



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# FIGYELŐ

## A TERMELŐSZÖVETKEZETI ÜZEM VEZETÉSE

A termelőszövetkezetek vezetéséről sok szó esik. Érthető is ez, hiszen általános tapasztalat, hogy a termelőszövetkezetek eredményei nagy mértékben függenek a vezetés színvonalától. Ha azonban a jó, vagy rossz vezetést próbáljuk jellemezni, esetleg egy elismerten jó tsz vezetőt akarunk rábírní, hogy mondja el miként végzi a munkáját, legtöbbször nagy nehézségekbe ütközünk. Ez jórészt azzal magyarázható, hogy a vezető munkája „időelemzéssel” nehezen mérhető, annak ellenére, hogy minden vezetőnek igen pontos időbeosztással kell dolgoznia, komoly rendet kell tartania önmaga munkájában. A legjobb időelemzés sem tudja azonban visszaadni tökéletesen a vezetői napirend mögött levő tartalmat, azaz az ügyek elintézésének milyenségét, tudatos irányításának művészetét, politikai jellegét.

Annyi azért leszűrhető, hogy a tsz vezetőnek is ki kell alakítania önmaga számára a jelentkező feladatok alapján egy munkarendet (napi, heti munkaterv, rendszeresen ismétlődő ügyek elintézési módja stb.). Ez a vezetés formai oldala. Tartalmi szempontból viszont a vezetőnek képesnek kell lennie a jelentkező szakmai, szervezési, politikai kérdések eldöntésére. Külön kiemelten rendelkeznie kell az emberekkel való foglalkozás művészetével, ismernie kell a helyi viszonyokat, a falu politikai problémáit. Ezen túlmenően jó szövetkezetet csak akkor tud létrehozni, ha meggyőződéses híve a tsz mozgalomnak, ismeri e terület sajátos problémáit, mert csak ennek birtokában képes kialakítani a cselekvés, a problémák eldöntésének szilárd irányvonalát és mélyebb politikai tartalmát.

A tsz vezetéssel kapcsolatos elgondolásaimat, a tsz-ekre vonatkozó általános tapasztalataim mellett elsősorban a vekerdi Dózsa tsz-ben huzamosabb ideig történő tartózkodásom alatt alakítottam ki. Nem foglalkozom itt a vezetésnek azzal az oldalával, ami „a jelentkező

kérdések eldöntésére való képességnek” nevezhető, mert ennek fontossága közismert, azzal együtt, hogy milyen keretek között vagyunk képesek ezen oktatással, neveléssel javítani. A vezetői adottságok jórészt jellemiek és értelmiek, amelyek egy személyben vagy megtalálhatók, fejleszthetők, vagy sem. A vezetők kiválasztásán bizonyos ismeretanyag közlésén kívül tehát viszonylag szűk a beavatkozási terület. Úgy kell vennünk, hogy ez a tényező jól vagy rosszul eldöntött, de mindenképpen állandó és így a vezetésnek inkább azokkal a kérdéseivel foglalkozunk, amelyet a vezetői munka jobb megszervezése, a vezetési irányelvek, központilag kialakítható keretek kidolgozása jelent.

A tsz vezetés fő nehézsége — a vezetés általános nehézségein túlmenően — abban rejlik, hogy itt két vezetési elvet kell betartani. Irányítani kell a tsz ügyeit operatív napról napra, mint olyan szocialista mezőgazdasági nagyüzem, ügyeit, amelyet a bonyolult technikával felszerelt sok ember együttes tevékenysége felvet. Másfelől szigorúan ügyelni kell a szövetkezet jellegéből folyó vezetési elvnek, a szövetkezeti demokráciának a betartására. A gyakorlatban elég gyakran elmarad a vezetés egyik oldala, vagy időről-időre váltogatják azokat, hol az egyikre, hol a másikra támaszkodnak inkább. A tsz vezetés lényege pedig éppen e két vezetési elv állandó együttes alkalmazásában áll. Természetesen mindkét féle vezetés számára megfelelő szervezetet kell létrehozni és azokat működésükhöz szükséges anyagi, személyi eszközökkel ellátni.

A vezetés nehézségeivel küzdve, a vezetőségnek legtöbbször az operatív oldalt sikerül inkább jól kialakítani, mert ez minden bonyolultsága ellenére egyszerűbb, technikaibb. Ilyen esetekben a demokratikus elv és a neki megfelelő szervek működése vagy elhanyagolódik, vagy formálissá válik. Véleményem szerint ez most a veszélyesebb és elterjedtebb. Megalapozásához hozzájárul az is, hogy alátámasztására könnyű elméleteket kigondolni, mint pl.: a tagsággal csak koményen lehet bánni, nem lehet mindenkinek a véleményét meghallgatni. Sőt, mivel a tagság egésze is most tanulja a szövetkezeti életet, egy rosszul levezetett közgyűlés, vagy

az ott elhangzott időnként nem építő hangok még fokozottabban azt a véleményét táplálják, hogy ezekre a demokratikus „formaságokra” lényegében a tsz-ekben nincs szükség. Kétségtelen az is, hogy a demokratikus vezetés szerveinek és működésének a megszervezése lényegesen nehezebb, az itt jelentkező hibák — főleg első látásra és a tagok jóvedelmét tekintetében jó tsz-ben — nehezebben jutnak felszínre, de alkalom adtán annál veszélyesebbek lehetnek. Ami az elvek és alkalmazásuk összekeverését jelenti, az teljes mértékben áll a különböző vezető szervek működésére is.

Rátérve az operatív vezetés kérdéseire, megállapítható, hogy a legtöbb szövetkezetben a két vezetés köre és teendői bizonytalanul határolódtak el és ebből adódik, hogy az operatív vezetés munkakörét betöltő vezetők feladatai sem mindig meghatározottak. Leghelyesebb, ha az operatív vezetést a tsz nagyságától, termelési strukturájától és kívánatos munkaszervezetétől függően állapítjuk meg.

Mivel a vezetési munka nagyon fontos, ugyan, de költségei mégis improduktívak, arra kell törekedni, hogy lehetőleg minél kevesebb függetlenített vezetővel, minél egyszerűbb szervezeti megoldást alkalmazunk. Ez magát a vezetést menetet is megkönnyíti, de a tagok előtt is egyszerűbb, érthetőbb. Minél kevesebb vezetői szintre kell tehát törekedni. Természetesen az üzem adottságai (tagoltság, települési viszonyok, nagyüzemi eszközökkel való ellátottság) nagyban befolyásolják a kialakítható megoldást, nemkülönben a vezetők szaktudása, mozgáshi lehetősége és munkabírásának korlátai is a túlságos egyszerűsítés ellen hatnak. A szintek számát inkább az üzem nagysága, települési viszonyai, a minőségi elkülönülés jellegét pedig a termelési szerkezet, munkaszervezet, tagoltság és települési viszonyok szabják meg. Pl. egy több lakott helyből álló tsz-nél inkább a területi elv szerint történhet a vezetői munkakörök minőségi elhatárolása. Ez legtöbbször többirányú szakmai ismeretet követel meg és két vezetői szintet. Olyan tsz-ben, ahol 4—5000 kh terület lényegében egy tagban fekszik, előtérbe kerülhet az ágazatok szerinti vezetés.

Az általam vizsgált tsz-ben pl. az

elnök mellett volt egy könyvelő (2 beosztottal), egy agronómus 2 brigádvezetővel (közülük az egyik nem függetlenített párttitkár is volt) és a növénytermesztési brigádban 5 munkacsapat-vezető.

A demokratikus szervek (vezetőség, közgyűlés, brigádértekezlet stb.) általában azért nem működtek jól, mert szerepüket nem ismertetik kellően a tagok előtt, nem tudnak velük mit kezdeni és munkájukat rosszul készítik elő. Eleinte én is pl. a vezetőséget felesleges szervnek tartottam, de később meggyőződtem, hogyha jól előkészítik tanácskozási, hasznos szerv. A jó előkészítés alatt azt értem — ami a közgyűlésre is vonatkozik — hogy megfelelő időnként hívják össze, amikor egy-egy fontosabb munka, vagy termelési feladat, tehát tényleges probléma áll a szövetkezet előtt. Gondosan megválogatják a napirendi pontokat, mit kell közgyűlés, mit vezetőség elé vinni, vagy mit kell közvetlenül az operatív vezetés körébe utalni. A feladatok megoldására a vezetőség ha vagylagosan is, de mindig konkrét javaslatokat tegyen. Tapasztalatom szerint, ha nem határozzák el világosan a napirendi pontokat (lehetőleg több, kisebb világos pontot), a vezetőségnek pedig nincs elgondolása azok megoldására, ha nem tudja kellően súlyozni a problémákat, túl sokat zsúfol össze a közgyűlésre, akkor végnélküli, a tárgyhöz nem tartozó, sokszor elavult kérdésekről szóló viták alakulnak ki, s ráadásul mindenkinek az az érzése, hogy feleslegesen töltötte az idejét és a tagság nem érzi, hogy gazdálja a tsz-nek.

Ezért azután úgy csináltuk a továbbiakban, hogy a vezetőség elé a kisebb aktuális, tehát az elkövetkezendő 2—3 hétre terjedő feladatokat terjesztettük. Természetesen egy-egy megoldandó feladatot előzetesen megbeszéltünk és így a vezetőség értekezletén valóban hasznos viták alakultak ki, mert a tagok egy alapjában véve jó javaslatot egészítettek ki hasznos hozzászólásokkal. Ilyen probléma volt pl. hogy a szénabetakarításnál milyen díjazási formát használjunk és hogy szervezzük meg a munkát. Fontos feladat, hogy emeljük a vezetőség tekintélyét, hivatkozzunk rájuk a határozatoknál, ébresszük fel felelősségérzetüket a tsz ügye iránt.

A közgyűlés már rosszabbul sikerül, ha túl általános, s egyetlen napirendi pontban akarnak mindent összezsúfolni ahelyett, hogy több jól elhatárolható kérdést tárgyalnának meg. Emiatt rendszerint kevés a személyes hivatkozás, a konkrét javaslat, s gyakran nem a legfontosabb dolgok felett alakul ki az élénk vita. A közgyűlés előkészítése és jó levezetése azért is fontos, mert a tagoknak maguknak nincs tapasztalatuk e szervek munkájáról, nem tudnak élni jogaikkal egyszerűen azért, mert nem tudják, hogy miként is szólnak bele az ügyek intézésébe. Ennek hiányában azután gyakoriak a közgyűlés utáni „helyszíni viták” és az egymás közötti elégedetlenkedő hangok.

A brigádértekezletekről nincs közvetlen tapasztalatom, de úgy vélem nagyobb tsz-ekben ennek komoly szerepe lehet.

Az operatív és demokratikus vezetés személyileg és szervezetenként az elnök személyében egyesül. Az ő feladata tehát, hogy a szövetkezeti demokrácia szellemében rendszeresen jól működjenek az operatív vezetés mellett a kollektív vezetőszervek (közgyűlés, küldött gyűlés, vezetőségi ülés, brigádértekező) is. A pártmunkák mellett ebben kell, hogy segítsen neki a pártszervezet vezetősége és személyesen a párttitkár. Meggyőződésem, hogy a szövetkezetben található hibák, sokszor a munkaerőhiány is, éppen a rossz politikai munkában, nem utolsó sorban a kollektív vezető szervek munkájának elhanyagolásában rejlik. Sok esetben rosszul megy az operatív vezetés, rosszul folynak a munkák, kevés a munkaerő, aminek oka éppen a demokratikus vezetési elvek elhanyagolásában gyökereszik. Persze nem könnyű a vezetésnek jól irányítani a kollektív testületeket, de lehet, s ez meggyőződésem szerint a sikeres munka előfeltétele.

Mint említettem, az elnök egyben az operatív vezetés irányítója is, ahol elsősorban magukat a vezető társait kell segítenie, irányítania, ellenőriznie. Fontos a szerepe abban is, hogy az operatív vonal pontosan és világosan elkülönüljön és az elfogadott határozatokat az operatív vezetésen keresztül maradéktalanul megvalósítsák. Jól lehet ezt szemléltetni egy példával. Amikor egy tsz-ben a tagság jogosan vagy jogtalanul munka közben elégedetlenkedett,

a jogos panaszok böles meghallgatása mellett, helyes volt az elnök válasza. „Emberek, a közgyűlésen megegyeztünk 25 Ft-os munkaegység értékben, ha ez nem lesz meg, akkor maguk joggal felelősségre vonnak bennünket; éppen ezért a mi feladatunk az, hogy a terv teljesítése érdekében mindenkitől keményen megköveteljük a munkát.” Ez is kb. a dolog lényege. A demokratizmusnak a szűkebb vagy szélesebb vezető testületek előtt a fő kérdések megvitatásában kell megnyilvánulnia. A részkérdéseket operatív úton kell eldönteni.

Az operatív vonalnál a fő nehézség a gyakorlatlanságból és a feladatok el nem határolásából adódik. Sok agronómus nem annyira szakképzettség hiánya, mint inkább rossz munkamódszere miatt nem vesz észre dolgokat, nem tudja közbentartani a határt, egyszerűen azért, mert nincs is kialakult módszere, hogy hogyan is kell ezt végrehajtani. Sok helyen a vezető agronómus is apró-cseprő munkaszervezési kérdésekbe is beleavatkozik, holott ez elsősorban a brigádvezetők dolga. Az elnök fontos feladata az is, hogy ne csak kritizálja vezetőtársait, főleg ne a hátuk mögött, hanem konkrét segítséget is adjon nekik. Minden termelőszövetkezetben ki kell alakítani az operatív vezetés munkarendjét is. Mikor legyen a napi eligazítás, ki, miről számoljon be, hogy hozzák meg a határozatokat, milyen javaslatokat lehet már előre az eligazításig előkészíteni. Sok agronómus elhanyagolja bizonyos nyilvántartások vezetését, ami pedig a termelés irányításához feltétlenül kell. Általában a napi eligazítások elég hosszú ideig elhúzódnak, amin leginkább úgy lehet segíteni, hogy a vezetőségi üléseken, vagy hetenként egyszer kell részletesebben megvitatni a kérdéseket és ennek alapján a napi feladatokat gyorsan elintézni.

A vezetés nagy erő, amely meg tudja sokszorozni a tagok erejét, munkájuk hatékonyságát. Ezért az állami és párt-szerveknek nagyon fontos feladatuk, hogy fokozott figyelmet fordítsanak a tsz vezetőik kiválasztására, képzésére, munkájuk állandó menetközbeni megjavítására. Nagyon fontos az is, hogy a vezetők munkája mellett törődjenek a vezetés rendjének, szervezetének felépítésével és ne hunyjanak szemét a

kollektív vezetőszervek rossz munkája felett. Helyes, ha állandóan ellenőrzik, hogy megtartották-e a kollektív szervek üléseit, gondosan előkészítették-e azokat és végül határozataik miként valósulnak meg a gyakorlatban. Ezzel a néhány gondolatnál talán sikerül nemcsak a kérdés fontosságára felhívni a figyelmet, hanem egy-két tapasztalat előadásával, általánosításával előbbre vinni a tiszta vezetés ügyét.

Latkovics György

#### CSEHSZLOVÁKIAI TAPASZTALATOK A MEZŐGAZDASÁGI TERMELŐ- SZÖVETKEZETEK ÜZEMI KERETÉINEK NÖVELESÉRŐL ÉS TERMELÉSÜK SZAKOSÍTÁSÁRÓL

A mezőgazdaság szocialista átalakítása Csehszlovákiában is befejeződött. A mezőgazdasági termelés nagyobb arányú fellendítése követelményként állította fel a mezőgazdasági termelés bizonyos fokú koncentrációját és szakosítását. Ezt a célkitűzést a csehszlovák párt és állami vezetők véleménye szerint egyrészt az üzemek belüli szakosítással lehet elérni oly módon, hogy a termelést megfelelően koncentrálják, ami a specializálásnak a legfontosabb előfeltétele. Csehszlovák tudományos körökben az a vélemény alakult ki, hogy a mezőgazdaság termelőerőinek jelenlegi fejlődési szakaszában az ország legnagyobb részén az üzemek belüli specializálás útját kell választaniok, míg az üzemi specializálást elsősorban a komlótermelő, szőlő és gyümölcstermelő körzetekben, továbbá a nagyvárosok közelében és a hegyvidékeken kell alkalmazni. Szűken specializált üzemekre vonatkozóan (mint pl. nagy sertéshizlaldák, baromfitelepek) olyan vélemény is van, hogy ezeket csak a többi mezőgazdasági üzemmel való szoros kooperáció alapján lehet szervezni.

A csehszlovák tapasztalatok azt mutatják, hogy a szocialista mezőgazdasági üzemek termelésének a szakosítását a gyakorlatba mindaddig nem lehet bevezetni és nem lehet felhasználni annak előnyeit, amíg nem kerül sor az egyes termelési ágak nagyobbfokú koncentrá-

lására és ezzel egyidőben az egyes mezőgazdasági üzemek méretének a növelésére. A Csehszlovák Mezőgazdasági Akadémia Agrárökonómiai Kutató Intézetében beható kutató munkát végeztek arra vonatkozóan, hogy milyen nagyságú szocialista mezőgazdasági üzem (területi mértékben és az alapvető termelési ágak termelésének volumenében kifejezve) felel meg a célszerű specializáció bevezetése követelményeinek az ország különböző termelési tájain a nagyüzemi technika és technológia egyidejű eredményes alkalmazásának biztosítása mellett, hogy mind a munka termelékenység, mind a mezőgazdasági termelés intenzitása növekedjék. A mezőgazdasági üzem és az egyes üzemágak nagyságának megállapítását nem sablonosan, mechanikusan végezték el. Figyelembe vették a termelőerők jelenlegi színvonalát, valamint a konkrét gazdasági, kulturális és egyéb feltételeket. Csehszlovákia mezőgazdaságának sajátossága, hogy igen változatosak a talaj, éghajlati és mezőgazdasági adottságok. Jelentős az olyan községek száma, melyek lakói nagy többségben a városban dolgoznak. Különböző az egyes mezőgazdasági üzemeknek gépekkel és épületekkel való ellátottsága is. Mindezek a tényezők, valamint a társadalmi és gazdasági viszonyok alapos elemzése alapján olyan elgondolások alakultak ki Csehszlovákiában, hogy az ország különböző mezőgazdasági tájain nem célszerű több ezer hektáros mezőgazdasági üzemeket, illetve szűken specializált gazdaságokat létesíteni, hanem csupán olyan nagyságú és olyan sokoldalúan fejlett üzemeket, amelyekben megvalósítható az egyes termelési ágakban folyó termelés elengedhetetlen koncentrációja és lehetővé válik az üzemek belüli termelési egységek specializálása és kialakíthatók a gazdálkodás valóban nagyüzemi formái.

Az egyes termelési ágak elengedhetetlen (minimális) koncentrációján azt értik, hogy olyan volumenű állattenyésztés, illetve az egyes növényféléseknek olyan mérvű termelése folyik egy helyen, amelyeknek határa alatt már nem lehet elegendő módon kibaszni a gépi technikát és már nem érhető el számottevő megtakarítás az új technológiai eljárások bevezetésével, illetve nincs mód racionális, a változó feltételekhez alkalmazkodó