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az 1970-es évek közepén az első két témával jobbra csak elméleti szinten foglalkoztak a legnagyobb hazai kutatóintézetekben, így például az MTA Matematikai Kutatóintézetében, a SZTAKI-ban, valamint az MTA Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézetében. S csupán elvétve akadt egy-két olyan nagyvállalat, ahol már önálló számítógéppel, és megfelelő alkalmazásfejlesztési programokkal is rendelkeztek.

A kevesek egyike volt a Magyar Alumíniumipari Tröszt, ahol Noszkay Erzsébet közreműködésével 1974-ben elsőként készítették el az ajkai kalcináló kemence beruházási projekt hálótervét a francia CII számítógépre, a CPM hálózattervezési szoftver alkalmazásfejlesztésével. A kivitelezés kapcsán azt rendszeresen is futtatták (például mérföldkövek teljesítési ellenőrzések, erőforrás allokációhoz, határidők áttekintéséhez stb.). Hasonló kezdeményezés indult a Ganz MÁVAG-ban is, de ott a beruházás kivitelezésében való alkalmazására már nem került sor.

A másik terület pedig, a nagy hálózatok, főleg az Internet törvényszerűségeinek vizsgálata – a világhírű magyar kombinatorikai iskola számos absztrakt matematikai eredményétől eltekintve – csupán a 21. század elején került a kutatók látóterébe, bár nem a csepeli iskola jeles matematikus és szociológus alkotói, hanem elsősorban Barabási Albert-László: *Behálózza, A hálózatok új tudománya* (Helikon Kiadó, 2008) címmel megjelent munkája kapcsán.

A harmadik terület *maga a vezetési tevékenység fejlesztése és a vezetési rendszer kutatás-fejlesztése* volt. Mivel mindkettő teljesen új terület volt, a megfelelő szakemberek kiválasztása nem bizonyult egyszerűnek – nem csak a CSM és szervező intézete, hanem az ISZI számára sem. Talán túlzás nélkül feltételezhető, hogy más hazai iparvállalatok, de még az ágazati szervezőintézetek esetében sem. Ráadásul e kérdéskörökre vonatkozóan a kutatóintézetek munkái sem szolgáltak megfelelő útmutatással. Nem véletlen, hogy az 1970-es években indult el egy nagy és átfogó országos kutatás Szabó Kálmán akadémikus vezetésével, amely a „Szocialista Vállalat” címszó alatt futott. A kutatás természetesen több szempontból vizsgálta a vállalati szférát, elsősorban azzal a céllal, hogy elemezze, miképp hatott az Új Gazdasági Mechanizmus a vállalatok működésére, de másfelől cél volt az is, hogy az Új Gazdasági Mechanizmus mint új gazdaságirányítási rendszer mentén olyan új vállalatműködési modelleket is kidolgozzon, amely ennek az új korszaknak az ideáival inkább harmonizáló és főképp

hatékonyabb vállalatműködést eredményezhet. Ebben a kiterjedt kutatásban hazánkban a szocializmus időszakát tekintve először kapott teret a vállalat vezetésének, s ami külön izgalmas, a vezetésnek mint rendszernek a kutatása is.

Mivel akkoriban a vonatkozó tevékenységek köre is vita tárgyát képezte, az ISZI vezetése igyekezett olyan szakértelemre szert tenni, amelynek segítségével az új funkciók megfelelő tartalommal voltak megtölthetőek. Érdekes és igen korszerű megoldásnak mondható, hogy az ISZI vezetői a problémák megoldásában nem csak az ISZI munkatársait vonták be. Az Országos Vezetőképző Központtal (OVK) – pontosabban annak egyik osztályával – vették fel a kapcsolatot, amely abban az időben a hazai vezetőképzés minden vonatkozásában meghatározó szereppel bírt, és ideológiai, elméleti szempontból is irányadó volt. Az osztályt abban az időben Nagy József vezette, és több olyan munkatárs dolgozott ott, akik érdemben foglalkoztak vezetéstudományi kutatással; így a kiváló műveltségű és nagy tapasztalatú kutató Löw László, illetve olyan fiatal munkatársak, mint például Göber Lajos közgazdász, vagy Pál Tamás szociológus, akik a vezetői munka, vezetési funkció tartalmával és tevékenységeivel foglalkoztak – kutatták, kísérleteket végeztek, illetve oktattak is a vezető-utánpótlásban résztvevők számára. A kezdeti tájékozódást együttműködés követte, s az *OVK munkatársai* – az ISZI munkatársainak közreműködésével – *meghatározóan a vezetői tevékenységgel kapcsolatos vizsgálatokban vettek részt, illetve a vonatkozó kutatásokat vezették.*

A másik ilyen, eddig nem művelt, s nem is kutatott terület volt a vezetési és vállalati rendszer, annak működése, összefüggéseinek, esetleges törvényszerűségeinek a vizsgálata – különös tekintettel a szocialista (nem piaci viszonyok közötti) jellegzetességekre.

E témában éppen abban az időben (1974 elején) készült el, s került publikálásra a Közgazdasági Szemlében Kárpáti Pál és Noszkay Erzsébet munkája *„Az iparvállalati vezetés problémái”* címmel, amelyet 60-70 nagyvállalati mintán végzett kutatásuk vizsgálati eredményeire alapoztak. A munka vitaindító cikként jelent meg a Közgazdasági Szemle Szerkesztősége döntése alapján. Ezzel a tanulmány máris az érdeklődés középpontjába került, s a vita egy éven át foglalkoztatta a szakmai közönséget. A cikk témája is újdonságként hatott, mivel nem az addig megszokott módon, vagyis az „ideális vezető = ideális vezetés” szemléletben közelítette meg a vezetés dilemmáit, hanem a vezetést, mint rendszert vizsgálta. Azt a lényeges kérdést vetette fel, hogy vajon „a mai vezetési szervezet alkalmassá teszi-e a vállalatot fontos feladatainak ellátására”. A kérdés mögött két – a szocialista ideológia és gondolkodásmód szempontjából – merész hipotézis is megfogalmazódott: mindkettő bizonyos vállalaton belüli tartalékokra vonatkozott. A felismerés „mérészsége” abban rejtezett, hogy – burkoltan bár de – feltételezte, hogy a Párt által is megerősítetten kinevezett, különböző szintű vállalati vezetők önmagukban, csupán „öntudatuk” és akaratuk által vezérelten nem képesek megoldani az említett problémákat. Hiszen a vezetés nem csak egyéni, emberi tevékenység, hanem együttesen működtetett rendszer is, amelyet ha nem rendszerként kezelnek, nem veszik figyelembe a törvényszerűségeit, s tudatosan nem használják fel azokat, akkor nem szabadíthatók fel az ebből következő tartalékok. Vagyis szükségszerű a vállalatot és vezetését is rendszerként értelmezni, akként kezelni.

A cikk ellenére váltott ki komoly vitát, hogy a megfelelő empirikus vizsgálatok már „feketén-fehéren” bizonyították a legsúlyosabb következtetések egyikét: ha nem rendszerként kezelik a vezetési, illetve vállalati rendszert, akkor könnyen átveheti az adott vállalat irányítását az informális hatalom, s ezzel a szervezet céljaival összhangban nem álló részérdekek. Persze felvetődhet a kérdés: miért éppen ebben az időszakban merült fel ez a probléma? (Minthogy nem kívánjuk megtörni a kronológiai leírás menetét, ennek megválaszolására a későbbiekben térünk majd ki!)

A vezetési rendszer kérdésének az ISZI Gazdaság szervezési Osztály profiljába való beemelése arra az időszakra esett, amikor a fent említett publikáció, illetve a reflektáló vitacikkek megjelentek. Ez az ISZI érdeklődését is felkeltette, így a vitaindító cikk szerzőivel felvették a kapcsolatot, majd amikor közelebből is megismertek mind a téma kutatási mélységeivel, mind magukkal a kutatókkal, *állásajánlatot tettek*. Mivel ezt a szerzőpáros elfogadta, már az *ISZI-ben folytatódott a témával kapcsolatos érdemi kutatás*.

A strukturális matematikai modellezés és módszerek kutatásainak, illetve fejlesztéseinek első számú szakembere Dénes Tamás, az ISZI-hez 1975-ben felvett fiatal matematikus lett. Itt ismét meg kell említenünk egy nagyon korszerű felfogást és kutatói megoldást: Dénes Tamás mindig épp azzal a társadalomkutató szakemberrel működött együtt, akinek a kutatási, illetve alkalmazásfejlesztési témájához aktuálisan szükségesnek mutatkozott a matematikai modellezés. Gyakran dolgozott együtt külső szakértőkkel, például kontaktometriai vizsgálatok alkalmával Gelléri Péter pszichológussal, vagy Babics László szociológussal.

### 6.3.3.1 KUTATÁSI TERÜLETEK

#### – AZ ISZI VEZETÉSSZOLGÁLTATÁSI RÉSZLEGE A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN

A vezetésszolgáltatási funkció legfőbb felelősévé a Gazdaság szervezési Osztály vált. A Gazdaság szervezési Osztályt indulásának, alapításának első esztendeiben Vigh György vezette, majd amikor ő az MSZMP Központi Bizottságnak egyik osztályára került, az osztály vezetését 1976-ban az Országos Vezetőképző Központból (OVK-ból) átkerülő Pál Tamás vette át. Az osztály kis létszámmal működött; kezdetben az osztályvezetőkön és titkárnőn túl mindössze néhány fő vett részt a munkában (név szerint Csapó Mária, Dénes Tamás, Kárpáti Pál, Noszkay Erzsébet, valamint egy középvégzettségű, kutatást segítő munkatárs). Később került az osztályra Tóthné Pál Ágnes szociológus. Pál Ágnes már az első időktől fogva olyan szociológiai vizsgálatokat végzett, amelyek a munkavállalók (a végrehajtásban dolgozók) problémáit tárták fel, jóllehet ezek a problémák többnyire a középvezetők, termelésirányítók szempontjából, tehát vezetői aspektusból kerültek górcső alá. Pál Ágnes vizsgálati jelentősen hozzájárultak azon anomáliák feltárásához, amelyeket a szocialista módon működtetett – Kárpáti és Noszkay által oly sokat bírált – lineáris-törzskari működés jelentett. A funkció kapcsán az alábbi részterületeket határozták meg:

- A CSM felső vezetőinek és tevékenységeinek vizsgálata
- A vezetési rendszer vizsgálata
- A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollós Vezetési rendszer)

### 6.3.3.1.1 A CSM felső vezetők és tevékenységük vizsgálata

Ezt a vizsgálati kérdéskört szellemes „ötlövetű-vizsgálat” elnevezéssel illették, mivel a felsővezetői tevékenység ötféle szempontból került górcső alá. Az „ötlövetű” által alkalmazott vizsgálati tematikák és módszerek egymáshoz kapcsolódtak, egymást egészítették ki. Az alábbi módszerek és nézőpontok kerültek felhasználásra:

1. munkanapfénykép, amely a vezetők tevékenységszerkezetének feltárására szolgált;
2. az egyes értekezletek keretrendszerének (rendszeresség, felépítés stb.) feltárása;
3. vezetői interjúk, amelyek a vezetők motivációit, munkamódszerét, vezetői stílusát, ambícióit stb. igyekezett feltárni;
4. a felső vezetés viszony- és kapcsolatrendszerét (a megismert és megmért jellemzőkkel együtt);
5. a felső vezetői döntések folyamatát, alkalmazott módszereit.

Az „ötlövetű-vizsgálat” egyes elemei, ahogyan említettük, olyan kísérletek voltak, amelyek sok újszerű felismerést, tapasztalatot is hoztak. Az „ötlövetű” vizsgálat szellemi atyja Pál Tamás szociológus volt, aki Vigh György CSM-től való távozása után a Gazdaságirányítási Osztály vezetőjeként a Csepeli Vezetési és Szervezési Iskola működési feltételeinek megteremtésén is fáradozott. A feltárt és elért eredményeket, javaslatokat visszacsatolták az érintett vezetőknek, akik ezeket a mindennapok gyakorlatában jórészt hasznosították is.

### 6.3.3.1.2 A vezetési rendszer vizsgálata

A korábbiakban idézett Kárpáti és Noszkay szerzőpáros ISZI-hez történő csatlakozásukkal megkezdték, pontosabban fogalmazva folytatták a vezetési rendszerre vonatkozó kutatásukat, ennek részeként a rendszer fejlesztésére szolgáló javaslataik megfogalmazását – most már három oldalról is közelítve a témához.

1. A Közgazdasági Szemlében folyó vitához további empirikus vizsgálatokat végeztek, és ekkortól a CSM Tröszt különböző profilban működő vállalatait használták terepül.
2. A „Szocialista Vállalat” kutatás során véglegesítették és a kutatási főirányról készült sorozatban publikálták a vezetési rendszer úgynevezett Fogalmi Rendszerét, amely egy ellentmondás-mentesség és egyértelműség jellemezte elméleti modell volt – az ezekkel szembeni általános elvárások szerint. A szerzők már korábban is kerestek a modellhez megfelelő matematikai apparátust annak érdekében, hogy az összefüggések, eredmények operacionalizálhatóak legyenek. Erre itt, az ISZI-ben találtak rá, a CSM ISZI matematikusának, Dénes Tamásnak a strukturális modellezési munkájának köszönhetően, így e matematikai modell megalkotása képezte a további kutatás másik területét.
3. A modell alapján a kutatók elkezdtek dolgozni egy illeszkedő átvilágítási, diagnosztikai, szervezetfejlesztési módszeren is. A módszer egyes lépéseit munka közben is módjuk nyílt kipróbálni a CSM termelő cégeinél.



### 6.3.3.1.3 A SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollos Vezetési rendszer)

A harmadik nagy vizsgálati terület az úgynevezett SZELV (Számítógépes Evolúciós, Logikai kontrollos Vezetési rendszer) kérdésköre volt. Ezt a témát meghatározóan az ISZI két vezetője (Kárpáti László igazgató és Gáti Jenő igazgató-helyettes) vezette, s kettejük irányításával csupán néhány, közvetlen munkatársuk foglalkozott még ezzel a témával.

A ma már magától értetődőnek tekinthető SZELV abban volt újszerű, hogy az akkori- ban még elnevezés szintjén sem használatos informatikával támogatott vezetői szám- vitel elődjének, „szocialista” megvalósítási kísérletének tekinthető. Arra a felismerésre utalt, hogy ha a vezetést mint rendszert tekintjük, akkor az informatikának nem csak az egyes hierarchiaszintek vezetőit kell megfelelő adatokkal kiszolgálnia, hanem az egyes funkcionális területek speciális szempontjait is. Tehát a vezetői döntések támo- gatása, a végrehajtói szintek teljesítményének meghatározása más és más mutatószá- mokat, adat- és információ kombinációkat igényelnek a vállalati célok eredményes és hatékony teljesítése érdekében. Különösen fontos mindez a vezetők stratégiai döntése- inek tekintetében, hiszen a vezetői informatikai szolgáltatásoknak a vállalat jövőbeni tevékenységére is szükséges összpontosítania: nem csupán múltbeli adatokat, hanem becsléseket, előrejelzéseket is kínálva a vezetők számára. Mindezekből következik, hogy a vezetői informatikai szolgáltatásoknak e területeken nincsenek általánosan elfogadott számviteli alapelvei, kötelezően követendő jelentései, hanem a vállalat ve- zetőinek – a vállalati specialitások és helyzetek alapján – maguknak kell meghatároz- niuk, hogy melyek azok a jelentések, beszámolók, amelyek számukra a legtöbb értékes információt hordozzák a jövőbeni döntéseik meghozatala szempontjából.

#### AZ ISZI VEZETÉSTUDOMÁNYI KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI TÉMÁINAK HÁTTERE

Mielőtt e néhány úttörőnek számító kutatási és fejlesztési munka konkrét és idő- tálló eredményeinek bemutatására rátérnénk, úgy véljük, hogy érdemes néhány gondolat erejéig arra is kitérni, hogy miért éppen erre a 7-8 évet átölelő időszak- ra váltak az ISZI témái ez idő tájt annyira aktuálissá (egy olyan ipari nagyvállal- lat szervezőintézetében, mint a CSM ISZI) és mitől kezdtek el aztán az 1980-as évektől – különösen a vállalatok körében – hanyatlani.

Nem lehet kétséges, hogy az úgynevezett Új Gazdasági Mechanizmus meghir- detését követő korszak nagyon komoly ellentmondásokat szült a mindennapi vállalati működésben, de különösen a vezetők munkájában, mindennapi tevé- kenységében. Úgy akartak piaci viszonyokat behozni a vállalati működésbe, hogy a reform legtöbb elve nem volt összeegyeztethető a szocializmus eszme- rendszerével. Melyek is voltak ezek a problémák, s milyen formában jelentkez- tek a mindennapi működés során?

– Az első, talán legnagyobb hatású intézkedés az volt, hogy a korszerűsítés je- gyében a vállalatokon belül létrejöttek olyan funkciók és területek, valamint ez- zel együtt vezetői szintek és szerepek, amelyeknek nem volt és nem is lehetett érdemi funkciótartalma a vállalati működésben. Ilyen területek voltak például a marketing, az informatika és a stratégiai tervezés.

A szocializmusban a szocialista vállalat modellje ugyanis még mindig a tervgazdaságra és nem a piaci versenyre volt alapozva. Emiatt a szóban forgó, „új keletű” vállalati területeknek nem volt valós, a mindennapok vállalati gyakorlata szempontjából érdemi funkciója, s így nyilván nem lehettek valódi – a vállalat szempontjából hasznos – feladatai sem! Ráadásul éppen e valódi feladatok és funkciótartalmak nélküli létükből következően – az adott, művi úton létrehozott egységeknek (rendszerelemeknek) nem voltak olyan érdemi strukturális kapcsolatai sem a vállalati rendszer egészéhez, amelyek a rendszer integritását biztosították volna. Következésképpen tehát nem tudtak eljutni hozzájuk azok a „genetikai információk”, amelyek a rendszer struktúrájába való hasznos beilleszkedésüket biztosították volna.

Nagyon leegyszerűsítve: a hétköznapi problémakezelés szintjéig a szocialista vállalat működése úgy zajlott, hogy a népgazdasági tervekből az egyes ágazatok számára előírt tervadatokat (éves termelési-, létszám- és egyéb sarokszámokat) a vállalatok felé tovább bontották, azokat pedig még tovább, egészen a különféle szervezeti egységek szintjéig. A működés legmeghatározóbb számai voltak a termelési volumenre vonatkozó előírások; szinte minden egyéb mutató, tervelőírás ehhez kapcsolódó, illetve ebből levezethető volt. Nyilván egy ilyen üzemi jellegű működési modell és problémakezelés kapcsán jogosan vehetjük fel a kérdést, hogy vajon miféle szerepe lehetett, és főképp mivel járulhatott hozzá a szocialista vállalatban belül például a marketing, vagy épp az informatikai részleg a vállalat jobb, vagy még jobb teljesítményéhez, hiszen a vállalat minőségi megítélése nem a piacon, hanem a tervszámok megfelelő teljesítése alapján történt. Hozzáadott értékük tehát igen csekély, vagy talán negatív lehetett, a „klasszikus” üzemszervezés szabályait tekintve akadályozó tényezői lehettek a működésnek. Általános igazság azonban, hogy ha bármilyen vállalatnál egy hibás változáskezelési program után tartalom nélküli funkciók keletkeznek vagy maradnak, azok szinte minden esetben feladatot „csinálnak maguknak”, hogy igazolják saját létjogosultságukat, és ezzel biztosítsák a túlélésüket. Ezzel persze felesleges láncszemmé válnak, és egyfelől lassító, akadályozó tényezői lesznek az értelmes munkavégzésnek, másfelől informális hatalmi tényezővé is válhatnak.

– A másik, inkább már következményszerű tényező, hogy felbukkantak olyan szakemberek (és ezzel szaktudások), akik és amik komolyan vették az új (illetve újnak tűnő) kihívásokat. Ráadásul a modernebb számítógépek nagyobb cégeknél és szervezési központoknál való megjelenése már informatikai felkészültséget és az ehhez tartozó szemléletet is hozzáadta. Tehát az új területek, illetve a számítógépes adatfeldolgozással foglalkozó részlegek megjelenése óhatatlanul is intellektuális „szigeteket” kialakulását jelentette a szervező intézetek és a nagyobb vállalatok berkeiben. Ezek a törekvések olyan korszerűen gondolkodó (például matematikai modellezéssel és programozással, nyugati vezetés- és szervezéstudománnyal, marketinggel stb. foglalkozó) szakemberek megjelenéséhez is hozzájárultak, akik többek közt olyan problémákra és kérdésekre kezdtek el keresni a válaszokat, mint például mi is az a (vállalati) rendszer, milyen az egészségesen működő szervezet, mint rendszer, mitől válik hatékonyvá és ered-

ményessé egy vállalati vagy egyéb rendszer, hogyan és milyen módon modellezhető, írható le egy vállalat működése. Vagy hogy a vállalatok bizonyos problémái milyen matematikai modellekkel, és számítástechnikai programokkal, megoldásokkal kezelhetőek (például számítógépes termelésirányítási-, PERT vagy CPM hálózattervezési programokkal, lineáris programozással stb.). A kérdések között olyan felvetések is voltak, hogy hogyan fogjuk fel a szervezetet a racionális kibernetikai, vagy valamiféle organikus modell logikája alapján, mit kezdünk az „informális” kapcsolatokkal, milyen hatással vannak mindezek a vállalati működésre stb.

Vagyis összességében az új gazdasági mechanizmus, mint kvázi-gazdaságirányítási rendszermodell, bár csak formai és nem elvi működési megoldásokat hozott be a gazdaságba, még így is megzavarta az addigi tisztán tervutasításos rendszer működtetését, s meghatározóan a vállalati vezetésben és annak formális konstrukcióiban problémák sorát eredményezte. Ezek a problémás helyzetek azt a benyomást keltették, hogy szervezéssel, vagy vezető- és vezetésfejlesztéssel megoldhatóak lehetnek, ezért jelent meg az 1970-es évek elején a szervezésről szóló párt- és kormányhatározat.

Nagyon érdekes, hogy bár a vállalatok működési anomáliái sok vezető és „kulcsember” életét megnehezítették, s ezeket a nehézségeket nagyon is komolyan vették, mégis olyan problémáknak tekintették, amelyek megoldásához elegendő csupán a megfelelő módszerek megtalálása. Ugyan azt egyre többen érezték és tudták, hogy a szocialista vállalatoknál alkalmazott modellek, módszerek, megoldások még átalakítva és adaptálva sem lehetnek ugyanazok, mint egy piacgazdaságban működő vállalat megoldásai. Ennek dacára igen sok kiváló szakember, kutató kereste azokat a korszerű megoldásokat, amelyek a szocialista gazdaságot és vállalatot hatékonyabbá tehettek.

Noha, abban az időszakban már olvasható volt Kornai János „A hiány” című műve, illetve más rendszerkritikus munkák is, amelyek arra mutattak rá, hogy a problémák magából a szocializmusból következő olyan „rendszer-anomáliák”, amelyeket feloldani gyakorlatilag lehetetlen, ezek érdemi megoldásra nem sok esély volt.

Mindezek ellenére kreatív kutató és fejlesztő szakemberek lelkesedésből és tudományoszeretből fakadó munkái sok olyan eredményhez vezettek, amelyek akár a „fejlett” nyugaton is megállták volna a helyüket. Ehhez persze szükség lett volna arra, hogy a szóban forgó kutatóknak, szakembereknek olyan szabad publikációs-, illetve konferencialátogatási lehetőségeik legyenek nyugaton, mint például napjainkban. Még így is sok munka eljutott az USA-ba, Japánba, vagy más fejlett ország publikációs piacára, de közel sem olyan sikerrel, mint ahogy azt a szerzőik megérdemelték volna. Több olyan modell-, vagy módszer is fennmaradt ebből a korszakból, amelyeket a mai napig is felhasznál a felsőoktatás és a tanácsadóipar.

Az 1980-as években a lengyelországi politikai események okoztak egyfajta visszaesést, szigorítást az Új Gazdasági Mechanizmust követő nyitáshoz képest. (A magyarországi szocializmus első politikai válságát az 1956-os forradalom jelentette, a másodikat a csehszlovákiai 1968-as tavasz, a harmadik háttérben

pedig a Szolidaritási Mozgalommal induló, végül katonai diktatúrába torkolló lengyelországi események álltak.) E harmadik válság egy időre tehát megakasztotta és erős korlátok közé szorította a működési anomáliák felismerésével összefüggő jobbitó, tudományos igényű folyó kutató, fejlesztői munkákat.

### 6.3.3.2 A CSEPELI VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ISKOLA EREDMÉNYEI

#### 6.3.3.2.1 A hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje

„A CSM felsővezetőinek és tevékenységeinek vizsgálata” témacsoportból máig korszerű és használható vizsgálati modellezési módszernek bizonyult a hálózati kapcsolatok és struktúrák matematikai alapú vizsgálati modellje. A gráf-módszer informális hálózati jellegű kapcsolati viszonyok feltárásához nyújt segítséget. A CSM felsővezetőinek úgynevezett kontaktometriai vizsgálata kapcsán vetődött fel egy olyan matematikai modell alkalmazásának szükségessége, amellyel a kapcsolatrendszerek struktúrája és működése egzaktan vizsgálhatóvá és leírhatóvá válhat. Ilyen típusú összefüggések ábrázolására és elemzésére legalkalmasabb az úgynevezett gráf modell, amely éppen az absztrakt, azaz általános értelemben vett objektumok közötti kapcsolatok, történések rendszerének, struktúrájának elemzésére jött létre. (Az objektumok általános értelmezése azt jelenti, hogy e fogalommal jelölhetünk személyek, tárgyak, akár fogalmak egy általunk vizsgálni kívánt halmazát, amelyeken szintén általunk definiált relációkat értelmezünk.)

A kontaktometriai vizsgálati eredmények teljesen újszerűek és megdöbbentőek voltak különösen a szocialista vállalat és vezetői ideák tükrében, ugyanis megmutatták a szervezetben rejtetten létező informális rendszer „anatómiáját”, illetve annak egyik legveszélyesebb potenciálját, az informálisan kialakuló, rejtett hatalmi góccok képződését. A kontaktometriai vizsgálat egyik eredménye annak a hálószerű struktúrának a számítógéppel készült rajzolata volt, ami feketén-fehéren kimutatta, hogy nem a vezetői hierarchia szintek szerint található a felsővezetői háló kapcsolati csomópontjai (vagyis a kapcsolati viszonyok sűrűsége alapján körvonalazódó pontjai), hanem egészen másutt. Bizonyos esetekben ezek a csomópontok a vezetői hierarchia alján voltak, illetve voltak olyan felsővezetők is, akik szinte teljesen kívülre rekedtek az informális viszonyok bonyolult rendszeréből és helyüket a kapcsolatrendszeri struktúra „mediátor elemei” (pozíciói) vették át. A gráf-modellben egzaktan bizonyítható volt, hogy ezek az informális csomópontok biztosították a kapcsolatrendszer összefüggőségét, vagyis a döntési útvonalak átjárhatóságát.

Ezek a felfedezések igen nehezen emészthető megállapítások lehettek egy olyan, a párt által is erősen kontrollált nagyipari vállalat felsővezetői számára, mint amilyen a CSM is volt. Hisz épp a hierarchikus, formális hatalomgyakorlás egyenszilárdságába vetett vezetői hitet kezdték ki, így nem csoda, hogy a kontaktometriai vizsgálatokra a továbbiakban a CSM-nél nem került már sor.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> A módszer matematikai leírását lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)

### 6.3.3.2.2 Újszerű matematikai módszertani megoldások

Újszerű matematikai módszertani megoldásokat eredményezett, hogy a CSM felismerte a különféle vezetői döntéseket befogadó társadalmi környezet fontosságát is. Ezen vizsgálatok egy jelentős része a CSM által létrehozott Társadalomtudományi Intézetben zajlott, ahol a korszerű empirikus kutatásokat a CSM Irányítás- és Számítástechnikai Intézetének legkorszerűbb elemző-feldolgozó rendszerei segítették. Bár csak az együttműködés szintjén volt kapcsolata az ISZI-vel az Intézetnek, de ebből az együttműködésből az előbbieken már részletezett kontaktometriai vizsgálatról kezdve, a vezetési rendszer S-gráf segítségével modellezett rendszerén, a szociológus Tóthné Pál Ágnes több formális és informális kapcsolatokat vizsgáló munkájáig (például a feladatforgalom és a vezetés egységének vizsgálata és feltárása) sok hasznos vizsgálat és megoldás született. Ennek az együttműködési lehetőségnek meghatározó mozzanata volt, hogy Dénes Tamás matematikus egyszerre volt az ISZI és a Társadalomtudományi Intézet munkatársa. A sokrétű együttműködés eredményei közül megjegyzésre érdemes az úgynevezett foglalkozási mobilitás-vizsgálat, amely módszertani szempontból igen korszerűnek számított, s napjainkban is megállná a helyét. A módszer lényege: Dénes Tamás kiterjesztett egy általános strukturális elemző (gráfelméleti) modellt, és kidolgozta annak ICL számítógépen működő elemző rendszerét (a SYSTEM programcsomagot). A fejlesztést az az igény táplálta, hogy az 1970-es években a számítástechnika rohamos fejlődésével arányosan növekedett az elvárás az empirikus társadalomtudományi kutatások kapcsán beérkező nagy adathalmazok elemzésére, áttekinthető szintézisére. Az addig általánosan alkalmazott feldolgozási módszerek az elemzőt szinte teljesen magára hagyták, mivel a feldolgozások statisztikai táblák kezelhetetlen tömegét hozták létre.

A SYSTEM programrendszer az akkori számítástechnikai lehetőségeket maximálisan kihasználó kvázi-interaktív alkalmazói rendszer volt, amelyben a társadalomkutatónak csak a kutatói kompetenciát igénylő fázisaira kellett koncentrálnia.<sup>22</sup>

### 6.3.3.2.3 A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése

A vezetési rendszer kutatása és fejlesztése témakörében, ahogyan tanulmányunk korábbi részében utaltunk rá, a kutatások három területen folytak. Ezek sorrendjében nézzük át az elért eredményeket is.

#### 1. kutatási terület

1975 nyarán zárult le a közel egy éve folyó vita, amely során 11 hozzászólás jelent meg a Közgazdasági Szemlében.

A vitázó cikkben a szerzők kb. 70 iparvállalatnál végzett empirikus kutatásuk alapján tett legfontosabb megállapítása és eredménye annak felismerése volt, hogy a vállalatok „alkotmánya” (szervezeti és működési szabályzatai) és a mindennapos, gyakorlatban zajló működés között jelentős eltérés van, vagyis a formális szabályozás és az informális működés között komoly diszkrépancia tapasztalható. Erről „Az ISZI Vezetéstudományi kutatási és fejlesztési témáinak háttere” című részben már

<sup>22</sup> A módszer alkalmazásának matematikai lényegét lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)

bővebben írtunk. A szerzők a későbbiekben felismerték kutatásaik során, hogy a szocialista működés olyan elvi, szubsztanciális antagonizmusáról van szó, ami miatt egy szocialista vállalat soha nem lesz megfelelő, piacgazdasági versenytársaihoz hasonló hatékonysággal és eredményességgel működtethető. Ekkor azonban a szerzők még maguk is hitték abban, hogy az iparvállalatok működési eltérései megfelelő korszerűsítéssel feloldhatóak. Empirikus vizsgálataik során ugyanis voltak olyan megfigyeléseik, hogy azonos ágazatban működő, nagyjából hasonló adottságú és méretű vállalatok közül az egyik jobban működik, kedvezőbb üzemgazdasági mutatókat ér el, mint a másik. Tehát járhatónak tűnt az az út, hogy egy olyan új vezetési és irányítási modell és módszer kerüljön kidolgozásra, amely majd megfelelően képes kezelni a tartalom (a vállalat adottságai) és forma (vezetési, szervezeti rendszer) harmonikus egységét, s a vezetés tudatosságának fokozásával, vagyis az irányítás-hoz szükséges megfelelő információk előállításával javítható lesz a szervezet hatékonysága, eredményessége.

E felismerés kapcsán alapvetőnek tekinthető, hogy a korabeli mainstream szervezési és vezetési elvvel szemben körvonalaztak egy új, akkor még Magyarországon nem elfogadott és nem alkalmazott új szemléletet, módszertant. A kor szemléletét a tervgazdálkodás normatív és mechanikus vezetési és szervezési módszerei jellemezték. Az új megközelítés szerint pedig a vállalati rendszer olyan önálló entitás, amelynek a külső környezettel szemben körvonalazható irányítási határai vannak, s ezt a rendszert az adottságait *szituatívan* figyelembe véve, vagyis változatos szervezési és vezetési módszerek alapján kell ki- és átalakítani a vezetők tudatos beavatkozásai révén úgy, hogy a jelen adottságaiból az erősségeire és lehetőségeire építve a maximális hatékonyságot és eredményességet lehessen kihozni a szervezetből, s hogy innovatívvá, fejlődőképessé váljon.

A vita 1975. július 1-jén a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen rendezett kerekasztal beszélgetés keretében zárult le, amit – a téma jelentőségét hangsúlyozandó – a Közgazdasági Szemle Szerkesztőségével és a „Szocialista Vállalat” Országos Távlati Kutatási Főirány Koordináló Tanácsával közösen szerveztek meg. A vitát Zsarnóczai Sándor, a Közgazdasági Szemle főszerkesztője nyitotta meg. Beszédében kitért arra, hogy mi volt az oka annak, hogy az alapvetően elméleti témákkal foglalkozó MTA Közgazdasági Bizottságának folyóirata teret engedett egy nagyon gyakorlatias, a vállalat vezetésével foglalkozó témának. Indoklásának gerincét az a megállapítás adta, hogy a vállalatok a mikroökonómiai szféra és a gazdaságpolitika egyik legfontosabb szereplői, így azok problémái, illetve az iparvállalatok vezetésének állandó fejlesztése rendkívül fontos, s ebben részt venni egy olyan orgánumnak, mint a Közgazdasági Szemle megtisztelő kötelessége. Minthogy a témának vannak elméletet érintő vonatkozásai is, nagyon is illeszkedik a folyóirat profiljába. A kerekasztal vitának 16 hozzászólója volt, közöttük több nagyvállalati felső vezető is: Horváth László, Fülöp Sándor, Papp Zoltán, Szilárd Csaba, Kárpáti László, Belvaratz János, Seregi Ferenc (az OVK tudományos osztályvezetője), Rozgonyi Tamás (az MTA Szociológia Kutatócsoportjának munkatársa), Kovács Sándor (MKKE oktatója), Bíró Sándor (GATE oktatója), Sinkovics Alfréd, Bíró András (a Közgazdasági Szemle munkatársai), Herédi István (a „Szocialista Vállalat” Kutatási Főirány Koordináló Tanácsának titkára), Kárpáti Pál és Noszkay Erzsébet (a vitaindító cikk szerzői). A

vitát Szabó Kálmán (a Kutatási Főirány elnöke) zárta. Szabó Kálmán végső vitazáró üzenete sajnos kevésbé a vezetés és a vállalati működés újszerű működésének kidolgozási igényéről, és sokkal inkább a tervezésről és annak normatív megoldásairól, illetve a „szocialista öntudatról” szólt. Ugyanakkor kétségtelenül előremutató volt, hogy szorgalmazta az eddigi, csupán végrehajtói szereppel szemben a vállalati dolgozók érdemi részvételét ezekben a folyamatokban.

Idézet a záró gondolatokból:

„A vállalat nem gépezet, hanem társadalmi organizmus. Ennél fogva a termelő-folyamatot megelőző fázisokban van annak a többletnek a titka, melyet a tervezéskódás különben egészségesen működő rendszerében gazdaságilag és emberileg a vállalat elérhet. Ott van tehát, ahol az egész folyamat konkrét céljaira, a végrehajtás feltételeire és eszközeire vonatkozó elképzelések kiforrólódnak, eldőlnek. Alapjában véve a vállalati tervezés az a terület a vezetési tevékenységben, ahol a termelőmunka összefolyamata újra és mindig elnyeri konkrét társadalmi-gazdasági értelmét.

Ha tehát azt akarjuk, hogy a vezetés teljesítse lényegi szerepét, s hogy saját munkájuk igazi értelmének az emberek mind inkább tudatában legyenek, akkor most a feladat mindenekelőtt: a dolgozók érdemi részvétele a vállalati tervezési-döntési folyamataiban.” (Közgazdasági Szemle XXII: évf. 1975 okt. 1229 p.)

## 2. kutatási terület

A „Szocialista Vállalat” kutatási főirány keretében születő anyagokból egy *rész tanulmány* sorozat indult útjára 1976 körül. A Kárpáti-Noszky szerzőpáros ebbe a sorozatba illeszkedve publikálta az 1975-re elkészült „Vezetési rendszer” modelljét. Ez az elméleti modell azzal a céllal készült, hogy alapjául szolgáljon olyan átvilágítási és diagnosztikai módszer megalkotásának, amely annak érdekében segíti a vállalati rendszer szisztematikus feltérképezését, hogy az adott szervezet „egészségi állapotát” reálisan tükröző diagnózist felállítva, a *rendszer adottságait szituatívóan figyelembe vevő, változatos* szervezési és vezetési módszer-együttes alapján lehessen eredményes és hatékony működést kialakítani. A modell arra is lehetőséget adott, hogy a szervezeti adottságokból kiindulva, a vállalat stratégiai perspektíváját figyelembe véve, a javuló működés lehetőségét teremtsen meg a vezetés számára.

A modell előnyei közül érdemes két lényegi dolgot kiemelni:

- Az egyik, hogy meghatározásra került, mi az a szervezeti egészség és betegség.<sup>23</sup>
- A másik, hogy megalkotta a vállalat célszerű rendezettségét – mint az elméletileg ideális egyensúlyi, egészségi<sup>24</sup> – állapotának fogalmát. A diagnosztikai mód-

<sup>23</sup> A vállalat (szervezet) egészséges, ha:

- a környezete, kliensei számára képes értékeket előállítani és hasznos célokkal rendelkezik;
- rövid és hosszú távú céljainak teljesítéséhez megfelelő (műszaki-technikai, gazdálkodási, szociálpszichológiai) feltételekkel rendelkezik;
- a szervezet léte, fennmaradása szempontjából alapvető arányösszefüggéseinek mértékei, értékei nem veszélyeztetik a szervezet dinamikus egyensúlyát;
- az operatív (vegetatív), illetve alkalmazkodóképességet biztosító (innovatív) funkciók – még rövidtávon sem – ellentétesek (együttesen, s nem egymás rovására teljesülnek).

<sup>24</sup> Nem lehet kérdés, hogy ez az egyensúlyi állapot az Adizes-i életciklus elméletben legfejlettebb életkort leíró ún. „férfikorú” szervezet ideáltipikus jellemzője.

szerekkel együtt így lehetővé vált a vállalati egészség vagy betegség tényének és annak mértékének megállapítása, vagyis az egészséges állapotól való relatív távolság minőségi mérése.

Mai szóhasználattal élve egy olyan BPR jellegű változásmenedzsment-modell, majd arra a későbbiekben ráépülő módszer került kidolgozására, amely a vállalaton belül radikális változásokat projekt jelleggel visz végbe. Mégpedig egy olyan rendszerezett feltárási és átvilágítási módszer alapján, amely szinte – orvosi hasonlaltal élve – MRI vizsgálati pontossággal mutat rá a bajok gyökereire és mélységeire.

Ha azonban ilyen rétegfeltárást kívánunk végezni, akkor ahhoz olyan modellel, alkotó „szerszámra” is szükség van, amely segít felderíteni a vállalat belső, lényegi, s nem formálisan meghatározott struktúráit. A vállalat eredményes és hatékony kialakításának és működésének titka az, hogy a vállalat vezetése jól ismerje az általa vezetett vállalat gyenge pontjait és erősségeit, s ezek alapján eredményesen hasznosítsa a lehetőségeit, mérsékelje fenyegetettségét. Ebben az összefüggésben alapvető, hogy a vezetés gyakorlata számára a vállalat bonyolult összefüggésrendszere hogyan strukturálható, milyen módon tehető módszertanilag kezelhetővé. Ehhez jelentős lépést jelentett Dénes Tamás matematikus (aki a korszerű, XXI. századi, modellezésre alkalmas matematikai módszert, az úgynevezett S-gráfot fejlesztette ki) és a modellel kitüntetett módon foglalkozó Noszkay Erzsébet együttműködése.

Az S-gráf<sup>25</sup> lehetővé tette a modellezett rendszernek egy egyszerű jelmodellben történő leképezésével a modell kvázi felbonthatóságát, strukturálását a következő módon:

- Az S-gráf a modellezett vállalat működésének alapvető tényezői közötti relációkat (empirikusan feltárt és elméletileg igazolt összefüggéseket) úgy integrálja egy egységes gráfban, hogy dialektikus egységben kezeli azokat.
- A rendszer viszonylagos önállósággal bíró struktúráját leírja, miközben a rendszerelemek funkciótartalmának struktúráteremtő képességét is kibontakoztatja.
- Az S-gráf alkalmazásának alapvető eredménye, hogy a gráf által képzett hierarchikus váz (mint a szervezet anatómiai struktúrája) a vállalat állapotát módszertanilag jól kezelhető módon diagnosztikai összetevőkre (alrendszerekre) bontja. A gráf által kijelölten az alrendszerekbe tartozó, különböző változóknak a rendszer állapotát befolyásoló jellegéről és mértékéről az alrendszereknek a gráf strukturális hierarchiájában elfoglalt helye és státusza tájékoztató.
- Ez utóbbi módszertani haszna a vállalati diagnosztikában kettős:
  - Egyfelől elkerülhetők általa (a függő és független változók szerinti tipizálás révén) a sematizálás „elszemélytelenítő” veszélyei, vagyis a struktúra-típusok és a típus-összefüggésekből összeálló vállalati szituációk jól elemezhetőek.
  - Másfelől a vállalati szituáció értékelésében a szervezet anatómiai struktúráinak meghatározó szerepe mellett a vállalat egyedi jellegét hordozó elemi kölcsönhatásviszonyok elemzése is kellő súlyt kaphat. Ez képezi elvi alapját annak, hogy egy adott vállalat helyzete, a tényleges adottságai és konkrét vál-

<sup>25</sup> Az S-gráf matematikai leírását lásd Dénes Tamás publikáció között. (A lista a tanulmány végén található.)



latali erőforrásai, munkaerő feltételei és szervezeti viszonyai összefüggéseinek elemzésével állhasson elő a kutató.

- A rendszer anatómiáját leképező strukturális hierarchia elemzés segítségével arra is választ kínál, hogy milyen erők hatnak és főként milyen összefüggésekben segítik, vagy gátolják az eredményes és hatékony működést, következőképp a vállalat hosszú távú sikerét és innovatív működését.
- A modellezésben az S-gráf, mint matematikai eszköz alkalmazása jelentékeny és korszerű megoldásnak mutatkozott, hiszen elsőként alkalmazta hazánkban az úgynevezett S-gráf modellt vállalatelemzési célokra.

### 3. kutatási terület

A „Vezetési rendszer” modelljére épülő átvilágítási, diagnosztikai és szervezettefejlesztési módszer<sup>26</sup> kidolgozása és kipróbálása izgalmas fázisa volt a munkának. A módszer fejlesztése nagyjából a modell verbális kidolgozásával párhuzamos módszertani jellegű kísérletezésekkel haladt és formálódott. A legnagyobb előrelépést a modell S-gráf segítségével való kiegészítése hozta, amely a vállalat informális struktúráját, diagnosztikai összetevőinek anatómiai összefüggéseit, a vállalati működés törvényszerűségeit volt képes megjeleníteni. Ennek segítségével határozta meg a Kárpáti-Noszky szerzőpáros a módszer, vagy inkább módszer-együttes felépítését, technológiai értelemben vett végrehajtási lépéssorát, amelyet a módszer algoritmusának neveztek el. Ez az orvoslásban ismert szakmai protokollhoz hasonlóan az aktuális állapot megállapításához és az abból következő beavatkozáshoz szükséges azon tevékenységek rendszerezett listája volt, amelynek végrehajtása a szakma<sup>27</sup> aktuális legjobb tudása szerint célszerű. A módszer akkori első munkaverziója szerint az alábbi fő részekből tevődött össze.

#### I. Felmérés

- Vállalati dokumentumok elemzése (meghatározóan vállalati szervezeti és működési szabályzat és kiegészítő mellékletekben foglalt szabályzatai; vállalati éves-, illetve stratégiai tervek; K+F, fejlesztési és beruházási elképzelések; banki- és egyéb szerződések stb.)
- Kérdőívek (ezek a vállalaton belül anyagi, műszaki, gazdasági és bizonyos szociális folyamatokat, illetve azok jellemző tényadatainak lekérdezésére szolgálnak)
- Interjúk (egyes vezetők és bizonyos munkatársak, például kulcsemberek, egyes egyéb speciális helyzetben lévők stb.) véleményének megismerésére szolgálnak)

#### II. Algoritmus (rendszerszintű diagnózis, és terápia)

Azoknak a helyzetfeltárási és javaslatalkotási (mai szóhasználatlal élve változásmenedzsment projekt) tevékenységeknek az elméleti modell strukturális összefüggései szerint rendszerezett sorozata, amelyeket végig kell járni ahhoz, hogy egy vállalatot megfelelően

- diagnosztizálni lehessen, majd
- a működésébe való megfelelő beavatkozások sorozatával eredményesebbé és hatékonyabbá tehesünk.

<sup>26</sup> Ahogyan említettük, mai szóhasználatlal élve egy BPR jellegű, a vállalati működést és formát gyökeresen, tehát strukturálisan átalakító változásmenedzsment módszerként jellemezhető.

<sup>27</sup> Ez esetben nyilván a vezetési és szervezési, tanácsadási szakmáról van szó.

### III. Munkaszervezet

Mai szóhasználatlal élve a változásmenedzselési folyamat projektszervezetének kialakítása, olyan teamekből álló csapat, amelynek szakmailag heterogén összetétele és összehangolt működésre alkalmas szervezettsége projekt sikerének biztosítója.

A módszer próbaverziója 1978-ra elkészült, s 1979-ben a CSM egyre nehezebbé váló munkakörülmények mellett működő nehézipari, valamint szolgáltatási ágazathoz tartozó üzemegységénél próbálták ki. A diagnózisban szereplő megállapításokkal az üzemek felső vezetői egyetértettek, s célszerűnek tartották volna a korszerűsítési folyamat véghez vitelét. Sajnos erre már nem kerülhetett sor, ugyanis a Lengyelországban zajló, és a szocialista Magyarországra is begyűrűző politikai válság ezt ellehetetlenítette. A vezetési rendszer megújítására vállalkozó kísérlet szereplői csalódottságukban egymás után hagyták el a CSM ISZI-t. Legelsőként Dénes Tamás távozott a Központi Szolgáltatásfejlesztési Kutatóintézetbe 1977 végén, őt követte Kárpáti Pál, aki a Kohó- és Gépipari Minisztérium (KGM) ISZI-ben helyezkedett el 1979-ben, majd végül Noszkay Erzsébet távozott a SZÁMALK-hoz 1980-ban.

2-3 év elteltével az ISZI teljes Vezetésfejlesztési részlege felbomlott; Tóthné Pál Ágnes és Pál Tamás is az OVK-ba kerültek.

Nagyon érdekes, hogy valamennyi ex-ISZI-s, vezetésfejlesztéssel foglalkozó munkatárs valamilyen intézetben keresett állást, attól a nem titkolt gondolattól vezérelve, hogy ha némi törés után is, de folytathassa megkezdett alkotó, fejlesztő munkáját. Így Dénes Tamás mindinkább a strukturális modellezés társadalomtudományi alkalmazásai felé fordult<sup>28</sup>, a Pál-testvérek a vezetőképzés irányába, Kárpáti Pál pedig visszatért az üzem- és munkaszervezés témáihoz, majd kb. 4 év után nyugdíjba vonult.

Egyedül Noszkay Erzsébet folytatta a megkezdett munkát immár másutt, más körülmények között. Feldolgozta a módszerrel kapcsolatos csepeli cégeknél begyűjtött tapasztalatokat, illetve más cégek esetében is kipróbálta a módszert. Ezt követően tökéletesítette a módszert, amelyet PALWONS módszernek<sup>29</sup> nevezett el. Az elméleti modell törvényszerűségeit tudományos keretbe foglalta, miután a módszer többszörös kipróbálásával azt empirikusan megerősítettnek ítélte.

---

<sup>28</sup> Éppen 2014-ben jelent meg a Gondolat Kiadónál multistruktúra elméletét összefoglaló kötete Multistruktúra Memória (Élő és élettelen rendszerek egységes multistruktúra elmélete) címmel, valamint ennek társadalomelméleti alkalmazása Dénes Tamás - Farkas János: A humán társadalom elmélete (Multistrukturális modell alapján) címmel.

<sup>29</sup> Noszkay Erzsébet: A PALWONS-módszer, Vezetéstudomány, 1988/8, 9.

### 6.3.4 EPILOGUS

A témát tehát Noszkay Erzsébet vitte tovább. A mind mélyebbre hatoló kutatásaival jelentős eredményeket és sikereket ért el a gazdasági informatika vállalati alkalmazásának fejlesztése terén, illetve a modell és a ráépülő PALWONS-módszer tudományos igényű megfogalmazásából írta meg kandidátusi értekezését, amelyet 1986-ban védett meg, majd átdolgozva könyv formájában<sup>30</sup> is megjelentetett. Noha a kötet 1988-ban jelent meg, a PALWONS-módszer igazi sikereit a rendszerváltás után érte el, nyilván akkor, amikor a formálódó piactudományban kezdett valódi tétje lenni annak, hogy egy vállalat milyen hatékonyan állítja elő termékeit, s milyen eredményességgel vesz részt konkurens vetélytársaival szemben a piaci versenyben.

A rendszerváltás utáni években Noszkay Erzsébet tanácsadási munkáinak tapasztalatait rendre feldolgozta: empirikus anyagként használta kutatásaihoz, illetve tökéletesítette a PALWONS-módszert. A módszer a rendszerváltást követő évektől a felsőoktatásban tananyagként is hasznosult – a Noszkay szakvezetése alatt álló szakokon mindenképp. Noszkay Erzsébet a módszer tökéletesítése során kidolgozta az úgynevezett diagnosztikai kérdéseket, amelyek a módszer meghatározó elemeként nem csak a könnyebb érthetőséget, az oktathatóságot, az elsajátíthatóságot segítette nagymértékben, hanem a tanácsadási, illetve vezetési munkában hasznos diagnosztizálási tevékenységet is. Azáltal, hogy a szóban forgó fejlesztéssel a módszer könnyebben használhatóvá vált, bizonyos alkalmazói körökben különösképpen elterjedt a használata. Ez tovább bővítette – kutatói énje számára – azt a felhasználható empirikus anyaghalmazt, amelyet további fejlesztési célokra hasznosíthatott. Ezen az úton haladva dolgozta ki és határozta meg azokat az úgynevezett arányösszefüggéseket, amelyek a vállalat kvázi-„labor eredményeként” a vállalat egészséges vagy beteg mivoltának mennyiségi és minőségi megállapítását szolgálják.

Számát és mások tanácsadói tevékenységei során az így mért és minősített vállalatok több év alatt összegyűjtött adatainak tovább feldolgozásával, valamint a rendszerváltás után tömegével válságba, csődbe, illetve felszámolásra kerülő vállalatok kutatási célú vizsgálatával<sup>31</sup> és elemzésével sikerült meghatároznia a vállalati betegségeket, azok alapcsoportosítását. Elkülönítette a „rendszerbetegségeket” (immun- és kommunikációs betegségeket), a funkcionális betegségeket (ezekből összesen kilenc típust jelölt meg), s ezekhez hozzárendelte azokat az arányösszefüggéseket is, amelyek az adott betegség kapcsán sérülnek, s amelyek a pontos diagnosztizálásukhoz nélkülözhetetlenek.

A vonatkozó kutatásaival elért rendszerező tevékenységével, és újabb törvényszerűségek megállapításával Noszkay Erzsébet mind közelebb került a sikeres válságmenedzselés, majd a 2000-es évektől már a családi vállalkozások felelős átörökítésének módszertani kérdéseire, s lehetséges megoldásaihoz. A „Változás- és válságmenedzsmet az alapoktól” című könyve (immár második kiadását megérve) a felsőoktatás, a tanácsadói szféra, de a KKV tulajdonosai és menedzserei körében is komoly népszerűségnek örvend.

<sup>30</sup> A könyv címe: Egészséges vagy beteg, a vállalat diagnosztikai modellje. A könyvet népszerűsítendő rövidített tanulmányokban publikálta is. Egyik ilyen sikeres cikk-sorozatát a Vezetéstudomány című lapban közölték. (Lásd a publikációs listát.)

<sup>31</sup> Mintegy 80 bajba jutott céget tanulmányozott.

A PALWONS-módszert elsajátítva és alkalmazva – a módszer fejlődésével együtt haladva – egész tanácsadói nemzedékek nőttek fel, s napjainkban már az új oktatói nemzedék tagjai is továbbadják azt a következő nemzedékeknek. Így nem csoda, hogy Noszkay Erzsébet kiadói ajánlatot kapott az „Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje” című könyv átdolgozott, további tapasztalatokkal gazdagított újrakiadására. A történet érdekes fordulata, hogy Noszkay Erzsébet és Dénes Tamás – ennyi év után – újra együtt fognak dolgozni azért, hogy elkészülhessen a PALWONS által hasznított modellnek és módszernek a XXI. század tudástársadalma igényeit is kielégítő, korszerűsített átdolgozása.

### 6.3.5 A TÖRTÉNETI FELDOLGOZÁST SEGÍTŐ FORRÁSANYAGOK

- Jelentés az angliai tanulmányútról, Budapest, 1973. október, Kézirat*
- Vitacikkek és válaszok, illetve vita lezárásáról szóló anyagok: Közgazdasági Szemle 1974/4, 1974/5, 1974/7-8, 1974/9, 1974/10, 1974/11, 1975/3, 1975/9.*
- Csepel Vas- és Fémművek ISZI Évkönyve, 1977*
- Kárpáti Pál – Noszkay Erzsébet: Az ipari szervezetek vezetési rendszere (7. sz. A szocialista vállalat: Vállalati funkciók, vállalati struktúra), Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. (2,2 ív)*
- Kárpáti Pál – Noszkay Erzsébet: Csepeli Műszaki Gazdasági Kézikönyv (III. fejezet), Vezetés – Szervezés, Budapest, 1977. (0,4 ív)*
- Csepel Vas- és Fémművek ISZI Évkönyve, 1978- 79.*
- Noszkay Erzsébet: Az Iparvállalat vezetésének integráló – a vállalatdiagnosztizálást szolgáló – informatikai modellje, Kandidátusi értekezés, 1985., Kézirat*
- Noszkay Erzsébet: Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje, KJK, 1988*
- Noszkay Erzsébet: A PALWONS-módszer, Vezetéstudomány, 1988/8, 9.*

### 6.3.6 DÉNES TAMÁS PUBLIKÁCIÓI

- Dénes Tamás: A Csepel Művek kontaktometriai vizsgálata kapcsán kidolgozott gráfelméleti modellről. CSM Irányítás és Számítástechnikai Intézet Évkönyve 1975.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter: Az interperszonális mezőben szerveződő kapcsolatok alakulásának gráfelméleti modellje. Rendszerelmélet'76 konferencia Kiadványa, Sopron 1976.*
- Dénes Tamás: Szervezetek struktúrájának gráfelméleti vizsgálata. CSM Irányítás és Számítástechnikai Intézet, FMKT pályázat I. díj 1976.*
- Dénes Tamás: Szekvenciális rendszerek számítógépes vizsgálata. ELTE TTK, Szakdolgozat 1977/a.*
- Dénes Tamás: Társadalomtudományi kutatások adatainak gráfelméleti szintézis-modellje. II. Hungarian Computer Science Conference, Budapest 1977/b.*
- Dénes Tamás, Babics László: Rétegződési és mobilitási struktúra gráfelméleti vizsgálata. VII. Magyar Operációkutatási Konferencia Kiadványa, Pécs 1977.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter: On the use of mathematics to sociology today. International Sociological Association Conf. of the Research Committee on the Sociology of science, Budapest 1977.*
- Dénes, Tamás: Graph theoretical approach to structural representation of systems. An attempt to generalize the holography principle. Proceedings of the Fourth International Conf. for Pattern Recognition, Kyoto, Japan 1978.*
- Dénes Tamás: Rendszerek strukturális modellezéséről. VIII. Magyar Operációkutatási Konferencia Kiadványa, Szeged 1978.*
- Dénes Tamás: Szekvenciális rendszerek gráfelméleti modellezése. Gráfbeli pályákra vonatkozó problémák és megoldási algoritmusok. Információ Elektronika, 1978/6.*
- Dénes Tamás, Gelléri Péter : On the use of mathematics to sociology today. In: Sociology of Science and Research, Akadémiai Kiadó, 1979.*
- Dénes Tamás: A kombinációs tábla elve. Új lehetőségek többdimenziós táblák előállítására. Információ Elektronika, 1979/5.*
- Dénes Tamás, Babics László: Rétegződési és mobilitási struktúra gráfelméleti vizsgálata. Szociológia, 1979/4.*

Dénes Tamás, Babics László: *Gráfelméleti eszközök az empirikus szociológia kumulatív felépítésének vizsgálatára*. Szigma, XII. évf. 1979/3-4.

Dénes Tamás: *Rendszerek strukturális modellezéséről*. CSM Műszaki - Közgazdasági Szemle, 1980/1.

Dénes Tamás: *S-gráf modell és diagnosztikai alkalmazása a vezetési rendszer elemzésében*. In: Noszkay Erzsébet: *Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje* 145.o.-, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1988.

