



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

*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.*

KORSZERŰBB ÜZEMI SZERVEZET BEVEZETÉSÉNEK TAPASZTALATAI A DEBRECENI AGRÁRTUDOMÁNYI FŐISKOLA GAZDASÁGÁBAN

ÁCS ANTAL dr.

A magyar nagyüzemi mezőgazdaságban az új, a kor igényeinek megfelelő üzemi szervezet kialakítása ez idő szerint az útkeresés szakaszában van. A fejlődés objektív kényszerítő erővel megköveteli az új vezetési, szervezési rendszer kialakítását. A törekvéseket azonban nem minden esetben kísérte siker, nem minden próbálkozás váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Több helyen a nem kellő átgondoltság, a nem kellő megalapozottság, vagy a túlzott előrefutás eredményeként nagyüzemeink szervezettsége a hagyományos formákhoz képest nem jelentett fejlődést. A sikertelenségek ott következtek be, ahol nem vették kellően figyelembe az arányos fejlődés törvényét, ahol a termelés és a szervezet egyes tényezőit nem párhuzamosan fejlesztették, nem biztosították egyidejűleg az új forma kialakulásának összes feltételeit. Az adottságok elemzése, a tényezők legnagyobb fokú ismerése és mérlegelése, a szervezés gyakorlati ismerete és alkalmazása elengedhetetlen feltételei minden új szervezet kialakításának és végrehajtásának.

Mindezeket szem előtt tartva vizsgáltuk meg az elmúlt év elején, hogy vajon megvannak-e a fejlettebb szervezeti forma kialakításának feltételei gazdaságunkban. Az igenlő válasz adására a következők készítették bennünket:

a) Gazdaságunk fejlettsége, gépesítettségi foka, termelésünk színvonala, az elmúlt évek termelési eredményei oly szintet értek el, hogy a régi szervezet megtartása gátolta volna továbbfejlődésünket.

b) Gazdaságunk a főiskola tangazdasága, nagy kísérleti műhelye, amelynek szervezettségben is elől kell járnia, példát kell mutatnia, hogy hallgatóinknak fejlettebb, előremutató üzemi szervezetet tudjunk bemutatni.

c) A gazdaságban dolgozó szakemberekben biztosítva láttuk a személyi feltételeket.

A fejlettebb üzemi szervezet kialakítását elősegítette az a körülmény, hogy az év elején gazdaságunk területe 2200 kh-ról 4900 kat. holdra növekedett. E területnagyság — ha még nem is kielégítő — gyakorlatilag lehetővé tette az új szervezet létrehozását.

Az alapvető kérdés az volt, hogy milyen mélységig menjünk el egyrészt gazdálkodásunk szakosításában, másrészt az új vezetés és munkaszervezet kialakításá-

ban. A kérdést igen alaposan meg kellett fontolni; az új szervezet tárgyi és személyi feltételeit lehetőleg összhangba kellett hozni. Feltétlen követelményként tűztük magunk elé, hogy az eddigi hagyományos szervezet helyett a magasabb igényeknek megfelelő szervezeti és vezetési rendszert vezessük be, gondosan ügyelve arra, hogy az arányos fejlődés törvényét betartsuk, ne rugaszkodjunk el a gazdaság adta realitásoktól.

Két alapvető feltételt kívántunk biztosítani:

1. Termelésünk ágazatait az ésszerűség határáig elkülönítsük egymástól, meghatározzuk a termelési egységeket, ágazatokat, és ezek szervezeti összhangját biztosítsuk.

2. A termelés folyamatában a tervezés—előkészítés—végrehajtás szakaszait körülhatároltán, külön funkcióként érvényesítsük.

Az új szervezeti forma kialakítása előtt létre kellett hozni a szakosított termelési rendszert. Kialakulatlan termelési profilú gazdálkodásra az új szervezet nem alkalmazható. Ezen elv érvényesítésének megfelelően kialakítottuk gazdaságunk szakosított profilját, amelynek alapján a növénytermelésben nyolc növény termesztésével, állattenyésztésünkben pedig szarvasmarha- és baromfitermesztéssel, illetve tartással foglalkozunk. A szakosítás a növénytermelésben lényegesen könnyebben megoldható, mint az állattenyésztésben; az előbbiben alapjában véve elhatározás és szervezés kérdése. A növénytermesztés szakosításakor természetesen figyelembe kell venni az állattenyésztés takarmányigényének kielégítését, az állattenyésztő telepek elhelyezését, az áruterelési feladatokat stb. Az állattenyésztési fő ágazatban a szakosításnak komoly beruházási és épületkihasználási kérdései is felvetődnek.

Az újszerű szervezet és vezetés megtervezésénél jelentős gondot okozott, hogy miként alakítsuk ki gazdálkodásunk számviteli rendszerét. Az állami gazdaságok számviteli rendszere, a bizonylatok útja a termeléstől a szintetikus könyvelésig, a hagyományos gazdálkodási rendszerre épült.

Az alkalmazott számviteli rendszernek azonban a fejlődés további szakaszában egyéb igényeket is ki kell elégítenie, nem elegendő a gazdálkodás során bekövetkezett vagyonszállások regisztrálása és statisztikai feldolgozása, hanem a számviteli alapbizonylatok alapján hasznos operatív segítséget kell nyújtania a vezetés számára. Az alkalmazott számviteli rendszernek olyan elemző munkát kell lehetővé tennie, amely segítséget nyújt a termelésnek, és ellenőrzi, összehasonlíthatóvá teszi az operatív termelési folyamatokkal egyidejűleg a megtervezett és a ténylegesen felmerült költségeket. E fokozott igényt úgy kell kielégíteni, hogy egyrészt az adminisztrációs munka ne duzzadjon fel, másrészt a termelési események számbavétele és lerögzítése ne szenvedjen késedelmet.

A GAZDASÁG TERMÉSZETI, TERMELÉSI, SZEMÉLYI ADOTTSÁGAI ÉS A FŐ ÁGAZATOK

Új szervezetünk kialakításának értékeléséhez szükségesnek tartom ismertetni gazdaságunk főbb természeti, termelési és pénzügyi adatait.

A gazdaság fekvése:

A gazdaság a debreceni löszhát tájegységében fekszik. Három összefüggő területrészből tevődik össze. 1. Debrecen határában közvetlenül a főiskolával szomszédosan

terül el a gazdaság eredeti területe 2200 kat. holdas nagyságban, a debreceni löszhát tájegységében. Ettől 6 km távolságban ugyanezen tájegységben fekszik a látóképi terület ugyancsak összefüggő 1800 kat. holdas területtel. Mindkét terület általában sík fekvésű, degradált, középkötött vályog; eredeti tápanyagokban általában szegény. A gazdasághoz tartozik a hortobágyi tájegységben egy 800 kat. holdas üzemrész, amely elsősorban a főiskola kísérleti-kutatási feladatait hivatott szolgálni.

A gazdaság összes területe 4902 kh
ebből szántó 3584 kh

A gazdaság 1962. évi vetésszerkezete a következő volt:

Kenyérgabona	705 kh	
Takarmánygabona	434 kh	
Kalászos összesen	1139 kh	31 %
Kukorica szemes	668 kh	
Kukorica siló	360 kh	
Kukorica összesen	1028 kh	29 %
Cukorrépa	94 kh	3 %
Hüvelyes (borsó)	162 kh	4 %
Évelő pillangós	597 kh	17 %
Egyényári szálás	98 kh	3 %
Egyéb (jelentős kísérleti terület) ..	466 kh	13 %

A géppálmány összetétele:

Sz-100	1 db
DT-413	6 db
G-35	4 db
RS-09	5 db
Zetor K25	7 db
U-28	4 db
Zetor-Super	6 db
MTZ	1 db
	34 db

Egy traktoregységre tehát 85 kat. hold szántóterület jut. Ez a mutató azonban az átlag állami gazdasághoz való hasonlíthatóság érdekében bizonyos korrekcióra szorul. Gazdaságunknak ugyanis jelentős egyéb, a gazdálkodással szorosan össze nem függő feladatot kell ellátnia (pl. oktatás, kísérlet, hallgatók szállítása, hibridüzem stb.), amelyek hozzávetőlegesen évi 4300 nh-t vesznek igénybe, tehát négy traktoregységet foglalnak le.

A gazdaság gépesítettsége és az erőgéppark összetétele megfelelő. Hiba, hogy az állomány sok típusból áll.

Termelésünk döntő tényezője a gépesítés. Mindkét termelési fő ágazatban (a növénytermelésben és állattenyésztésben) a gépek közreműködésének döntő jelentősége van, ezért a *gépesítési szervezet kialakítására kell a legnagyobb figyelmet fordítani*. Legfontosabb növényeink termelésének komplex gépesítése jórészt biztosított, az állattenyésztésben a gépesítés lassabb, de mind nagyobb tért hódít. Az állami gazdaságok ágazati gazdálkodásuk kialakításakor éppen a gépesítés szervezésénél alkalmazták a legváltozatosabb módszereket, és egyesek itt követték el a legalapvetőbb hibákat is.

Megvizsgáltuk a növénytermesztési fő ágazat szakosításának kérdését.

Gazdaságunk mérete, az egyes területrészek nagysága és aránya a termelendő növények nagymérvű koncentrációját nem tette lehetővé, és bizonyos meggon-

dolások alapján e tekintetben óvakodunk is a túlzásoktól. Azzal értünk egyet, hogy az állattartó telepek környékén, a telepekhez közel kell a takarmányokat, elsősorban a tömegtakarmányokat megtermelni, mert a szállítási költségek az állati termékek önköltségét jelentősen módosíthatják.

Azzal is egyetértünk, hogy az állattartó telephelyeken termelődő istállótrágya a területi részarányon túlmenően kerüljön felhasználásra a tömegtakarmány-termő övezetben. A talajerő-fenntartás és a talajok termőképességének növelése fontos elvi és gyakorlati szervezési tennivalókat vet fel. Az új szervezetű szakosított gazdálkodás csak úgy éri el a célját, ha elősegíti és nem gátolja annak a legalapvetőbb célkitűzésnek a megvalósítását, hogy a termésátlagok és a hozamok a fokozódó ráfordítások mértékénél jobban növekedjenek.

A növénytermelés területi elhelyezésével s kialakításával kapcsolatban tehát azt terveztük, hogy az állattenyésztő telepek közelében termeljünk meg a zöldtakarmányokat és a silót, a viszonylag távolabbi részeken az árutermő növényeket, búzát, borsót, cukorrépát, valamint a szénának készítenő lucernát. Amennyivel a belső takarmánytermő területek több istállótrágyát kapnak, mint a külsők, a szervesanyag-egyensúlyt részben a lucernatörés által visszahagyott szerves és tápanyag biztosítja, másrészt itt alkalmazzuk a különböző szerves anyagok leszántását és fokozottabban nyúlunk a műtrágyákhoz. Talajerő-gazdálkodásunk lucernával való hatékony elősegítése érdekében azt a gyakorlatot alkalmazzuk, hogy a lucernát általában harmadik év után — amikor még nem vénült el és nem ritkult ki — feltörjük, ezzel nagytömegű szerves anyagot juttatunk vissza a talajba.

Gazdaságunk központi területén egy kereken 800 kat. holdat felölelő, nyolc évvel ezelőtt kialakított 13 szakaszos *vetésforgónk* van, amelynek növény szerkezeti arányai a következők:

kalászos	30 %
kukorica	23 %
lucerna	23 %
borsó	16 %
cukorrépa	8 %

A vetésforgó teljesítőképességére jellemző, hogy az utóbbi három évben a vetésforgóban lévő búzátáblák kat. holdankénti átlagtermése 20 mázsa körül alakult (19,37—22,29 q/kh), és csak az elmúlt aszályos évben volt egy táblán 16,63 q/kh (a másik kettőn 19,69 és 20,33 q volt).

A vetésforgón csak annyit változtattunk, hogy a kukorica-szakaszokat a vegyszeres gyomirtás végrehajtása érdekében egymás után helyeztük; különben az egészet továbbra is fenn kívánjuk tartani, mert jónak, eredményesnek tartjuk.

Az állattenyésztő telepek takarmányellátását biztosító belső területeken, valamint a látóképi területünk egészén a tömbösítést megvalósítjuk. A kukoricát fenntartás nélkül vetjük önmaga után, azonban óvakodunk attól, hogy ezt a kalászosok esetében is megtegyük. Miután állattenyésztési fő ágazatunk a szarvasmarha-tenyésztés, amelynek viszonylag nagy a silótakarmány-igénye, búza előveteményül általában silókukorica, borsó, lucerna és részben szemes kukorica előveteményt tudunk biztosítani. Kísérleti eredmények és megfigyelések alapján

megállapítottuk, hogy a mi viszonyaink között a búzának a kukorica az egyik legjobb előveteménye, amennyiben a kukorica talaja jó táperőben van. Ez viszont nálunk a magas állatlétszám, a magas pillangós-vetésterület részaránya, továbbá a fokozott műtrágyahasználat (390 kg/kh vegyes műtrágya) következtében biztosított.

A gazdaság állatsűrűsége közepes, 3 kat. holdra jut egy számosállat. Az állatállomány összetétele a következő:

Szarvasmarha	1 058 db
ebből tehén	490 db
Sertés	1 328 db
ebből koca	130 db
Juh	1 050 db
ebből anya	493 db
Baromfi	13 700 db
ebből törzsbaromfi	9 200 db
Ló	57 db

1962. évben a gazdaságban még sertés és juh ágazat is volt. A sertés ágazat 1963 januárral, a juh ágazat 1964 január elejével kilép, tehát lényegében szarvasmarha és baromfi ágazatok lesznek a gazdaságban.

1962. évben még nem sikerült kellő mértékben koncentrálni az állatállományt. A tehenészet három telepen van elhelyezve (telephelyenként 160 db). Az itatásos borjak két helyen, a növedékmarhák egy helyen, a hízómarhák ugyancsak egy telephelyen vannak elhelyezve.

A baromfi ágazat egy telephelyen van.

Az állatállomány elhelyezése és koncentráltága gazdaságunkban még kívánni valót hagy maga után, de kész tervünk van a szakosításnak megfelelőbb elhelyezés megvalósítására. E tekintetben azonban nem kívánunk túlzásba menni; a túlzott koncentráltás különböző hátrányokkal járhat. Az 500 tehenet két telephelyen kívánjuk elhelyezni, mert egy telephelyen való elhelyezésük — a tbc-s állomány elkülönítésének szükségessége miatt is — nem lenne helyes. Más gazdaságméret mellett viszont esetleg 500 db-nál több tehen is elhelyezhető egy helyen.

A gazdaság árukibocsátásának terve 1962. évben 100 kat. hold szántóra vetítve a következő volt:

Kenyérgabona	375 q
Borsó	40 q
Cukorrépa	251 q
Tej	30 184 l
Hús	125 q

A gazdaság 1962. évi tervezett eredménye 6,4 millió forint nyereség volt, a 100 kh szántóegységre vetített tiszta nyereség tervezett összege pedig 159 215 Ft.

A gazdaság műszaki létszáma	34 fő
adminisztratív létszáma	21 fő

A műszakiak közül mezőgazdasági szakképzettséggel rendelkeznek 9 mezőgazdasági mérnök, egy gépészmérnök és hét technikus.*

* A magas műszaki létszám különleges adottság e gazdaság üzemi szervezetének a kialakításában. — (A szerkesztőség megjegyzése.)

ÚJ SZERVEZETI ÉS VEZETÉSI RENDSZERÜNK KIALAKÍTÁSA

Figyelembe véve gazdaságunk méretét, területeink, telepeink elhelyezkedését, a személyi adottságokat és a létszámot, gépesítettségünk fokát, a következő ágazatokat, illetve üzemeket alakítottuk ki és szerveztük meg:

1. Növénytermelés.
2. Szarvasmarha-tenyésztés.
3. Baromfityénésztés.
4. Pallagi kísérleti telep.
5. Hortobágyi kísérleti telep.
6. Hibridkukorica-feldolgozó üzem.
7. Gépjavító és karbantartó üzem.

Üzemi szervezetünkben minden ágazatnak önálló, felelős vezetője van, akik közvetlenül az igazgatóhoz, illetve az igazgatóhelyetteshez tartoznak. A főiskolához tartozóság következtében gazdaságunk vezetése — szemben az állami gazdaságok általános gyakorlatával — bizonyos sajátossággal rendelkezik. A gazdaság igazgatója ugyanis a főiskola rektora, igazgatóhelyettese pedig a Gyakorlati Tanszék vezetője, aki a gazdaság operatív vezetését végzi. Főagronómus a gazdaságban a múlt évben sem volt, és így szervezetünk kialakításakor sem gondoltunk ilyen funkció betöltésére. Az egyes ágazatok vezetői mindannyian tapasztalt szakemberek, akik kellő szakmai ismeretekkel és önállósággal rendelkeznek, hogy a hozzájuk tartozó munkaterületet megbízhatóan ellássák. Ennek megfelelően tehát az igazgató-igazgatóhelyettes törzskara hét főből áll, éspedig:

1. főkönyvelő,
2. növénytermesztési főmérnök,
3. állattenyésztési főmérnök,
4. munkairányító,
5. gépész főmérnök,
6. hibridüzem-vezető,
7. két fő kísérletiüzem-vezető.

Vezetési szervezetünkben érvényesül az az elv, hogy az alárendeltségi viszonyt illetően *mindenkinek egy főnöke van*, akitől utasítást kap. Az ágazatok felelős vezetői önálló hatáskörrel rendelkeznek a hozzájuk beosztott különböző funkciókat ellátó szakemberekkel.

Az ágazatok vezetői egymásnak rendelkezést nem adhatnak. A vezetés általános rendszerében a *heti vezetőségi értekezlet* szabja meg a feladatokat, amelyhez az egyes ágazatok kötelesek magukat tartani; egyébként az igazgató, illetve igazgatóhelyettes ad rendelkezést és dönt a vitás ügyekben.

Bemutatásul ismertetem a *növénytermesztési ágazat* szervezetét, feladatait és kapcsolatát más ágazatokhoz.

A növénytermesztési ágazat felelős vezetője a növénytermesztő főmérnök. Feladata a munkaköri ügyrendünk alapján a következő:*

* Hasonló módon van lefektetve minden funkció ügyrendje. Itt azonban — a korlátozott terjedelem miatt — csak a növénytermesztési főmérnök ügyrendjét közlöm.

„A növénytermesztő főmérnök közvetlenül az igazgatóhelyetteshez tartozik. Legfőbb feladatát képezi a gazdaság növénytermesztési tervének teljesítése, a tervteljesítés feltételeinek biztosítása, a legfejlettebb, a tudomány színvonalán álló agrotechnika kidolgozásának biztosítása, az ágazati mérnökök munkájának összehangolása, az egyes növények technológiájának elkészítése, azok felülvizsgálata, a munkavégrehajtási apparátus részére a technológiai utasítások időben történő átadása.

A fenti fő feladatok végrehajtása érdekében kötelességei az alábbiakra terjednek ki:

1. A gazdaság helyes növénytermelési arányainak kialakítása. Az áru- és takarmánytermő területek megfelelő arányának biztosítása.

2. A gazdaság helyes talajerő-gazdálkodásának megszervezése a termés-átlagok évről évre fokozódó növekedéséért. Közvetlen feladatához tartozik a szerves trágya-kezelés helyes rendszerének kidolgozása, a trágyaerjesztés szakszerű irányítása, ellenőrzése. Felelős a szerves trágyázási terv készítéséért, ennek megfelelően a szarvasok helyes telepítéséért. Gondoskodik a szükséges műtrágyák biztosításáról, időben való megrendeléséről. Mind a szerves, mind pedig a műtrágyakezelés technológiáját közvetlenül kidolgozza.

3. A gazdaságban alkalmazandó egységes talajművelési rendszer kidolgozása a szakmérnökök bevonásával feladatát képezi.

4. A gazdaság vetésforgó-rendszerének, tömbösítési rendszerének kidolgozása közvetlen feladatát képezi.

5. Egyszemélyben biztosítja a gazdaság összes vetőmagszükségletét. Gondoskodik a növényvédőszeres időben és kellő mennyiségben történő beszerzéséről. Feladatát képezi e kiemelt anyagokon kívül mindazon anyagokról való gondoskodás, amelyek a növénytermesztés ellátásához, zavarmentes biztosításához szükségesek, és amelyeket külső szervektől kell beszerezni.

6. A gazdaság vezetése felé teljes felelőséggel tartozik a technológiai tervek és utasítások és az ezzel kapcsolatos egyéb feladatok időben történő elkészítéséért. Az ágazati mérnökök munkáját ellenőrzi, azokat irányítja, a szükséges segítséget megadja, és az ágazatok között jelentkező esetleges termelési ellentmondásokat feloldja.

7. A gazdaságban termesztett összes növényre a technológiai terveket a szakmérnökökkel teljes részletességgel elkészítteti, és azokat — a rendelkezésre álló gépkapacitás figyelembevételével egész évre programozva, — összehangolja. A technológiai utasítások összesítése alapján egész évre végzendő munkákat grafikusán ábrázolja, és az egész tervet minden év február havának végén tartandó vezetői tanácsulésen megvédi.

8. Az egész évre elkészített művelési terveket, műveletenként időrendi bontásban, szakmérnökök által kidolgoztatja, és a művelési utasításokat a munkai irányító rendelkezésére bocsátja.

9. Igen szoros kapcsolatot tart a munkairányítóval és a gazdaság gépész főmérnökével azért, hogy a kiadandó technológiai utasítások összhangban legyenek a gazdaság időszaki gépellátottságával.

10. Feladatát képezi a szakmérnökökkel együtt a növénytermesztési munkák

végrehajtásának gyakorlatban való ellenőrzése. Gondosan ellenőrzi, hogy a munkák a technológiai utasításban előírt módon lettek-e végrehajtva. Amennyiben nem, azonnal jelez az üzemelés felé.

11. Az üzemelési brigádvezetők felé általában utasítási joga nincs, azonban az ellenőrzés során észlelt hiba kijavítására joga van a brigádvezető vagy a traktorosok felé intézkedéseket kiadni a növénytermelési üzemvezető mérnök bevonásával.

12. Feladatát képezi a táblatörzskönyv vezetése, illetve az ágazati mérnökkel való vezetése. Gondosan ügyel arra, hogy a táblatörzskönyvbe csak valóságos adatok kerüljenek.

13. Feladatát képezi a gazdaság egyéb művelési ágainak (szőlő, rét, legelő, fásítás) szakmai vezetése, irányítása és üzemelése is.

14. Az ágazati gazdálkodással kapcsolatos adminisztrációs teendőit „Az ágazati gazdálkodás ügyrendje” tartalmazza.”

A gépek üzemeltetése szempontjából alapvető kérdés volt, hogy *milyen szervezeti viszonyt létesítsünk a gépek javítását, karbantartását végző műszaki főmérnök irányítása alatt álló javítóműhely és a gépeket üzemeltető mezőgazdasági szakemberek munkája között*. El kellett tehát dönteni, hogy ki rendelkezék a gépek munkája, üzemi irányítása felett; a gépészmérnök képesítésű szakember, vagy pedig a mezőgazdasági képesítésű agrármérnök? A problémát úgy oldottuk meg, hogy a gépészműszak a gépek időbeni kijavítását és karbantartását köteles biztosítani, de amint a gépműhely a gépet üzemképes állapotban az üzemelő mérnök vezetése alatt álló üzemeltető csoportnak átadta, attól kezdve a gépek feletti teljes rendelkezési jog a mezőgazdasági képesítésű mérnököket illeti meg.

Ezzel azonban a gépekkel kapcsolatos műszaki problémák még nem oldódtak meg teljesen, hiszen az erő- és munkagépek üzemeltetése közben is felmerülnek műszaki kérdések. Gondoljunk csak a gépek kapacitásának gazdaságos kihasználására, az üzemeltetés közben előforduló kisebb meghibásodásokra, amelyek mind gépészeti problémákat jelentenek. Szervezetünkben e kérdést úgy oldottuk meg, hogy az üzemeltetést végző *mezőgazdasági mérnök mellé két traktorbrigádszerelőt osztottunk be*, akiknek fő teendőjük e feladatok elvégzése. Itt tehát az a lényeges, új elem hogy a szerelőket az agronómushoz és nem a gépész főmérnökhöz osztottuk be. Bizonyos mértékben azonban itt kettős rendelkezés érvényesül: a szerelők ugyanis alárendeltségi viszonyban vannak az üzemeltetést végző agrármérnökkel, szakirányítást viszont a gépészmérnöktől kapnak.

E szervezet azért indokolt, mert a növénytermesztési művelettervek végrehajtása elsősorban agronómiai feladat és nem gépészeti. Ezen utóbbi csak annyiban, hogy a gépek helyes műszaki kihasználását kell biztosítani. Véleményünk szerint tehát *az a helyes, ha a gépüzem vezetője, irányítója és üzemeltetője agrárszakember*. Nagyobb gépüzem esetében természetesen helyes, ha a traktoros brigádvezető helyett gépészmérnöki képesítésű szakember működik a gépi üzemelésben, de szervezetenként annak is változatlanul az üzemeltető mérnökhöz kell tartoznia. A legfontosabb alapelv ugyanis az agrotechnikai utasítások maradéktalan és jó minőségű végrehajtása. E munkában pedig a gép csak eszköz.

KARBANTARTÁSI TERV

1962. évre

Hétfő				Kedd			Szerda			Csütörtök				Péntek			Szombat						
Dátum	T	R	U	Dátum	Sz	U	L	Dátum	Sz	Z	Z	Dátum	Sz	Z	R	Dátum	D	D	D	Dátum	C	G _k	G _k
IV. 2	-	-	-	3	-	-	-	4	-	X	-	5	-	-	-	6	-	+	-	7	-	-	-
IV. 16	-	-	-	17	-	-	-	18	-	-	-	19	-	-	-	20	-	-	-	21	-	-	-
IV. 30	-	-	-	V. 1	-	X	-	2	-	-	-	3	-	-	+	4	-	-	-	5	-	-	-
V. 14	-	○	-	15	-	-	-	16	-	+	-	17	-	-	-	18	-	-	-	19	-	+	-
V. 28	-	-	-	29	-	-	-	30	-	-	-	31	-	+	-	VI. 1	-	-	+	2	-	-	+
VI. 11	-	-	-	12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	-	-	15	-	-	-	16	-	-	-
VI. 25	-	+	-	26	-	+	-	27	-	-	-	28	-	-	-	29	○	-	-	30	-	-	-
VII. 9	-	-	○	10	-	-	-	11	-	-	-	12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	-	-
VII. 23	-	-	-	24	-	-	-	25	○	-	-	26	-	-	-	27	-	-	-	28	-	-	-
VIII. 6	-	-	-	7	-	-	-	8	○	-	-	9	-	-	-	10	-	-	-	11	-	-	-
VIII. 20	-	X	-	21	○	+	-	22	-	-	+	23	-	-	-	24	-	○	-	25	-	-	-
IX. 3	-	-	-	4	-	-	-	5	-	-	-	6	-	-	-	7	-	-	-	8	-	-	+
IX. 17	-	-	-	18	-	-	-	19	-	-	-	20	-	+	-	21	-	-	-	22	-	-	-
X. 1	-	-	-	2	-	-	-	3	-	+	-	4	-	-	-	5	-	-	-	6	○	-	-
X. 15	-	+	-	16	-	-	-	17	-	-	-	18	-	-	-	19	-	-	-	20	-	-	-
X. 29	-	-	-	30	-	-	-	31	-	-	-	XI. 1	○	-	-	2	-	-	+	3	-	+	-
XI. 12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	-	-	15	-	-	-	16	-	-	-	17	-	-	-
XI. 26	-	-	-	27	-	-	-	28	-	-	-	29	-	-	-	30	-	-	-	XII. 1	-	-	○
XII. 10	-	-	-	11	-	-	-	12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	-	-	15	-	-	-
XII. 24	+	+	+	25	-	X	-	26	-	X	-	27	-	-	-	28	-	-	-	29	-	-	-

Hétfő				Kedd			Szerda			Csütörtök				Péntek			Szombat						
Dátum	Sz	R	Z	Dátum	Sz	R	Z	Dátum	Z	R	U	Dátum	Z	U	Sz	Dátum	D	D	D	Dátum	T	G _v	G _v
IV. 9	-	-	-	10	-	-	-	11	-	-	-	12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	-	-
IV. 23	-	-	-	24	-	-	-	25	-	-	-	26	-	-	-	27	-	-	-	28	-	-	-
V. 7	-	-	-	8	-	○	-	9	-	+	-	10	-	-	-	11	-	-	-	12	-	-	-
V. 21	-	-	-	22	-	-	-	23	-	-	-	24	-	-	-	25	-	-	-	26	-	-	-
VI. 4	-	-	-	5	-	-	-	6	-	-	-	7	-	-	-	8	-	-	-	9	-	+	-
VI. 18	-	○	-	19	-	-	-	20	-	-	-	21	-	-	-	22	-	-	-	23	-	-	-
VII. 2	-	-	-	3	-	-	-	4	-	-	-	5	-	-	-	6	-	-	-	7	-	○	-
VII. 16	-	-	-	17	-	-	+	18	-	-	+	19	-	-	-	20	-	-	-	21	-	-	-
VII. 30	+	-	-	31	-	-	-	VIII. 1	-	-	-	2	-	-	-	3	○	-	-	4	○	-	-
VIII. 13	-	-	-	14	-	-	-	15	-	-	-	16	-	-	+	17	-	-	-	18	-	-	-
VIII. 27	-	-	-	28	-	-	-	29	-	-	+	30	-	-	-	31	-	○	-	IX. 1	-	-	-
IX. 10	-	-	-	11	-	-	-	12	-	-	-	13	-	-	-	14	-	+	○	15	-	-	+
IX. 24	-	-	-	25	-	-	-	26	-	-	-	27	-	-	-	28	-	-	-	29	-	-	-
X. 8	-	+	-	9	-	-	-	10	-	-	-	11	-	○	-	12	-	-	-	13	-	+	-
X. 22	+	-	-	23	-	-	-	24	-	-	-	25	-	-	-	26	-	-	-	27	-	-	+
XI. 5	-	-	-	6	○	-	-	7	-	X	-	8	-	-	-	9	-	-	-	10	-	-	-
XI. 19	-	-	-	20	-	-	-	21	-	-	-	22	-	-	-	23	-	-	-	24	-	-	-
XII. 3	-	-	-	4	-	-	-	5	-	-	-	6	-	-	-	7	-	-	-	8	-	-	-
XII. 17	+	-	-	18	○	-	-	19	○	-	-	20	-	-	○	21	-	-	-	22	-	-	-
XII. 31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Jelmagyarázat:

- C = Sz-100 Sz = Zetor Szuper U = U-28 T = Tehergépköci Jelen volt: -
- D = DT-413 G_v = G-35 vontató L = Lanz B 22 Igazolton távol: +
- G_k = G-35 vaskerekes Z = Zetor 25 K R = RS-09 Igazolatlanul távol: ○

1. ábra. A gazdaság erőgépeinek karbantartási terve

Pl. IV, 2-án az 1. sz. tehergépköcsi, az 1. sz. RS-09 és az 1. sz. U-28 jött be karbantartásra

A gépek terv szerinti üzemelésének legfontosabb feltétele az *üzembiztonság*. Műszaki főmérnökünk az év elején elkészítette az összes erőgép javítási és karbantartási tervét, amelyet az 1. és 2. ábrán mutatunk be. E terv teljesítéséhez egész évben következetesen tartottuk magunkat, amit a 1. ábra is jelez.

Igen jelentős tapasztalatunk, hogy a terv szerinti munka egyik fontos feltétele a javítási és karbantartási tervek elkészítése és e tervek következetes teljesítése.

Géptípus	Db	Január	Február
Zetor 25K	6		
Sz-100	1		
Jelmagyarázat: Fehér: üzemképes Fekete: javítás alatt Szám: nyilvántartási szám			

2. ábra. A gazdaság erőgépjavítási tervének egy részlete

A 6 db Zetor 25K és az Sz-100 erőgépek január, február havi javítási terve

AZ ÜZEMELÉS ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA

Szervezeti konstrukciónk alapvető jellemzője, hogy az egyes ágazatok és az ezeket kiszolgáló üzemelés szervezés szempontjából egymástól elkülönülnek.

Az előkészítés folyamatában a munkairányító gazdálkodik tervszerű alapon a gazdaság összes *növénytermesztési* kézi, fogat- és gépi erejével és a gazdaság általános szállításaival. Az évi igények felmérése és a kapacitásmérleg elkészítése az éves tervezés során történik, és éves szinten előre gondoskodni kell az esetleg felmerülő hiányok fedezéséről. A műveleti tervek és az igénybevételi tervek alapján a felmérést elkészítettük, és megállapítottuk, hogy helyes szervező munkával, a gépek kapacitásának kihasználásával az igényeket ki tudjuk elégíteni. (A talajmunkákat — az őszi mélyszántást is — november 10-re be is fejeztük.)

A rendelkezésre álló erők felett a munkairányító diszponál, akit feladatainak ellátásában egy kis létszámú adminisztratív apparátus segít.

A munkairányító feladata:

1. A jóváhagyott műveleti utasítások maradéktalan végrehajtásának szervezeti biztosítása, a munkák szervezése, elosztása, továbbá a bizonylati okmányok megfelelő kezelése és nyilvántartása.

2. Olyan jelentőszolgálat alkalmazása, amely lehetővé teszi a vezetés számára a munkák menetének állandó ellenőrzését és irányítását.

3. A műveleti utasítások felszerelése a szükséges utalványokkal (kézi, gépi, fogat).

4. Az okmányok útjának biztosítása, a végrehajtott munkák bizonylatolása és a bizonylatoknak a feldolgozás helyére való juttatása.

A munkairányító az utasítást a vezetőségi értekezleten jóváhagyott műveleti tervek végrehajtására az igazgatóhelyettestől kapja.

A munkairányító a továbbiakban az eszközökkel úgy köteles gazdálkodni, hogy a műveleti utasítások végrehajtását teljes mértékben elősegítse. A növénytermelési üzemelő mérnök szakapparátusával pedig köteles a műveleti utasításokban foglalt munkákat — a rendelkezésre bocsátott erővel — az előírt mennyiségben és minőségben elvégezni.

A munkairányító a konkrét feladatok esedékes elvégzése előtti hét péntekén elkészíti a heti munkanaptárt, amelynek alapján szétosztja a gazdaságban rendelkezésre álló erőgépeket, fogatokat és kézi munkaerőket.

Igen jelentős igénybevételt jelentenek az állattenyésztési ágazatok. Miután azonban az igénybevétel ezekben az ágazatokban egész éven át általában kiegyenlített, a szükséges eszközöket az állattenyésztés állandó jelleggel megkapja.

AZ ÉVES MUNKA TAPASZTALATAI

Az ágazati gazdálkodás egyik kulcskérdése és próbaköve az, hogy a tervezett felhasználáshoz a munkák fegyelmezett végrehajtásával, irányításával miként viszonylik a végrehajtás ténszáma. Egy éves tapasztalattal mögöttünk azt a megállapítást tehetjük, hogy az ágazati gazdálkodásnak általunk végrehajtott rendszere nagy tervszerűséget és fegyelmet követel, de amennyiben ez biztosított, a munkák szervezését és tervszerűségét e módszer rendkívül nagymértékben elősegíti.

Az igénybe vevő ágazatok szükséglete szerint a két egymástól 6 km távolságra levő üzemszék között felosztottuk a gépparkot és a gépek e megosztásnak megfelelően dolgoznak a területen. Tervezésünk és gyakorlatunk is az volt, hogy a gépeket nem mozgatjuk a területről, csak abban az esetben, ha az egyik helyen esetleg felesleg mutatkozik, a másik területrészen pedig hiány. A gyakorlat azt igazolta, hogy ilyen mozgatásra csak ritkán volt szükség.

Az ismertetett gépi szervezettel kapcsolatban — figyelemmel az egyévi gyakorlatra — két kérdéscsoport önkéntelenül is felvetődik:

1. A gyakorlat milyen biztonsággal tudta követni a tervezetet? Milyen tapasztalat volt a gépek tervszerű üzemelésével kapcsolatban? Milyen mértékű eltérések voltak a tervezettel szemben?

2. A gépek típusonkénti szakosítása milyen jellegű? Vajon az egyes növények komplex gépesítési igénye van-e kielégítve a gépek bizonyos csoportjával, tehát a növénytermesztésen belül az egyes növények kapják-e meg állandóra „önálló üzemként” saját gépállományukat, vagy pedig a különböző géptípusok minden növény számára elvégzik az azonos jellegű munkát (talajelőkészítés, vetés, növényápolás, növényvédelem, betakarítás, szállítás)?

Az első kérdéscsoporttal kapcsolatban azt állapítottuk meg, hogy az eltérés a rendszer bevezetésének első két hetében elég jelentős volt, később csökkent. Az eltérések százalékos aránya az egyes hónapokban a következő volt:

Április	22,5%
Május	18,8%
Június	13,5%
Július	15,6%
Augusztus	12,7%
Szeptember	15,4%
Október	11,6%

Az eltérések nem jelentősek, ezek elsősorban a rendkívüli meghibásodásokból adódtak, valamint abból, hogy a munkairányítással megbízott mérnök kezdetben nem ismerte eléggé az összes traktorosok bizonyos munkakörré való alkalmazását vagy alkalmatlanságát (pl. a vetési munkát eltérő minőségben végzik). E miatt kellett menetközben módosítani. E hibaforrások azonban fokozatosan csökkentek, és a gépi munkára általában a tervszerűség volt a jellemző.

A még megközelítőbb egybevágóság, a fokozott tervszerűség biztosítása érdekében 1963-ban javítottunk az üzemelés szervezésén.

A második kérdéscsoport az egyik legvitatottabb kérdésre hívja fel a figyelmet. A mezőgazdasági növénytermesztési munkák menetében egy üzemen belül teljes kölcsönhatás érvényesül. A rugalmasságnak, az adott helyzethez való tervszerű alkalmazkodásnak e tekintetben döntő jelentősége van. Az üzemben rendelkezésre álló erőgépek összkapacitásukban is alig fedezik az összes szükségletet. Súlyos következményekkel járhat tehát, ha a gépek teljes felhasználási skáláját leszűkítjük, és mesterséges kategóriákat képezve az egyes gépeket bizonyos területre nem engedjük csak azért, mert az ellenkezik a gépi üzem túlspecializált szervezeti formájával. Nem tartottuk helyesnek viszonyaink között — adott terület és gépkapacitás mellett —, hogy bizonyos gépeket akár csupán egy növény kiszolgálására osszunk be, sem azt, hogy a gépeket típusonként külön „üzembe” szervezzük, külön vezető alá. Ebből csak költséget emésztő felesleges utasítások, bizonyos időszakokban gépek „házon belüli munkanélkülisége”, más alkalommal elégtelensége adódik. A gépeket mindazon munkára fel kell használni, ami gazdaságosan elvégezhető velük, termelési ágazatra tekintet nélkül.

A gépek típusa, teljesítőképessége lényegében megmutatja, hogy mely munkák végezhetőek velük gazdaságosan. A korszerűbb üzemi szervezet magasabbrendűsége nem a gépállomány mesterséges „üzemesítésében” rejlik, hanem a technológiai folyamatok lelkiismeretes, szakszerű kidolgozásában és következetes végrehajtásában.

A termelési ágazatok elhatárolása, a technológiai utasítások pontos kidolgozása a legalapvetőbb kérdés. A másik: ezen utasítások fegyelmezett végrehajtása a kiszolgáló üzem által. A termelés tervezése legyen szakosított, a végrehajtás legyen az egyes ágazatok között helyesen koordinált. Ezek a szempontok vezettek bennünket az új szervezet bevezetésékor.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az előzőkben vázoltam gazdaságunk ágazati szervezeti felépítését és az 1962. évben e szervezetben végzett munkákat. A tapasztalatokat leszűrve és hasznosítva folytatjuk tovább a munkát.

Az egy éves munka alapján a következő megállapítások tehetők:

1. Szervezetünk nem azonos egyik állami gazdaságban bevezetett ágazati gazdálkodási rendszerrel sem. Az egyes szervezeti formákat saját szervezetünk létrehozásakor figyelembe vettük — különösen a bikali rendszert —, de önállóan a saját viszonyainknak megfelelő rendszert dolgoztunk ki.

2. Az új szervezet a munkák elvégzését nem hátráltatta. Hagyományainknak megfelelően a külső munkákat november 10-re befejeztük.

3. Az állattenyésztésben a feszített tervünket teljesítettük. A növénytermesztésben termésátlagaink ugyan alacsonyabbak a tervben foglaltaknál, de ennek oka nem a szervezetben, hanem az egész Tiszántúlon uralkodó rendkívüli szárazságban keresendő. A gazdasági fix eredménytervünket azonban még így is jelentősen túlteljesítettük.

4. A gépek nh-kihasználása és teljesítése jobb volt, mint a korábbi években. Amíg 1961-ben egy egységtraktor 811,2 nh-t teljesített, addig 1962-ben 1010 nh-t.

5. Azzal, hogy a gépeket területegységhez kötöttük — tehát az üres járatokat gyakorlatilag kizártuk — elértük, hogy az erőgépek improduktív munkája jelentéktelen volt (440 óra).

6. A rendszeres és megtervezett gépjavítás és karbantartás következtében a gépek meghibásodásából eredő munkakiesése 3,7% volt.

7. Azzal, hogy a fizikai dolgozókat nem központi elosztás alapján állítottuk munkába, hanem a területi brigádokhoz közvetlenül osztottuk be, a munkásszállításra fordított általános költség fajlagos mutatója kisebb mint a korábbi években.

8. A növénytermesztési ágazat létrehozásával a szakmérnökök függetlenítése az üzemeléstől azzal a jelentős gyakorlati eredménnyel járt, hogy az üzemelés szervezésének gondja nem vonja el a szakmérnököt a tudományos alapon folyó továbbképzéstől. Így módja és lehetősége van, hogy a hozzá tartozó növények legmegfelelőbb agrotechnikáját kidolgozza. Gazdaságunkban — száraz viszonyok között (öntözési lehetőségünk nincs) — 20 q-án felüli búza-, 28—30 q-ás szemes kukorica-, 12 q-ás borsó-, 200 q-án felüli cukorrépa-termésátlagokra kell terveznünk. Az ilyen terméseredmények eléréséhez szükséges agrotechnikát már tudományos alapon kell kidolgozni. Az üzemelő szakembernek ehhez már nincs ideje!

9. Az állattenyésztésben hasonló a helyzet! A szakosítás itt is lehetőséget biztosít az egy állatfajjal való alaposabb tenyésztői és üzemelő munka kidolgozására, a takarmánygazdálkodás tervszerűbbé tételére, az anyagi erők megfelelőbb koncentrállására.

10. Igyekeztünk jól megoldani számviteli rendszerünknek a gazdálkodási szervezetünkhöz való megfelelő alkalmazását. Itt elsősorban az alapokmányok útjának a biztosítása és határidőben való feldolgozása volt az alapvető kérdés.

Eddig ugyanis a bizonylatoknak általában csak a számvitel igényeit kellett kielégíteniük. Az új szervezetben azonban a vezetés részére is időben megfelelő operatív adatokat kell biztosítani, amelyek alapján a költségalakulás — a tervhez viszonyítva — azonnal lemérhető.

Kialakított bizonylati rendszerünk és a bizonylatok útja megfelelően biztosítva volt. Nem tudtuk azonban kikerülni bizonyos területeken a párhuzamos-ságot, ami pedig többletmunkát okozott, nem beszélve arról, hogy elvileg is helytelen valamely számviteli folyamatot két irányban rögzíteni, illetve végigkísérni. Ezért az elmúlt év tapasztalata alapján kidolgoztuk a számviteli bizonylatolási rend új módszerét, amely e problémát feloldja, és nem párhuzamosan, hanem lineárisan oldjuk meg a kettős feladatot: a könyvelési számvitel megbízható határidőben történő kielégítését, valamint a műveleti utasítások összevetésének lehetőségét.

11. Nem bizonyult teljesen helyesnek vezetési rendszerünkben a munkairányító funkciójának megállapítása. Rendkívül szigorúan szétválasztottuk a munkairányítás és a végrehajtás (üzemeltető mérnök) funkcióját. A munkairányító rendelkezett az erővel, ugyanakkor azonban nem volt kellően tájékozódva a területen folyó munkákról, mert irodához volt kötve. Ebből az következett, hogy önálló elhatározó képessége túlságosan leszűkült. A területen való mozgás hiányában nem ismerte a dolgozók képességeit, nem tudta a legmegfelelőbb munkára beosztani őket. Így alapvetően támaszkodnia kellett az üzemeltető mérnökre, akinek viszont a fő feladata a szakmérnöktől kapott rendelkezés maradéktalan végrehajtása volt.

A múlt évi tapasztalatok alapján tehát a munkairányító tevékenységének változatlanul hagyása mellett feladatát úgy módosítjuk, hogy köteles a területen tájékozódni, a munkákat menetközben vizsgálni, ellenőrizni és tapasztalatait programozó munkájában hasznosítani.

12. Vezetési rendszerünknek — mint említettem — az is sajátos vonása, hogy nálunk nincs „főagronómus”, aki összefogja a növénytermesztési, állattenyésztési fő ágazatot és az üzemelést. Az összes ágazatok és a számvitel is egy szinten tartozik az igazgató—igazgatóhelyetteshez és nincs „összefogó” funkciójú vezető szakember. Ezért a rendszer nagyobb fegyelmezettséget követel az ágazat vezető szakembereitől.

13. A gépészeti javító ágazat erősen elkülönül az üzemeléstől; a gépek üzemelésébe a gépész főmérnök nem kapcsolódik be. A gépek szakszerű használatát az üzemelési ágazatban a gépészeti brigádvezető látja el (helyesebb lenne gépész-mérnök). E funkcióhoz a gépek gazdaságos kihasználása, a túlterhelések megakadályozása, használatközbeni beállítások végrehajtása stb. tartozik.

14. Rendkívül hatásos volt a gépek kötelező program szerinti karbantartása.

15. Az ágazati gazdálkodási rendszer minden területen — a legfelső szinttől a legalsóig — nagy szaktudást igényel. A centralizáció következtében a szakemberek bekerülnek a központba. Kint a területen a területi gazdálkodási rendszerrel szemben általában csak technikus szinten üzemelő szakemberek vannak. Itt azonban probléma mutatkozott. Az elmúlt évben ugyanis brigádvezetőink

egy része nem állt hivatása magaslatán, elsősorban a kellő képzettség és öntudat hiánya miatt. 1962-ben az egész szántóterületen egy üzemelő mérnök és négy brigádvezető mozgott. Ezért szükségesnek mutatkozott, hogy e területet megerősítsük és két agrármérnököt állítsunk be az üzemelés feladatának ellátására..

16. Új üzemszervezetünk kialakításában bizonyos eredményeket értünk el; az a fejlettebb üzemi szervezet egyik formája. Fő gondunk és felelősségünk az volt, hogy az erre való áttérés ne okozzon még átmeneti nehézséget és terméskiesést sem. E célkitűzést — úgy véljük — maradéktalanul megvalósítottuk. Az eredmények ellenére sem tekintjük azonban a bevezetett szervezeti formát állandónak és véglegesnek. A fejlődés dinamikájában szemléljük e kérdést, és adottságaink, anyagi és személyi feltételeink fejlődésének megfelelően szervezetünket továbbfejlesztjük.

Komló László

A munka értékelése és díjazása a termelőszövetkezetben

356 oldal

Ára: kötve 42 Ft

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ