



**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.*

# TANULMÁNYOK

## AZ ÜZEMI ÉS MUNKASZERVEZET ÚJABB ALAKULÁSA A TERMELŐSZÖVETKEZETEKBEN

ERDEI FERENC  
akadémikus

A még kezdetlegesebb szinten levő termelőszövetkezetek szervezeti megszilárdításában és a már fejlettebb közös gazdaságok további fejlesztésében egyaránt kiemelkedő jelentősége van üzemi és munkaszervezetük alakulásának. Nem túlzás, ha azt mondjuk, hogy központi, minden másra kiható jelentőségű ez a tényező a termelőszövetkezetek fejlődésében. Éppen ezért nagyon indokolt, hogy kellő figyelmet fordítsunk e kérdés tanulmányozására. Ezt a gyakorlat is egyértelműen követeli.

„A mezőgazdasági termelőszövetkezet alapvető munkaszervezeti egysége a brigád” — ez az alaptétele a szocialista országok termelőszövetkezeti mintaalapszabályainak, az 1935-ben elfogadott szovjet kolhoz-mintaalapszabály nyomán. Teljesen egységesek azok a további előírások is, amelyek a brigádok szervezésére és működésére vonatkoznak:

- a brigádokat *állandó jelleggel* kell megszervezni;
- a *növénytermelő brigádok* részére állandó földterületet kell kijelölni és át kell adni részükre a berendezési és felszerelési tárgyakat;
- az *állattenyésztő brigádok* részére hasonlóképpen át kell adni az állatállományt, épületeket stb.;
- az *egyes tagok napi munkabeosztását* a brigádvezető határozza meg;
- a *brigádvezető felelős* a brigádra bízott területért, berendezésekért és állatállományért, valamint a brigád munkájáért.

Figyelemre méltó eltérés azonban, hogy a csehszlovák alapszabály nem brigádnak, hanem munkacsoportnak nevezi ezt a munkaszervezeti egységet, továbbá az is, hogy a legtöbb ország szabályai csak termelőbrigádokról szólnak, viszont a kínai alapszabály a termelőbrigádok mellett következetesen említi a kiegészítő tevékenységet folytató brigádokat vagy csoportokat is. Végül az is érdekes különbség, hogy a magyar és a csehszlovák alapszabály említi a munkacsoportokat is, ezzel szemben a szovjet, német, román és kínai alapszabályok erről nem szólnak.

Mindezek az alapszabályi rendelkezések a termelőszövetkezeti gazdálkodás kezdeti szakában szabályozták így a munka megszervezését. Azóta azonban minden szocialista országban továbbfejlődtek a termelőszövetkezetek, annyiban

is, hogy a szocialista átszervezés a legtöbb helyen lényegében befejeződött, s annyiban is, hogy a termelőszövetkezeti közös gazdaságok méretei megnövekedtek, termelésük technikai színvonala emelkedett, és üzemi szervezethezük is magasabb fokú lett. Mindezek következtében üzemi és munkaszervezetük is szükségképpen fejlődött. E változások azonban még nem összegeződtek az alapszabályok módosított előírásaiban, annál inkább szóba kerülnek az irodalomban és mindenütt megfigyelhetők a termelőszövetkezetek gyakorlatában. Nálunk ugyan módosult valamelyest az alapszabály 1959-ben, amikor az 1959. évi termelőszövetkezeti törvény alapján új alapszabálymintát adott ki a Földművelésügyi Minisztérium, s ennek alapján új alapszabályt készítettek a termelőszövetkezetek. Ebben azonban e vonatkozásban nincsenek elvi jelentőségű változások.

Az alapszabályokban rögzített brigádszervezet lényegében munkaszervezési forma, azonban mégsem csupán az. A brigádok megszervezésének kiindulópontja és alapvető célja a termelőszövetkezetek megszervezésének időszakában szükség-szerűen csak az lehetett, hogy a termelőszövetkezeti tagokat a szervezett kollektív munka keretei közé állítsa. Ezért minden alapszabály „A munka megszervezése, értékelése és a munkafegyelem” című fejezetben szól a brigádok megszervezéséről. A mi mintaalapszabályunk — az 1959. évi módosítás előtt — a következő indoklással: „A vezetőség a termelőszövetkezet dolgozóiból a gépek fokozottabb kihasználása, a munka termelékenységének emelése, a munka helyes irányítása, továbbá jobb ellenőrzése érdekében... állandó jellegű brigádokat szervez...” Leegyszerűsítve úgy lehet fogalmazni, hogy a munkaerő szervezett mozgatásának, illetőleg a tagok munka-kooperációba való bevonásának a szervezési formájaként jöttek létre a brigádok.

Ugyanakkor azonban a brigádokat — az alapszabálynak megfelelően — mindenütt termelési ágazatok szerint szervezték meg, átadták nekik a területet és a felszerelést vagy az állatállományt, termelési terveket írtak elő számukra, s termelésük eredménye szerint sok helyen prémium formájában részesültek a terven felül elért eredményből. Ennyiben tehát már kezdettől fogva nemcsak munkaszervezeti egységek voltak, hanem termelőegységek is, a termelés feltételeinek a zömével rendelkező üzemi egységek. Ez utóbbi jellegük azonban mindaddig erősen háttérbe szorult, ameddig a gépi munkaerőt a gépállomások szolgáltatták, s a szántóföldi brigádok lényegében csak a kézi- és fogatosmunka szervezeteként működtek. Amikor azonban a gépek is jórészt a termelőszövetkezetek kezelésébe kerültek — az állattenyésztésben, a kertészetben és a segéd-ágazatokban pedig kezdettől fogva —, fokozatosan előtérbe került a brigádok termelőegység jellege is. Ennek következtében a kiinduló helyzethez képest a brigádszervezet szükség-szerűen kétirányban fejlődött: egyes ágazatokban valóban termelőegységgé alakult, tehát üzemi szervezet jellege vált uralkodóvá, másokban pedig csupán munkaszervezeti jellege maradt meg, tehát a munkaerő megszervezésének a szervezeti formájává egyszerűsödött.

E folyamat menetéről úgy kaphatunk pontosabb képet, ha részletesebben megvizsgáljuk a termelőszövetkezetek üzemi- és munkaszervezetének a jelenlegi tényleges alakulását, egybevetve a korábbi alapszabályokban rögzített meghatározásokkal. Ecélből 50 hazai termelőszövetkezet szervezeti viszonyait

vizsgáltam meg az 1961. évi tényleges helyzet alapján, s ennek az elemzésnek az eredményét foglalom össze e tanulmányban. (Megjegyzem, hogy az 50 termelőszövetkezet nem képviseleti kiválasztás eredménye, hanem alkalmoszerű összeállítás aszerint, ahogyan ilyen természetű adatgyűjtésre lehetőségem nyílt. Az 50 termelőszövetkezet között van Hódmezővásárhely város mind a 17 termelőszövetkezete, Makó város mind a 4 termelőszövetkezete, továbbá Szeged városából 2, Pest megyéből és Bács-Kiskun megyéből 3—3, Fejér és Heves megyékből 2—2, míg a többiek egyéb megyékből valók.)

A vizsgált 50 termelőszövetkezetben határozottan felismerhető az a tendencia, hogy az eredeti brigádkeretek — hasonlóan a munkacsapatok is — vagy üzemi egységekké fejlődnek, vagy nagyobb termelőegységek fokozatosan specializálódó munkacsoportjaivá válnak. Ez a folyamat azonban nem egyformán alakul az egyes termelési ágakban. Éppen ezért külön-külön kell megvizsgálnunk az üzemi és a munkaszervezeti formák fejlődését a szántóföldi növénytermelésben, a kertészetben és az állattenyésztésben. Mégpedig fordított sorrendben, hogy az egyszerűbbtől haladjunk a bonyolultabb felé.

#### 1. A BRIGÁDOK ÉS A MUNKACAPATOK AZ ÁLLATTENYÉSZTÉSBN

A vizsgált 50 termelőszövetkezet az állattenyésztés szervezeti formái szerint 1961 őszén a következőképpen oszlik meg:

— *önálló állattenyésztő üzemegység* van 5 termelőszövetkezetben, az üzemegységen belül nagyrészt állatfajonként, sőt tenyésztési ágazatonként szervezett brigádoknak, illetőleg önálló munkacsapatoknak nevezett egységekkel;

— *egyetlen állattenyésztési brigád* keretében folyik az összes állatfajok tenyésztése 32 termelőszövetkezetben, a brigádon belül legtöbbször munkacsapatokra tagozódva;

— *állatfajonként szervezett brigádnak* nevezett szervezeti egységek vannak 10 termelőszövetkezetben (részben komplex területi üzemegységek keretében);

— *végül több vegyes állattenyésztő brigád* van 3 termelőszövetkezetben.

(Itt jegyzem meg, hogy a felvétel során szigorúan az illető gazdaságban szokásos elnevezést vettem alapul. Tehát például brigádnak azt veszem, amit az illető gazdaságban annak neveznek. Ha érdemi ismérvek alapján jártam volna el, lehetetlen lett volna a felvétel.)

Lényeges eleme az állattenyésztés megszervezésének, hogy kivétel nélkül mind az 50 termelőszövetkezetben van egy felelős állattenyésztési vezető (üzemegységvezető, brigádvezető, állattenyésztő), aki a gazdaság egész állattenyésztését összefogja. További fontos tényező, hogy az állattenyésztés értékváltozásai, illetőleg ráfordításai és hozamai a főágazati számlákon és egyéb nyilvántartásokban a legegyszerűbb számvitelű termelőszövetkezetekben is összegeződnek, tehát az állattenyésztés önelszámolásának az alapjai minden termelőszövetkezetben megvannak.

A szervezeti fejlődés megítéléséhez abból kell kiindulnunk, hogy az *alapszabálynak a brigádszervezetre vonatkozó előírásai kezdetben hogyan valósultak meg az állattenyésztésben.*

Az alapszabály előírása szerint általában állatfajonként kellett volna brigádokat szervezni, amelyeket egy központi állattenyésztő fog össze. Ez a szabály azonban kezdetben sem vált általános gyakorlattá és a legtöbb termelőszövetkezetben egyetlen állattenyésztő brigádot szerveztek, amely állatfajonként vagy telepenként néhány fős munkacsapatokra oszlik, úgy azonban, hogy minden munkacsapat éppenúgy állandó és önálló kezelésre kapja meg az állatállományt, épületeket és berendezéseket, mint ahogy ez a brigádoknál szokásos. Emellett több önálló munkacsapat (állatfajonként vagy telepenként) szervezésére is van példa, amelyeket a termelőbrigádok elvei szerint szerveztek, s bár ezeket nem fogja össze egy brigád kerete, mégis egy központi állattenyésztő irányítása alatt állnak.

Látható, hogy a háromféle szervezeti forma között már kezdettől fogva több a hasonlóság, mint a különbség. Mindegyik esetben a gazdaság egész állattenyésztésének egy központi irányítója van (brigádvezető vagy függetlenített állattenyésztő), s az alapegység mindhárom esetben egy-egy állatfaj vagy egy-egy telep állatállománya, illetőleg az azt gondozók kisebb csoportja, akár munkacsapatnak, akár önálló munkacsapatnak vagy brigádnak nevezik ezt.

Az is szembeötlő, hogy az állattenyésztés megszervezése már kezdettől fogva lényegesen eltérően alakult a növénytermeléstől, bár az alapszabályok ugyanazokat az elveket írták elő. Az ok és a magyarázat nyilvánvaló: a növénytermelésben a brigád és a munkacsapat elsősorban a munkaszervezési forma szerepét töltötte be, az állattenyésztésben viszont az állomány összetétele és elhelyezése objektíve meghatározott termelőegységeket alkot, s ezekhez kell beosztani a megfelelő számú dolgozót. Emiatt az állattenyésztés munkaszervezeti egységeinek alkalmazkodnia kell a termelés adott kereteihez, s így nem munkaszervezeti egység, hanem termelési egység jellegük jutott túlsúlyra.

Ezek a körülmények vezettek oda, hogy a Szovjetunióban és egyes más országokban az állattenyésztő-farmok kerültek előtérbe, mint az állattenyésztés szervezeti egységei. A farm nem más, mint egy telepen (vagy összefüggő több telepen) elhelyezett állatállomány mint termelőegység (más szóval üzemegeység), amely az ide beosztott dolgozók számára munkaszervezeti keretet is képez. Nálunk nem honosodott meg a farm elnevezés, illetve felfogás, legfőképpen azért, mert viszonyaink között az állatállomány elhelyezése a kezdeti időszakban szétszórtabb volt, mint a Szovjetunióban vagy Bulgáriában (nagyobb falusi gazdauvarok, tanyák stb.). Az elnevezés azonban nem változtat azon, hogy az állattenyésztő brigádok és munkacsapatok kezdettől fogva nem olyan munkaszervezeti egységek, mint a növénytermelésben, hanem az állatállományhoz, illetőleg az állattenyésztési termelőegységekhez igazodó munkacsoportok, amelyek együttesen az állattenyésztés üzemi egységének a munkaszervezési tartozékai.

E kezdeti viszonyokhoz hasonlítva a jelenlegi helyzetet, vajon mi jellemzi a fejlődést a vizsgált 50 termelőszövetkezetben?

Állatfajonként szervezett brigádok vannak 10 termelőszövetkezetben: ez részben az eredetileg előírt, de általánossá nem vált szervezeti formát mutatja, részben pedig azt, hogy az állatállomány növekedésével e szervezeti formának is

ésszerű lehetőségei alakultak ki. Több vegyes állattenyésztő brigád van 3 termelőszövetkezetben: ami a farmszerű szervezési forma megjelenése olyan viszonyok között, amikor egy-egy telepen több állatfajt helyeztek el. A termelőszövetkezetek nagy többségében azonban jelenleg egy szervezeti egység keretébe tartozik az egész állattenyésztés: 5 termelőszövetkezetben állattenyésztési üzemegység, 32 termelőszövetkezetben pedig egyetlen állattenyésztési brigád formájában. E 37 termelőszövetkezetben ez a kétfajta nagyobb egység tagolódik brigádokra, illetőleg munkacsapatokra, általában állatfajok szerint, ritkábban hasznosítási ágak szerint.

Határozottan megállapítható tehát az a fejlődési tendencia, hogy a gazdaság üzemi szervezetén belül a növénytermeléstől elkülönített önálló (és szakosított) üzemi egységet alkosson az állattenyésztés (akár üzemegység, akár brigád formájában), és ezen belül helyezkednek el a kisebb munkaszervezeti, illetőleg termelőegységek állatfajonként vagy hasznosítási áganként, esetleg telepenként szervezve. De nem különbözik lényegesen ettől a szervezési megoldástól az eredetileg előírt külön-külön állattenyésztési brigádszervezet sem, amikor központi állattenyésztő fogja össze az állatfajonként vagy telepenként szervezett brigádnak nevezett kisebb egységeket.

Ezzel ellentétes tendenciát csupán az a néhány eset mutat, amikor komplex területi üzemegységeket hoztak létre, s ezeken belül ugyanazon üzemegységvezető alá tartozik a növénytermelés is, az állattenyésztés is. Ezek azonban nemcsak kivételes esetek (az 50-ból 6 termelőszövetkezetben), hanem egyben olyan esetek is, amelyekben az általános tendencia előbb-utóbb áttöri a szervezeti forma kereteit. A Mezőhéki Tánicsics Tsz.-ben például a komplex üzemegységi szervezet ellenére a központi állattenyésztő mindkét üzemegység állattenyésztését közvetlenül irányítja; a Hódmezővásárhelyi Leninben és a Dózsában pedig a két-két területi üzemegység közül csak az egyikben van állattenyésztés, és ezekben az üzemegységekben külön állattenyésztő van az üzemegységvezető mellett, aki ily módon a termelőszövetkezet egész állattenyésztésének egyetlen központi irányítója.

Lényegbevágó körülmény, ami a szervezeti fejlődés alakulására kihatott, hogy az állattenyésztés mérete — a viszonylag gyors ütemű növekedés ellenére — még mindig nem nagy a termelőszövetkezetekben. A termelőszövetkezetek területe országos átlagban kerekén 1400 kh volt 1961 elején, az állatállomány pedig ugyanebben az időben a következő méreteket érte el a termelőszövetkezetek átlagában, országosan és a vizsgált termelőszövetkezetekben:

	Országos átlag	A vizsgált tsz-ekben
Tehén .....	50	46—250
Hízómarha .....	21	20—140
Növendék és borjú .....	79	26—400
Koca .....	40	38—350
Hízó .....	95	80—1000
Süldő és malac .....	185	120—6000
Juh .....	330	300—700

Munkaszervezési szempontból pedig különösen annak van jelentősége, hogy az állattenyésztésben dolgozók száma a termelőszövetkezetek átlagában jelenleg is csak 21 fő (szarvasmarha 10, sertés 4, egyéb 7), s a vizsgált termelőszövetkezetekben is a 20 és 70 fő között mozog. E méretek magukban véve is érthetővé teszik, hogy az állattenyésztésben nem a nagyszámú munkaerő mozgatása az alapvető szervezési probléma, hanem az állatállomány összetételének megfelelő termelészervezés és irányítás, illetőleg a munkaerő ehhez igazodó beosztása.

Az állattenyésztés üzemi és munkaszervezetének a tényleges fejlődése, illetőleg a jelenlegi gyakorlata végeredményben a következőkben összegezhető:

— a termelőszövetkezeti gazdaságok egészen belül általában önálló üzemi egységgé vált az állattenyésztés, bár ez szervezeti formájában eltérő: üzemegység, brigád vagy a központi állattenyésztő felelősségi köre;

— az állattenyésztés üzemi egységén belül viszont nemcsak állatfajok, hanem hasznosítási csoportok szerint is kisebb specializálódott munkaszervezeti egységek alakultak ki, függetlenül attól, hogy brigádoknak, munkacsapatoknak, részlegeknek vagy csoportoknak nevezik őket (elterjedt és nagyon helyes szóhasználat: tehenészet, hizlalda, juhászat stb.).

## 2. A KERTÉSZET ÜZEMI ÉS MUNKASZERVEZÉSI FORMÁI

A vizsgált 50 termelőszövetkezetben a kertészeti termelés helyzete az alábbiak szerint alakul:

— nincs kertészet 12 termelőszövetkezetben,

— kisméretű melléküzemág a kertészet 29 termelőszövetkezetben,

— vezető üzemág 9 termelőszövetkezetben (ebből szántóföldi zöldség 4, zöldségkertészet 2, szőlő-gyümölcs 2, és szőlő-gyümölcs-zöldség 1 termelőszövetkezetben.)

Azokban a termelőszövetkezetekben, ahol a kertészet kisméretű melléküzemág, kezdettől fogva nagyon egyszerű és egyértelmű szervezeti forma alakult ki: kertészeti brigád vagy önálló munkacsapat, amit általában röviden kertészetnek is neveznek.

Ez a szervezeti forma lényegében szakosított önálló üzemi egység — függetlenül attól, hogy minek nevezik —, amely meghatározott területen, meghatározott munkaerővel, rendelkezésre bocsátott eszközökkel s berendezésekkel legnagyobb-részt önelszámolás feltételeivel rendelkező speciális termelést folytat. Az ilyen kertészet vagy közvetlenül az elnök, vagy az egyik elnökhelyettes, vagy a főagronómus irányítása alá tartozik, de mindenképpen olyan saját vezetője van, aki helyzetét és funkcióját tekintve sokkal inkább minősíthető üzemvezetőnek, mint brigád- vagy munkacsapatvezetőnek. (Tudniillik nem a munkaerőmozgatás, hanem a felelős termelésirányítás a feladata.) A kertészet megszervezése tehát ezekben a termelőszövetkezetekben nem a szántóföldi brigádhoz, hanem az állattenyésztés vagy a melléküzemek szervezéséhez hasonlóan alakult.

Sokkal változatosabb a kertészet üzemi és munkaszervezete azokban a termelőszövetkezetekben, ahol ez a termelési ág nem kisméretű melléküzemág, hanem nagyobb méretű vezető ágazat.

Ezek közül abban a 4 termelőszövetkezetben, ahol szántóföldi zöldségtermelés van (a 4 makói termelőszövetkezet), lényegében a *szántóföldi termelés keretébe* illeszkedik az ilyen jellegű kertészeti termelés is. A 4 termelőszövetkezetben ugyan háromféle szervezete van a szántóföldi termelésnek (egyben területi üzemegységek, egyben egységes szántóföldi üzem és kettőben szántóföldi területi brigádok), azonban mindegyikben ugyanúgy a szántóföldi keretekbe illeszkedik a hagyma-zöldségtermelés, mint a cukorrépa vagy a kukorica. Az általános szántóföldi keretekben belül viszont sajátos specializálódás ismerhető fel a *Makói Úttörő Termelőszövetkezetben*. Itt ugyanis a szántóföldi zöldségtermelést is magába foglaló szántóföldi növénytermelés két szervezeti egység keretében folyik. Mindkét szervezeti egységben egy-egy szorosan együvé tartozó férfi és női brigád működik. (Az együvé tartozó férfi és női brigádok „iker” brigádoknak tekinthetők.) Az összekapcsolt női és férfi brigádok területe elvileg nincs elkülönítve, miután azonban a hagymatermelés munkáit legnagyobb részben a nők végzik, a női brigádot lényegében szakosított hagymatermelő brigádnak lehet tekinteni.

Eltérően alakul a szervezés a *telepített kertészeti kultúrákat folytató* másik 5 termelőszövetkezetben.

A *Szegedi Felszabadulás Termelőszövetkezetnek* elég nagyméretű zöldség- (és virág-) kertészete van (5570 m<sup>2</sup> üvegház, 2500 melegágyi ablak és 120 kh szabadföldi termelés), ami termálfűtésre és öntözésre van berendezve. Ez a kertészeti szántóföldi és az állattenyésztő ágazatokkal egyenragú önálló üzemegységet alkot a főkertész vezetésével. Ezen belül pedig nem brigádok vannak, hanem három munkacsapat: a kézimunkaerő, a fogatok és a gépek munkacsapata. Az így szervezett munkaerőt nem is területre vagy kultúrára telepítették, hanem az egyes műveletek elvégzésére csoportosítják a munka szükségletei szerint.

Szembeötlő, hogy ez a szervezési forma gyökeresen eltér a hagyományos szántóföldi munkaszervezéstől és lényegében az iparihoz hasonlítható szakosított szervezés ez, a telepített kertészeti jellegének megfelelően. Azt is hozzátehetjük, hogy ez a kertészeti üzem kiválóan működik, ami elsősorban a vezető kertész hozzáértésének köszönhető, de szerepe van benne az ésszerű-szervezési formának is.

Önálló üzemegységet alkot a kertészeti a *Nagykőrösi Petőfi Termelőszövetkezetben* is, ahol a telepített zöldségkertészeti mellett szőlő- és gyümölcstermelés is folyik (ezenkívül szántóföldi zöldségtermelés is a szántóföldi üzemegységek keretében). A kertészeti üzemegység egy zöldséges, egy régi szőlőket művelő és egy új szőlő-gyümölcstelepítéseket végző brigádra oszlik. E három brigád meghatározott területet művel, tehát területi brigád is, ugyanakkor azonban messzemenően szakosított is, mert a három kultúra területileg is elválik. A három brigádon belül viszont lényegesen eltérő a szervezés formája a kultúrák jellegéhez igazodva. Nincs azonban különbség köztük abban, hogy egyaránt nemcsak munkaszervezeti formák, hanem teljes termelőegységek is, amelyek önálló elszámolás alapján gazdálkodnak. Ennek megfelelően a kertészeti üzemegység vezetője önálló felelősségű üzemvezető, a brigádvezetők pedig az ipari műhelyek művezetőihez hasonló funkciót töltenek be.



A legbonyolultabb szervezeti forma alakult ki a *Szegedi Haladás Termelőszövetkezetben*. Itt a szántóföldi zöldségtermelésen kívül üvegházi zöldség- és virághajtás, szabadföldi dísznövénytermesztés, faiskola és rózsanevelés is van.

E különleges összetételű termelés megszervezésében ugyan a hagyományos brigád és munkacsapat elnevezéseket alkalmazzák, azonban az ilyen elnevezésű egységek lényegük szerint egészen más jellegűek. Két brigád (agrárbrigád 60 fővel, faiskola-brigád 48 fővel) és egy önálló munkacsapat (rózsa- és díszcserje, 8 fővel) lényegében külön-külön üzemegységet képez, és ezek irányítása közvetlenül az elnökhöz, illetőleg elnökhelyettes főagronómushoz kapcsolódik. A negyedik egység, amely a zöldség- és dísznövénykertészetet foglalja magába, s úgynevezett csúcsbrigádvezető áll az élén, különösen önálló üzemi egységnek tekinthető, mert rendelkezik a termelés összes feltételeivel. Ez a termelőegység a következő ágazatokra oszlik: paprika (20 fő); dinnye (15 fő), üvegházi szekfű (6 fő) üvegházi zöldség-hajtás (6 fő), melegágyi zöldség-hajtás (8 fő) és vegyesen üvegházi és szabadföldi dísznövénytermesztés (12 fő). E részlegeket formailag munkacsapatoknak tekintik, de vezetőiket nem munkacsapatvezetőknek, hanem kultúrávezetőknek nevezik. (Ugyanez az elnevezés terjedt el a budapesti kertészeti gazdálkodást folytató termelőszövetkezetekben.)

Ez az erősen szakosított üzemi és munkaszervezet — bár még nem bontakozott ki teljesen és nem is működik zavartalanul — különösen világosan mutatja azt a tendenciát, hogy az egyes kertészeti ágazatok, mind üzemi szinten, mind a munkahelyek szintjén, speciális szervezeti keretek létrehozását kívánják meg, amelyek szükségszerűen eltérnek a hagyományos brigád- és munkacsapat-formáktól.

A *Nagyrédei Szőlőskert Termelőszövetkezetben* a szőlő, a szőlőoltvány és a málna a vezető ágazatok, míg a zöldségkertészet éppen olyan melléküzemág, mint a legtöbb termelőszövetkezetben.

E különleges összetételű kertészeti termelés üzemi szervezete a következő: az elnökhelyettes főagronómus az egész növénytermelés irányítója, irányítása alatt azonban két kertészeti üzemágvezető működik, egyik mint a szőlő-, málna- és zöldségtermelés, a másik mint a szőlőoltványtermelés szakirányítója. E két üzemágvezető csak szakirányító, lényegében technológus, mert a munkaerő irányítását, illetőleg a termelőfolyamatok tényleges végrehajtását a főagronómus irányítja a brigádvezetőkön keresztül.

A *brigádok* szervezete viszont a következő: fogatos brigád, speciális kertészeti gépesbrigád és 4 területi brigád. A területi brigádok területhez vannak kötve — sőt ezen belül a munkacsapatok is —, úgy azonban, hogy minden brigádnak a szőlő, málna és szőlőoltvány mellett szántóterülete is van. A brigádok területük adottságai szerint termelési tervet kapnak, ezt munkacsapatokra is bontják, s díjazásukat e terv teljesítésétől függően kapják.

Ez a szervezet lényegében azon alapszik, hogy az egész növénytermelés egyetlen üzemi egység, amelyen belül a gépek és a fogatok központi munkaszervezete, illetőleg a fogatok esetében kezelési egységeket alkotnak, míg a kézi-munkát területi brigádokban szervezték munkacsapatokra is, elosztva minden kultúra területét. Ezt az üzemi egységet az elnökhelyettes főagronómus központo-

san és operatívén irányítja, míg a két üzemágvezető a technológus ellenőrző szakmérnök szerepét tölti be. S meg kell jegyezni, hogy ez a szervezet kitűnően működik.

A Gyöngyösi Új Élet Termelőszövetkezetben viszont az a jellemző, hogy az alapszabályszerű brigád-munkacsapat szervezetet alkalmazzák a szőlőben is. A 820 kat. holdas termelőszövetkezetben kereken 400 kh a szőlő, s ez a terület 7 brigád között van felosztva. 5 brigád 70—75 holddal, 4—4 munkacsapattal, 2 brigád 16—16 kat. holddal munkacsapatra való tagolódás nélkül. Ez a gazdaság tehát lényegében egy szőlőtermelő üzem, amely 7 területi egységre oszlik, nyolcadik a szántóföld, kilencedik az állattenyésztés, ez utóbbi kettő mint melléküzemágak.

A kertészeti ágazatok vázolt szervezési tapasztalatait a következőkben *összegezhetjük*:

— az egész gazdaságon belül a kertészet *önálló üzemi egységet képez*, akkor is, ha kisméretű melléküzemág, s akkor is, ha nagyméretű vezető ágazat, és függetlenül attól, hogy brigádnak, üzemegységnek vagy önálló munkacsapatnak nevezik (általában elterjedtebb a „kertészet”, „kultúra” elnevezés);

— a kertészeti üzemegységek kialakulásában *egyaránt érvényesül a területi és az ágazati specializálódás*, mert a termelés csak az egyes — területileg is elkülönülő — kultúrák szerint szervezhető meg ésszerűen;

— a munkaerő, illetőleg az egyes műveletek végzéséhez szükséges munkakooperáció megszervezése a szántóföldi kertészetben az általános szántóföldi termeléshez hasonlóan alakult, a telepített kertészetben viszont a munkacsapat hagyományos kereteitől eltérő *szakosított munkacsoportokat* kíván.

### 3. A SZÁNTÓFÖLDI NÖVÉNYTERMELÉS ÜZEMI ÉS MUNKASZERVEZETE

Termelőszövetkezeteinkben az előállított termelési érték is legnagyobb részt a szántóföldi növénytermelésből származik és a tagok legnagyobb része is ebben az ágazatban dolgozik. Ennek alapján teljesen érthető, hogy a termelőszövetkezeti mintaalapszabályok a munkaszervezési előírások tekintetében a szántóföldi termelést vették mintául. Ennek az ágazatnak az üzemi és munkaszervezeti problémái a legnagyobb súlyúak ma is, és egyben ezek a legbonyolultabbak is. Éppen ezért a gyakorlati tapasztalatokat is e téren kell a leg gondosabban vizsgálnunk.

A vizsgált 50 termelőszövetkezet az alábbiak szerint oszlik meg a szántóföldi növénytermelés szervezeti formái alapján:

Alapszabályszerű termelőbrigádok vannak, beosztott traktorok nélkül, tehát külön traktoros-brigádokkal vagy traktorüzemmel.....	13 tsz-ben,
Gépesített szántóföldi brigádok vannak üzemegységi szervezet nélkül (az egész termelőszövetkezet egy üzemegység).....	4 tsz-ben,

Területi üzemegeységek (komplex termelőbrigádok) vannak minden szakosítás nélkül.....	3 tsz-ben,
Területi üzemegeységek vannak gépesített szántóföldi brigádokkal, vagy külön traktoros brigáddal többé-kevésbé szakosított termeléssel....	9 tsz-ben,
Területhez nem kötött brigádok vannak a szántóföldi üzemen belül .....	12 tsz-ben.
Vegyes jellegű szervezet van (köztük 4 olyan, ahol az egész tsz egyetlen brigád).....	9 tsz-ben.

A sokféle szervezeti változat ugyan némileg minden termelőszövetkezetben keveredik, azonban a fenti megoszlás mégis híven mutatja az egyes típusokra jellemző vonásokat.

És eszerint mind a fejlődési fokozatok, mind a vizsgált termelőszövetkezetek tényleges szervezeti formáinak a megoszlása szembeötlően mutatja, hogy az alapszabályban előírt szervezeti formákhoz képest messzemenő szétágazás következett be, és a fejlődés több új szervezeti formát hozott létre. Ezek közül az alábbi legfontosabbakat emelhetjük ki.

a) *A területi brigádok felszerelése gépekkel és fogatokkal.* Az eredeti brigádformában a gyalogos munkaerő mellett a fogaterő és a fogatos munkagépeket is általában a területtel együtt átadták a brigádoknak, viszont traktorokat nem oszthattak be a brigádokhoz, mert azok a gépállomási traktoros brigádba tartoztak. A későbbiek folyamán — főleg annak következtében, hogy a termelőszövetkezetek mind nagyobb arányban maguk is üzemeltetnek traktorokat — ez a helyzet lényegesen megváltozott.

1961-ben a vizsgált 50 termelőszövetkezetből mindegyiknek volt saját traktora, s 19 termelőszövetkezetben külön központi traktorosbrigádban szervezték meg a gépiert, 31-ben viszont a területi brigádokhoz osztották be a traktorokat, általában traktoros munkacsapat formájában. És változott a fogatos munka szervezési formája is. Az 50 termelőszövetkezetből 13-ban (egyébként eltérő üzemi szervezet keretei között) külön központi fogatos brigádot szerveztek, amely ugyanúgy szolgálja ki a növénytermelő brigádokat, mint a traktoros brigád (s ahogyan mindkettő az állattenyésztő és egyéb termelőegységeket is.)

Ezek a számok határozottan a gépi erő — és részben a fogatok — koncentrációjának és szakosított szervezeti egységbe vonásának a tendenciájára mutatnak. Ennek a helyességét viszont többen vitatják. Így például a Szovjetunióban is *Kolesznyev* professzor véleménye a következő: „A gyakorlatból tudjuk, hogy — még a legmagasabb színvonalú gépesítés esetén is — gazdaságosság szempontjából előnyösebb az aggregátok csoportos munkája, mert ez megkönnyíti a műszaki karbantartás és a munka irányítását; csökkenti a szállítási munkákra, a gépcsoportok tüzelőanyaggal, vízzel, kenőanyaggal való ellátására fordított, és egyéb költségeket. Ezek a gazdasági előnyök azonban nem ellensúlyozhatják azokat a hiányosságokat, amelyek az együttműködésnek ezzel a formájával járnak együtt. Csoportos munka esetén, ha ezt következetesen megvalósítják minden munkafolyamatban és minden műveletben, — elkerülhetetlen az egyen-

lősdí  
ért, a  
parce  
a nö  
Azt  
vezet  
ban.  
fordí

gépe  
kat:  
szer  
köve  
becs  
foga  
száll  
jelen  
tech  
erő  
szül  
Kéz

latb  
fejl

éve  
egy  
má  
(A  
kez  
elt

fels  
azo  
(bi  
tés  
va  
me

ter  
kö  
kö  
gé  
vi

lősi és megszűnik a dolgozók szigorú személyes felelőssége a munka eredményéért, a termésért. Csoportos munka esetén az a helyzet alakul ki, hogy bizonyos parcellán egyesek elvégzik a talajelőkészítést, mások vetnek, ismét mások végzik a növényáplást és megint mások a betakarítást. Ki feleljen a terméseredményért? Azt nem tudni! — Éppen ez volt az, ami a gépesített munkacsapatok létrejöttéhez vezetett.” (Műszaki fejlődés és haladó munkaszervezeti módok a mezőgazdaságban. Szocialiszticeszkij Trud, Moszkva, 1959. 10. sz. 25—33. old. — Az OMgK fordítása.)

Hazai viszonyok között pedig a fogatok koncentráálásával szemben — a gépeknél elismerve annak az előnyeit — *Stenczinger* László emel komoly kifogásokat: „A központi fogatos brigád csak bizonyos feltételek között alkalmazható szervezeti forma. Például amikor az alacsony fogatsűrűség mellett a gépesítés következtében a fogatos és a kézimunka kooperációja már háttérbe szorul (ez becslésem szerint akkor következhet be, ha 100 kat. holdnál nagyobb az egy fogatra jutó terület), vagy amikor a fogatok egy része rendszeresen nem üzemi szállításokat, hanem üzemen kívüli fuvarozásokat végez, amely esetben ez már jelentős önálló szervező munkát kívánhat (például a makói Leninben). Alacsony technikai színvonalon, különösen kezdő termelészövetkezetben a kézi és a fogatos erő munkaszervezeti szétválasztása nagyon sok zavart okozhat a közöttük szükséges kooperációban.” (Üzemszervezés a legjobb termelészövetkezetekben. Kézirat.)

E súlyos ellenvetések ellenére határozottan az a véleményem, hogy a gyakorlatban felismerhető tendencia helyes, de el kell ismerni, hogy általában csak fejlettebb üzemi szervezettség mellett.

b) *A területi üzemegek.* További fejlődés eredményeként az utóbbi években több termelészövetkezetben a növénytermelő brigádot vagy brigádokat egyesítették a területükön elhelyezett állattenyésztő egységekkel, s ezt általában már nem is nevezik brigádnak, hanem üzemegeknek, ritkábban üzemnek. (A Szovjetunióban ezt komplex-brigádnak nevezik.) A vizsgált termelészövetkezetek közül 12-ben szerveztek üzemegeket, ezek között azonban lényeges eltérések vannak.

Növénytermelést és állattenyésztést magába foglaló — és traktorokkal is felszerelt — komplex területi egységeket szerveztek 5 termelészövetkezetben, azonban ezek közül 4-ben többé-kevésbé szakosították ezeket az üzemegeket (bizonyos növénytermelési és állattenyésztési ágakat vagy az egész állattenyésztést egy-egy üzemegebe koncentráltak), és csupán 2 olyan termelészövetkezet van, ahol minden szakosítás nélkül két párhuzamos üzemege van egymás mellett.

További változatai ennek a szervezési formának: növénytermelést és állattenyésztést magába foglaló területi üzemegek, de gépek nélkül, mert ezeket központi traktorosüzembe koncentrálták; munkamegosztás az üzemegek között oly módon, hogy egy központi üzemege komplex (állattenyésztés és a gépek is ide vannak telepítve a növénytermelés mellett), a többi üzemegeben viszont csak növénytermelés van.

Fontos gyakorlati tapasztalat, hogy azokban a termelészövetkezetekben,

ahol ilyen területi üzemegységeket hoztak létre, legtöbb helyen már felismerhetők további átalakulásuknak a jelei, mégpedig a szakosított ágazati szervezés irányában. Így például a *Mezőhéki Táncsics Termelőszövetkezetben* az ipari növényeket egy üzemegység területére koncentrálják és hasonlóképpen az állattenyésztés egyes ágait. Ennek következtében a *Mezőhéki Táncsics Termelőszövetkezet* nemcsak a részben szakosított területi üzemegységek modellje, hanem arra is példa, hogy az ilyen szervezeti formák keretei között hogyan halad előre a szervezeti egységek közötti munkamegosztás, a specializáció folyamata.

c) *Szántóföldi üzemegység, területhez nem kötött brigádokkal.* Teljesen új, de igen ésszerű és meglepően jól működő szervezeti forma kezd kialakulni 12 termelőszövetkezetben oly módon, hogy az egész szántóföldi termelés egy üzemi egységet képez, s ezen belül nem területi brigádok, hanem összetételük szerint szakosított brigádok vannak: férfi-, női-, fogatos- és gépesbrigádok. Az üzemi szervezet ilyen típusának, illetőleg a fejlődés ilyen tendenciájának, legjellegzetesebb képviselője a *makói Lenin Termelőszövetkezet*, ezért ennek a példáján lehet a legjobban bemutatni ennek a szervezeti formának a lényegét.

Ebben a termelőszövetkezetben (6200 kat. hold terület és 1240 tag) a kereken 6000 holdnyi szántóföld egy szántóföldi üzemet képez a főagronómus vezetésével, anélkül, hogy azt akár üzemnek, akár üzemegységnek neveznék. Ezen a területen 6 brigádba szervezett munkaerő dolgozik, ezek azonban nem területi brigádok, hanem munkaerejük, illetőleg felszerelésük szerint szakosított brigádok: 1 férfi-, 1 női- 2 vegyes- (lakóhelyük miatt), 1 gépes- és 1 fogatosbrigád. A gyalogos brigádon belül munkacsapatok vannak, amelyek férfi-női iker munkacsapatok formájában hagyma- és cukorrépa területet is kapnak, azonban ez a munkaszervezet egészében mégsem területi, hanem lényegében elosztási, munkaerő mozgatási forma. Az egyes termelőfolyamatok megszervezése úgy történik, hogy az elvégzendő műveletekhez szükséges gépi-, fogat- és kézierőt az üzemvezető összeállítja és a beosztott egységek ennek megfelelően dolgoznak a megadott területen és időben. A munkaelosztást természetesen egész évre is megtervezik, de kampányonként részletesen is kidolgozzák, s azt táblán kifüggesztik a termelőszövetkezeti irodában. Az esetleges napi változásokat (időjárás stb. miatt) folyamatosan feltüntetik a programon, s a brigád- és munkacsapatvezetők ezt külön is tudatják.

Láthatóan ez a szervezeti forma a nagy állami gazdaságok szakosított üzemi és munkaszervezeti rendszeréhez hasonló megoldás, és ugyanúgy kifejezettebben nagyüzemi jellegű, mint a területi brigádok. A Lenin Termelőszövetkezetben ez a szervezés kitűnően bevált és egészen rendkívüli teljesítményeket tud felmutatni, s még azt is hozzá kell tenni, hogy minden külön premizálás nélkül dolgoznak a tagok. (Tudni kell azonban, hogy a termelőszövetkezet megfelelő részesedést fizet és a munkafegyelem kezdetől fogva szilárd a termelőszövetkezetben.) Mindenesetre különösen figyelemreméltó új szervezeti lépésnek ítéltjük ezt a megoldást és ennek a további fejlesztése a termelőszövetkezetek szántóföldi termelésének a magasabbfokú üzemi és munkaszervezetét valósíthatja meg. (A fejlesztés az egységes szántóföldi üzemen belül az egyes kultúrák vitelének a szakosítása irányában kereshető.)

d) *Komplex vagy szakosított munkacsapatok.* A kezdeti időszakban olyan komplex munkacsapatokat szerveztek a termelészövetkezetekben, amelyek a részükre kijelölt területen az összes növények összes munkáit végezték. Ez tehát a szántóföldi munkaszervezés alapformája és még ma is a legelterjedtebb. Lényegesen változtak azonban a munkafeltételek (a gépesítés fejlődése, a termelészövetkezeti saját gépek elterjedése, az üzemi méretek növekedése stb.), tehát a munkaszervezésben is új megoldásoknak kellett kialakulni. A vizsgált 50 termelészövetkezetben az alábbiakat lehet megfigyelni.

A legtöbb tsz-ben, még a brigádok területéhez kötése mellett is, feltűnik a *munkacsapatok vagy egy részük specializálása*. Általános, hogy a *fogatosokat* vonják össze szakosított munkacsapatba, s így végzik a szállítást és a fogatos növénytermelési munkákat. Nem kevés helyen azonban (főleg Makón) *női és férfi munkacsapatokat* szerveznek, egyes helyeken a *fiatalok* és az *öreg*ek munkacsapatát szervezik meg külön-külön, s nem egy-egy terület minden munkájának az elvégzését bízzák rájuk, hanem a kapacitásuknak megfelelő munkákra specializálják őket. Pl. a makói termelészövetkezetekben a női munkacsapatok végzik a hagymatermelés csaknem összes munkáit, s rajtuk kívül a férfiak csak bizonyos munkafajtákat végeznek (tolókapálás, zsákolás) el a hagymatermelésben. A szakosítás további lépése, hogy *egyes speciális munkákra* hoznak létre szakosított munkacsapatokat, illetőleg munkacsoportokat. A következőkre van példa: öntözés, permetezés, széna-szalmabetakarítás és kezelés, magtermesztés és betakarítás.

Az eredetileg egységesen komplex munkacsapatok ilyen típusú szakosítása a gépesítés alacsonyabb foka mellett is lehetséges és elő is fordul. Minden olyan ágazatban azonban, ahol a gépesítés magasabb fokra emelkedik, szükségszerűvé válik, hogy a gépekhez kapcsolt *specializált munkacsoportokat* hozzanak létre, s ezeknél már időleges vagy állandó jelleggel megszűnik a munkacsapatok területéhez kötése. Miután azonban a gépesítés nagyrészt még csak egyes munkafolyamatokra korlátozódik a termelészövetkezetekben (vetés, gabonabetakarítás, szénabetakarítás), az ilyen szakosított munkacsoportok legnagyobb részét időszakiak és még nem törték át a hagyományos munkacsapatok állandó kereteit. Előrelátható azonban, hogy a gépesítés előrehaladásával ez is be fog következni és ennek megfelelően a gépesített munkafolyamatokra mind kiterjedtebben szakosított munkacsoportok (gépesített munkacsapatok) jönnek létre, s csak a nagyrészt kézi- és fogatosmunkát kívánó ágazatokra, s egyes tömegmunkákra maradnak meg továbbra is a hagyományosan vegyes munkát végző munkacsapatok. (A Szovjetunióban ez a fejlődés már igen előrehaladott is.)

e) *Az egyszerű munkakooperáció szervezeti formái.* A munkafolyamatok szervezését döntően a munkaeszközök fejlettsége határozza meg, s az egyes műveletek elvégzésében megvalósuló munkakooperációt közvetlenül az szabja meg, hogy az illető munkafolyamat milyen fokon gépesített. Kézi- és fogatosmunka esetén is lehetséges munkamegosztáson alapuló összetett munkakooperáció, de gyakorlatilag és tömegesen a gépesített munka következménye és feltétele ez, míg a kézi munka (és részben a fogatos munka is) egyszerű munkakooperációval, azonos műveletek párhuzamos elvégzésével párosul. Éppen ezért a termelészövet-

kezetekben a gépesítés alacsonyabb fokán, illetőleg a kevésbé gépesített ágazatokban kiterjedten szerepe van az egyszerű munkakooperációnak is.

Általában a kapásnövények ápolása, ezek betakarítása és a majori munkák nagyrészt olyan műveletekből tevődnek össze, amelyek bizonyos gépi- és fogatosmunkák mellett nagyobb részükben tömeges kézi munkát igényelnek az eddigi gépesítési fok mellett. E kézi tömegmunkák elvégzésében a termelőszövetkezetekben megvalósított egyszerű munkakooperáció *főformája a munkacsapatban végzett közös munka*. Ez két változatban alakult ki. Egyik változata: az osztatlan közös munka, amikor a munkamérés is osztatlanul a munkacsapat egészére történik („bandázás”); másik változata: amikor a munkacsapat kollektív munkáján belül egyéni munkafelosztás érvényesül (sorok, terület stb.) és a teljesítményeket egyénileg is mérik. Ez a két változat a vizsgált termelőszövetkezetekben is vegyesen fordul elő, miután e változatok alkalmazását nem annyira a termelőszövetkezetek szervezeti viszonyai, mint inkább a munka jellege és a tagok felfogása határozza meg.

A vizsgált termelőszövetkezetek felében azonban a főbb kapásnövényeknél az egyszerű munkakooperációnak egy másik típusát alkalmazzák néhány év óta: az *egyéni-családi területfelosztást* (családi művelés). Országosan pedig még nagyobb arányú ennek a munkaszervezési formának az elterjedése. A lényege ennek a megoldásnak az, hogy a munkacsapat keretén belül nem az egyes műveletekre szervezik meg az egyszerű kooperációt, hanem az illető kultúra összes évi kézi munkáit bízzák az egyes tagokra, illetőleg családjára, meghatározott terület átadásával. Ily módon a munkacsapat tagjai hasonlóan párhuzamosan egymás mellett végzik ugyanazokat a műveleteket, s ugyanúgy a munkacsapat kötelékébe tartoznak, azonban a munkafeladatot nem műveletenként határozzák meg számukra, hanem az egész évi kézi munkát együtt, amit az átadott területen kell végezni. Ennek megfelelően történik a teljesítmény mérése is, ami ez esetben a terméshozamok egyéni megállapítását is lehetővé teszi. A vizsgált termelőszövetkezetek között különösen a *Nagykőrösi Petőfi Termelőszövetkezet* alkalmazza sikeresen és változatosan az egyszerű munkakooperációnak ezt a típusát mind a szántóföldi, mind a kertészeti termelésben. Ebben a termelőszövetkezetben következetesen azt a gyakorlatot követik, hogy a nem gépesített ágazatokban mindenütt az egyéni-családi területfelosztás alapján szervezik a munkát, tehát ahol az összetett munkakooperáció nem valósítható meg, ott az egyszerű munkakooperációnak ezt a szervezési formáját alkalmazzák.

f) *Az összetett (munkamegosztásos) munkakooperáció szervezeti formái*. Az eddigi időszakban nagyobb részben a fogatosmunka alapján merült fel az összetett kooperáció megvalósításának a szüksége és a lehetősége. Ennek a szervezeti formája a területi brigád, akár a munkacsapatokba beosztott fogatokkal, akár külön fogatos munkacsapatokkal, akár külön fogatos brigáddal. S a kooperáció lényege az, hogy külön szervezik a fogattal végezhető műveleteket és külön a kézi munkát. Nagyobb részben tehát nem egyes műveletek végzésében valósul meg a kooperáció, hanem a kézi és a fogatos munka közötti munkamegosztás megszerzéséről van szó (például fogatos sorközi kapálás — kézi sorkapálás, fogatos gépi kaszálás — forgatás, gyújtás, szállítás — rakodás, lerakás stb.). Bizonyos

munkákban azonban ugyanazon művelet elvégzéséhez szükséges a fogatos és kézi munka kooperációja (vetés, kéveköttő géppel aratás stb.), azonban ezt általában a munkacsapat keretében oldják meg.

Ahogy azonban a gépesítés előrehalad, úgy a gépi munkára alapozott összetett munkakooperáció kerül előtérbe. A termelőszövetkezeteinkben eddig kialakult munkaszervezeti formák azonban általában még nem a gépre alapozott munkakooperáció formái. Akár gépesített termelőbrigádokról van szó, akár külön gépes- és fogatos-, illetve gyalogos-brigádokról vagy munkacsapatokról, ezek munkaerőegységek, nem pedig az egyes műveletek vagy az egész termelőfolyamat szervezési keretei. Éppen ezért az egyes munkák megszervezése úgy történik, hogy egy-egy művelethez esetenként állítják össze a gépi, fogatos és kézi munkaerőt, s ezek *alkalmi munkacsoportokat* képeznek. Nyilvánvaló, hogy ilyen munkaszervezés csak a kezdetleges gépesítés viszonyai között lehet kielégítő. Ahogy a gépesítés fokozódik, úgy az *állandó gépes munkacsoportok* megszervezése válik szükségessé, ahogy ez az állami gazdaságokban már elterjedt gyakorlat is. A vizsgált termelőszövetkezetekben azonban ilyenek még sehol sem alakultak ki. A Szovjetunióban viszont főleg a kukorica és a cukorrépa művelésében rohamosan terjed az ilyen munkacsoportok szervezése egy-egy univerzál traktorra alapozva.

Összegezve a szántóföldi termelés üzemi és munkaszervezetének újabb tapasztalatait a vizsgált termelőszövetkezetekben, a következőket lehet megállapítani:

— a *növénytermelési brigádok* gyökeresen átalakulóban vannak, s eredeti munkaszervezeti jellegükkel szemben mindinkább üzemi szervezeti jellegük kerül előtérbe, ennek megfelelően vagy komplex üzemi egységekké, vagy ágazati, szántóföldi üzemegegyeségekké alakulnak át, illetve olvadnak össze;

— a *munkacsapatok* általában az egyszerű munkakooperáció szervezeti formái, de a gépesítés fokozódásával növekszik az összetett munkakooperáció szükségése, ez azonban még nem törte át a hagyományos munkacsapat kereteket, de már mind elterjedtebb a speciális időszakos munkacsoportok szervezése;

— egészében a *szakosítás és a munkamegosztás tendenciája erősödik*, ami egyes ágazatokra specializált szántóföldi üzemi egységek és egyes műveletcsoportokra vagy ágazatokra specializált szakosított munkacsoportok kialakulása felé halad.

#### 4. ÖSSZEFOGLALÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Amint a vizsgált 50 termelőszövetkezet szervezeti viszonyainak elemzéséből kitűnik, a 3 főágazat üzemi és munkaszervezetének a fejlődése lényegében egységes tendenciát mutat. Nem tér el ettől a segédüzemágak szervezetének alakulása sem.

A megvizsgált termelőszövetkezetekben általánosan önálló szervezeti egységet képeznek a következő segédüzemágak: építőrészleg, műhelyek, daráló és a raktár, illetőleg a magtár, s az esetek többségében szintén önállóan szervezett az értékesítés és a szállítás (fuvarozás), függetlenül attól, hogy brigádnak, munkacsapatnak, vagy egyszerűen részlegnek nevezik. Az is általánosan jellemző, hogy a segédüzemek az egyik elnökhelyettes irányítása alá tartoznak.



A termelőszövetkezetek egész termelő tevékenységére és a kisegítő ágazatokra kiterjedő érvénnyel megállapítható tehát, hogy az üzemi és a munkaszervezet az alapszabálymintában meghatározott keretekhez képest lényegesen átalakult, s az átalakulás meglehetősen egységes tendenciát mutat. Általában növekedtek a szervezeti egységek méretei és a technikai fejlődés, valamint a szervezeti megszilárdulás előrehaladásának megfelelően az önálló és szakosított szervezeti egységek kialakulása figyelhető meg. Az is figyelemre méltó vonása a szervezeti fejlődésnek, hogy a brigádok és a munkacapatok eredeti keretei lényeges átalakuláson mennek keresztül. (Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a kezdeti időszak viszonyai között az alapszabályokban meghatározott brigádszervezet — a munkacapatokkal együtt — feltétlenül bevált és egyik alaptényezője volt a közös gazdaságok szervezeti megszilárdításának.)

A gyakorlatban felismerhető szervezeti viszonyok egyben olyan sajátos vonásokat is mutatnak, amelyek a mi fejlődésünk viszonyai között *a mi hazai termelőszövetkezeinkre jellemzőek*. Több tekintetben eltérő ettől a nagyüzemi közös gazdálkodás üzemi és munkaszervezete a Szovjetunióban, Bulgáriában, Csehszlovákiában és a Német Demokratikus Köztársaságban, s Romániában is. Meghaladná-e tanulmány kereteit, ha mindegyikre kitérnénk. Különösen tanulságos azonban a *szovjet kolhozokkal való egybevetés* azért röviden erre utalok.

Amint a *Moszkvában 1961. májusában rendezett tanácskozáson* összegezték (Ekonomika Szel'szkogo Hozjárjstvó, 1961. 8. sz. 112. old.) a szovjet mezőgazdaságban a következő főbb brigádformák találhatók meg:

- komplex brigádok, amelyek több ágazat munkáit végzik el;
- ágazati brigádok, amelyek egy ágazat néhány azonos típusú termékének előállítását végzik;
- specializált brigádok, amelyek egy termék megtermelésével, illetve egy kultúra művelésével foglalkoznak.

A termelési brigádok területén a változások főiránya a brigádok számának csökkentése és méretének növekedése komplex brigádoknak, valamint gépesített brigádoknak a létrehozásával. Általánosan megfigyelhető az önálló traktoros brigádok beolvadása a komplex brigádokba. A komplex gépesítés előrehaladásával fokozatosan létrejönnek a komplexen gépesített termelési brigádok, amelyek teljesen gépészdolgozókból állanak.

*Kolesznyev* professzor könyvében (Organizácija szocialiszticeszkik szel'szkohozjárjstvovesznik predpijatij, Moszkva, 1960) pedig számszerű adatokat is találunk az egyes szervezeti formák arányaira vonatkozóan. Eszerint 1959. január 1-én az összes brigádok számának 22,6%-a volt *komplex brigád* — figyelmen kívül hagyva az önálló traktoros brigádokat. Az *egységes termelési brigádok* száma pedig (gépesített termelőbrigádok) ugyanakkor 25 000 volt, az összes brigádok 10%-a, s ez a forma elsősorban a gabonatermelő körzetekben terjedt el és a szovhozokban. Emellett erősen terjedőben volt már 1959-ben a *komplex gépesített munkacapatok* szervezése főleg a kukorica, napraforgó és cukorrépa, szóval a kapások művelésére.

Ez a rövid egybevetés is élesen rámutat arra, hogy a gyakorlatban végbe-  
menő fejlődés a Szovjetunióban is, nálunk is — és a többi országok szocialista

mezőgazdaságában is — alapvető elvi kérdéseket vet fel. Erre utal a már említett 1961. évi moszkvai tanácskozásnak az a megállapítása, hogy a *brigádnak mint termelési egységnek* a fogalma — amelynek alapján megvalósul a munkakooperáció és a munkamegosztás —, és a *brigádnak, mint vezetési-irányítási formának* a fogalma nem mindig esik egybe. Ugyanerre mutat rá *Kolesznyev* is előbb idézett könyvében a következőképpen: „A komplex brigád terminológia azonban nem fedi a tartalmat, ugyanis a brigád, a munka kooperációjának egyik formája. A komplex brigád pedig jellegénél fogva nem a munkakooperáció egyik formája, hanem a termelés irányításának egyik formája. Ezért helyesebb ezt a szervezetet nem brigádnak, hanem termelési egységnek nevezni.”

Messze vezetne az eképpen fölvetett elvi kérdés mélyrehatóbb boncolása, azonban az idézett megállapításokból is nyilvánvaló, hogy *különbséget kell tennünk a munkaszervezeti formák, és az üzemi, illetőleg vezetési-irányítási egységek között*. Elkerülhetetlenül ide vezetett a hazai termelősövetkezetek ténylegesen kialakult szervezeti viszonyainak a vizsgálata is. Mélyrehatóbb elméleti meg-alapozás igénye nélkül — gyakorlati használatra — a következőkben kísérlem meg a kettő különválasztását, illetőleg külön-külön megfogalmazását.

A *munkaszervezet*: a munkaerő hosszabb-rövidebb időre állandósított csoportosítása az elvégzendő munkafeladatnak megfelelően, a munkakooperáció, illetőleg a munkamegosztás alapján.

Az *üzemi szervezet*: a vállalat belső szervezeti tagolódása meghatározott termelési vagy kiegészítő feladatokat ellátó egységekre, a feladatnak megfelelő munkaerő és termelőeszközök csoportosításával. Az üzemi szervezet lényegében az üzemi vezetés megszervezése meghatározott feladatokért és a rendelkezésre bocsátott eszközök felhasználásáért való felelősség alapján.

Ebből kiindulva a brigádoknak és a munkacsapatoknak, mint szervezeti egységeknek a jellegét a következőképpen ítélniük meg. A *brigád* és a *munkacsapat* a mezőgazdaságban történetileg kialakult szervezeti egységek, s mindkettő lényegében munkaszervezeti egység, azonban a *brigádok* ezen túlmenően sok esetben meghatározott termelési feladatot látnak el, tehát üzemi egységek is. *Mint munkaszervezeti egységek*: a brigád, munkacsapat, munkacsoport rokon-értelmű elnevezések, s hierarchikus rendjük nem határozható meg általános érvénnyel.

E néhány összefoglaló következtetés elegendő annak alátámasztására, hogy a termelősövetkezeti közös gazdaságok üzemi és munkaszervezetének alakulását a legnagyobb figyelemmel kell kísérenünk. Nyilvánvaló és egyben szükségszerű is, hogy a *szocialista átszervezés befejezése után a közös gazdaságok technikai felszerelésének a növekedése nyomán az üzemi szervezet és a munkakooperáció magasabbfokú fejlettebb formái egyaránt döntő tényezői a termelősövetkezetek megszilárdításának is, nagyüzemi gazdálkodásuk magasabb szintre való emelésének is*. Éppen ezért az üzemszervezési tudományos kutatásnak is az eddiginél mélyrehatóbban és szélesebb körben kell foglalkoznia e problémákkal. A gyakorlat mindenesetre rendkívül gazdag anyagot szolgáltat ilyen vizsgálatokhoz, s egyelőre előtte is jár a tudományak.

## РЕЗЮМЕ

### НОВЕЙШИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ТРУДА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВАХ

В работе исследуется действительное положение развития отношений между организацией производства и труда на практике, соответственно определенным уставом предписаниям, сложившееся в 50-и кооперативах в 1961 году.

В области животноводства, исследование пришло к такому выводу, что оно стало самостоятельной производственной единицей и, внутри него, формируются более специализированные единицы организации труда. Садоводство, в каждом отдельном случае, представляет собой самостоятельную производственную единицу, а овощеводство входит в растениеводческие единицы. (В исследовании подробно описана организация производства и труда в 6-и кооперативах.)

В растениеводстве исследование анализирует образование производственных бригад, комплексных территориальных единиц, далее специализированных единиц производства и труда, в каждом случае иллюстрируя развитие конкретными примерами и показывая количественную пропорцию отдельных форм решения.

В заключении, как вывод, исследование определило, что нужно делать разницу между формами организации труда и производства, вернее единицами управления.

### NEUERES IN DER BETRIEBS- UND ARBEITSORGANISATION DER LPG

In dem Aufsatz wurde auf Grund der tatsächlichen Lage in 50 LPG vom Jahre 1961 untersucht, wie sich in der Praxis die arbeits- und betriebsorganisatorischen Verhältnisse im Vergleich zu den Vorschriften der Musterstatuten verändert haben.

In der *Tierzucht* kam die Untersuchung auf die Schlussfolgerung, dass sie im allgemeinen als selbstständige Betriebsabteilung herausgebildet wurde, und in diesen Abteilungen spezialisieren sich immer mehr die einzelnen arbeitsorganisatorischen Einheiten. Die *Gärtnerei* bildet nur dann eine selbstständige Abteilung, wenn die gärtnerische Tätigkeit als ständige Kultur dauerhaft auf einer Fläche ausgeübt wird. Die Gemüseproduktion auf dem Ackerlande gliedert sich in die entsprechende ackerländische Arbeitsorganisation ein. (Der Aufsatz beschreibt ausführlich die Betriebs- und Arbeitsorganisation von 6 LPG.)

Im *Ackerbau* analysiert der Aufsatz die neuere Gestaltung in den Feldbaubrigaden, in den spezialisierten betriebs- und arbeitsorganisatorischen Einheiten, sowie in den Betriebsabteilungen. Es wird mit konkreten Beispielen auf die Entwicklung und auf einzelne Lösungsformen hingewiesen.

Zusammenfassend wird festgestellt dass die verschiedene Formen der Arbeitsorganisation und der Betriebsleitung unterschiedlich behandelt werden müssen.