



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.*

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.

TERMELŐSZÖVETKEZETEINKRŐL

A HOMOKSZENTGYÖRGYI ZÖLD MEZŐ TERMELŐSZÖVETKEZET

Jól gazdálkodó és szépen fejlődő termelőszövetkezeteink között sokféle változata van a vezetőségárda összetételének. A legismertebb típusok: tekintélyes parasztember elnök és erős szakember főmezőgazdász mint általános üzemvezető; a nem diplomás elnöknek közvetlenül alárendelve több szakember, akik egy-egy főágazat közvetlenül felelős szakvezetői; szakember elnök és mellette szintén több szakvezető az egyes főágazatokra. A tapasztalat az, hogy bármelyik összetétel mellett összekovácsolódhat kitűnő vezetői kollektíva, amibe általában beletartozik a nem szakember párttitkár és a szakember főkönyvelő is.

Nem nagyon indokolt tehát arról vitatkozni, hogy melyik összetétel és milyen szereposztás ítéltető általában jobbnak. Mégis van értelme a kérdés feltevésének, mert két vonatkozásban érdekes fejlődési folyamat halad előre, illetőleg feszültség keletkezik és erről vita folyik.

Az egyik probléma így fogalmazható meg: általános szabálynak tekinthető-e, hogy az elnöknek általános hatáskörű szakember helyettese legyen? Erről az országgyűlésben is élénk vita folyt a termelőszövetkezeti törvény tárgyalása során. Ott az az álláspont került elfogadásra, hogy nem, a vezetés munkamegosztása és szervezeti formája függ a termelőszövetkezet méretétől, termelésszerkezetétől és fejlettségi fokától, az adott személyi feltételektől, tehát a kérdést nyitva kell hagyni, s a megoldást rá kell bízni a gyakorlatra.

A másik probléma (tulajdonképpen az előbbinek általánosabb megjelenése) az, hogy általában milyen helye és szerepe lehet a termelőszövetkezetek vezetésében a tapasztalati képzettségű (s rendszerint tanfolyamot végzett) parasztembernek és az iskolázott, illetőleg diplomás szakembereknek? És a feszültség abból keletkezik, hogy van a szakmai közvéleményben egy ki nem mondott — vagy legalábbis általában nem hangztatott — tétel, amely úgy szól, hogy az átszervezés utáni időszakban átmenetileg képesek megfelelni a termelőszövetkezetvezetői követelményeknek a magasabb fokú szakképzettség nélküli parasztemberek, azonban a fejlődés előrehaladottabb szakán át kell adniok a helyüket a diplomás szakembereknek.

A gyakorlat és a fejlődés tendenciája azonban nem egyértelmű. Általában növekszik a termelőszövetkezeti vezetők körében az iskolázott szakemberek aránya, mégpedig nemcsak a szakmai pozíciókban, hanem az általános vezetői posztokon is (elnök, elnökhelyettes, üzemegységvezető). E folyamat előrehaladása azonban korántsem gyorsütemű és a gyakorlatban kipróbált paraszti vezetőemberek szilárdan tartják a helyüket, s az iskolázott szakemberek még sokáig elsősorban mellettük és nem felváltásukkal találják meg a helyüket a termelőszövetkezeti vezetésben.

E bonyolult és kényes probléma szempontjából érdekes különösen a *homokszentgyörgyi Zöld Mező Tsz.* Ennek a problémának a megoldása itt olyan magától értetődően egyszerű és olyan imponálóan sikeres, hogy érdemes ezt országos példaként kiemelni.

A termelőszövetkezet 1959 tavaszán alakult és céltudatos fejlesztési programot követve építették fel a kereken 3500 kh-as közös gazdaságot (a családok száma 340, a tagok száma közel 600). A sikeresen megvalósított fejlesztési program főbb elemei, illetőleg fázisai a következők:

- az első évben lényegében tszes módjára dolgoztak, illetőleg úgy, hogy a növénytermelésben százalékos családi művelést alkalmaztak, s közös állattenyésztést még nem szerveztek, viszont férőhelyeket építettek és takarmányalapot gyűjtöttek;

- a második évben brigádokat szerveztek és munkaegységes jövedelemrészeseledést vezettek be;

- a kezdeti években az e vidéken hagyományos burgonyatermelés volt a fő termelési ágazatuk és emellett a sertésenyésztés, de ugyanezekben az években — épületekben és takarmánybázisban egyaránt — előkészítették a perspektívában fő irányú fejlesztendő szarvasmarha-tenyésztést;

- kezdetben a gépállomás gépeivel dolgoztak, de már 1960-tól kezdve céltudatosan fejlesztették saját gépparkjukat;

- 1962-től kezdve garantált készpénzfizetési rendszert vezettek be, s a betervezett munkanorma 70%-át fizetik ki garantált bérként havonta — ez évek óta munkanormánként 35 Ft-ban állapodott meg —, s az évvégi elszámoláskor fizetik ki a többi járandóságot a jövedelemrészeseledéssel együtt.

Ilyen úton érték el, hogy a termelőszövetkezet hamarosan jól szervezett, kitűnően gazdálkodó szocialista nagyüzemmé vált és *töretlenül fejlődött*, s eddigi pályáján sem visszaesés, sem krízis nem következett be (igaz, egyesülés vagy többszöri belépési hullám sem volt), bár néhány rossz termés próbára tette őket.

Milyen vezetés az, amely ilyen céltudatosan és ilyen sikeresen kormányozta ezt a termelőszövetkezetet? A Zöld Mező Tsz vezetése *két pilléren* nyugszik: egyik, magának az elnöknek a személye, másik, az a következetesen alkalmazott elv, hogy az elnök nem egyszemélyben vezeti a termelőszövetkezetet, hanem megosztva a vezetést a tagokkal, illetőleg választott testületeivel és a szakemberekkel.

Az
gazdálk
gazda-p
aki szal
ségben.
hanem

Van
hogy eg
gyűlése
akarat
vített i
továbbá
testület
testület
is, hogy

A
már év
nak: a
elnöke
kedelm
felelőss
eredmé
jött ez
tívát?

19
nagyon
be az e
lemmel
semre
szakem
másiku

Az
fiatal s
is mon
birkózn
mazott
talat. I
zódott,
gyakor
Tehát
ennek
függőb
nem k
hanem
tanuln

Általában
kemberek
inos veze-
folyamat
kipróbált
zott szak-
l találják

önösen a
oldása itt
ogy érde-

fejlesztési
aságot (a
valósított

leg ügy,
s közös
ettek és

s jövede-

termelés
yanezek-
előkészí-
yéstést;
l kezdve

ek be, s a
ata — ez
z évvégi
esedéssel

l szervo-
ül fejlő-
be (igaz,
z termés

kormá-
pilléren
vetkeze-
termelő-
lasztott

Az elnök a megalakulás óta megszakítás nélkül *Berki József*, aki egyéni gazdálkodó korában is kitűnő gazda volt, s meggyeztette tekintélyes kisgazda-politikus. Általában mindig ő volt a kezdeményező és a fő szervező, aki szakmai tudásban éppen olyan erős, mint szervező-vezető rátermettségben. De a legfőbb ereje, hogy nem egyénileg vezérkedő hajlamú ember, hanem a kollektív vezető szerencsés típusa, s éppen ez a legpéldaszerűbb.

Van tehát demokrácia ebben a termelőszövetkezetben, annak ellenére, hogy egy erős vezetői személyiség áll az élén. A közgyűlések valóban közgyűlések, amelyeken kritikus kérdésekben is ki tudják alakítani a kollektív akaratot. A választott vezetőség ugyan csak 13 tagú, de rendszerint kibővített ülést tartanak, s meghívják a szakvezetőket és brigádvezetőket, továbbá a köztagok közül 6—8 főt. Ez a vezetőség ténylegesen irányító-testület, amelyben megvalósul a kollektív vezetés elve oly módon is, hogy a testület cselekvően vesz részt az elhatározások kialakításában, s oly módon is, hogy az elnök javaslattevő és végrehajtó szerepe is érvényesül.

A legtanulságosabb azonban az elnök és a szakemberek viszonya. Most már évek óta az a vezetés szervezete, hogy közvetlenül az elnökhöz tartoznak: a főagronómus, a főállattenyésztő, a főkönyvelő és természetesen az elnökhelyettes. Mindegyik szakvonal vezetője (az elnökhelyettes kereskedelmi funkciót lát el) önállóan felelős a maga területén és nincs általános felelősségű szakvezető. Hogy ez a vezetőgárda jól működik, azt a kiváló eredmények és a termelőszövetkezet egész légköre bizonyítja, de hogyan jött ez létre és milyen szubjektív tényezők alakították ki ezt a vezetői kollektívát?

1964 májusában jártam először a termelőszövetkezetben, s nekem akkor nagyon feltűnt valami. Két, főiskolát nemrég végzett fiatalembert mutatott be az elnök, akiket végig az egész együttlét során megkülönböztetett figyelemmel kezelt, és következetesen „mérnök elvtársnak” szólított. Kérdésekre felvilágosítottak, hogy ők még lényegében gyakornokok, beosztott szakemberek, de nyílt egyezség közöttük, hogy egyikük a növénytermelés, másikuk az állattenyésztés szakvezetője lesz — ha minden jól megy.

Az elnök őszintén feltárt szubjektív indítékai a következők voltak a fiatal szakemberek ilyen sajátságosnak tűnő kezelésében. Ő is érezte, mások is mondták neki, hogy magasabb képzettségű szakemberek nélkül nem birkózhat meg a fejlődő gazdaság feladataival. Viszont az 1960-ban alkalmazott vezetőagronómuossal és beosztottjával nem volt kielégítő a tapasztalat. Ezért jutott arra a következtetésre, hogy kezdő szakembereket szerződtet, akik a termelőszövetkezetben tanuljanak bele a szakmájukba, s a gyakorlatban derüljön ki, hogy milyen szerepet képesek sikerrel betölteni. Tehát úgy fogadta őket, mint magasabb képzettségű szakembereket, s az ennek kijáró tiszteletet következetesen kifejezésre juttatta, viszont nyíltan függőben tartotta, hogy a két fiatalemberről lesz-e vezető szakember. De nem közömbösen vagy éppen gyanakvóan hagyta nyitva ezt a kérdést, hanem úgy, hogy mindent megtett a fejlődésük érdekében (lakás, fizetés, tanulmányok, speciális képzés, vezetői-szervezői gyakorlatuk fejlesztése stb.),

mert a szövetkezet szempontjából is, a saját elnöki érdekei szempontjából is fontosnak tartotta, hogy a várakozás teljesüljön.

1967 februárjában jártam újra Homokszentgyörgyön, s meggyőződhettem róla, hogy minden a várakozásnak megfelelően alakult. A két fiatal-ember egyike főagronómus lett, másika főállattenyésztő, tehát vezető szak-emberei lettek a termelőszövetkezetnek. Mindkettő megnősült, odatelepedett, s az elnökkel való viszonyuk továbbra is megőrizte korábbi alapvonását: a vitathatatlan tekintélyű és általuk is őszintén tisztelt idősebb paraszt-embernek magától értetődően rendelik alá magukat, mint megbecsült szakemberek és önálló felelősségű fiatalabb vezetőtársak.

Ilyen emberi-társadalmi kapcsolatok fűzik egybe a vezetőgárda magvát. De hogy kapcsolódnak össze ők az egész tagság közösségével? Ez is nagyon tanulságos. A vezetőkollektíva két köre épült ki az elnök és a két szak-vezető köré. A szűkebb vezetőtestület, a vezetőség, amelyben kollektív felelősséget érző, aktív tagok a párttitkár, az elnökhelyettes, az ellenőrző bizottság elnöke, néhány brigádvezető és a tagok hangadói közül is néhány. Ők együtt háromhetenként ülnek össze, de eközben is rendszeres kapcsolatot tartanak és szükség szerint szót értenek a termelőszövetkezet főbb ügyeiben. Ezt veszi körül egy nagyobb kör, egy 40–50 főnyi „aktíva”. A tisztségviselőkből és a tagok érdeklődőbb, s a szövetkezet ügyeibe „beavatkozni” kívánó részéből tevődik össze e 10%-nyi képviselő. Ennek a vezetés körüli csoportosulásnak nincs szervezeti formája, de mégis működik: kibővített vezetőségi ülésen, közgyűlést előkészítő bizottságokban, tervezési tanácskozásokon stb. Ha formát akarnánk adni ennek a szélesebb vezetőtestületnek, akkor ez lehetne a termelőszövetkezet „választmánya”.

A szűkebb vezetés és a tagok közötti többlépcsős kapcsolat arra mindenesetre garancia, hogy sem külön-külön az elnök és a szakvezetők, sem együtt a vezetőgárda nem szakadnak el a tagságtól. A vezetők és a tagok közötti kapcsolat ennek ellenére (vagy éppen ezért) mégsem zavartalan, még kevésbé problémátlan. A rendszeres kapcsolatok csatornáin keresztül ugyanis felszínre kerülnek a nézeteltérések, érdekütközések és közügyé válnak a szövetkezeti élet gazdasági, társadalmi és emberi problémái, s ezekkel elkerülhetetlenül szembe kell nézni a vezetőknek. Persze, éppen ez a jó, mert így megoldhatókká vagy legalábbis feloldhatókká válnak ezek a problémák.

Ilyen demokratikus vezetés mellett a vezetők mindig érzik, hogy velük vannak-e a tagok vagy magukra hagyják őket, vagy éppen szembefordulnak velük. Ez szülhet olykor szubjektíve rossz érzést, de objektíve mindig jó, mert megteremti az alapját a vitának és a megegyezésnek. Van is vita, sőt, ennek a vitának a frontjai is kialakultak már a gyakorlatban. A fő front: egyik oldalon a közös gazdaságért felelős operatív vezetők, a másik oldalon a dolgozó tagok a maguk dolgozói-egyéni érdekeikkel. S mivel a termelőszövetkezetben nincs szakszervezet, a vezetőségben és a közgyűlésen kell összeegyeztetni a „munkaadói” és „munkavállalói” érdekeket. És ezen a fronton az elnöknek a legkritikusabb a helyzete. Mert a szakvezetők

GAZDALK

képvisel
tagok n
szakszer
györgyi
mindede
bizalmá
két olda
zetekbe

Mo
ilyen m
legjobb
ható m
adottsá
maga r
mindeg

A
A
példája
kedveze
sek rév
A
völgyei
nek és
gazdag
föld is
védeke
nehéz a
múlt sz
tisztá j

A
rendsze
az itt c
rendsze
vegyes
marha-
szántóf
voltage
közelsé
A
gazdall

győződ-
ét fiatal-
tő szak-
latelepe-
lapvoná-
paraszt-
gbeesült

magvát.
nagyon
ét szak-
kollektív
ellenőrző
néhány.
csolatot
gyeiben.
tisztaság-
utkozni”
és körüli
bővített
tanács-
testület-

ra min-
ők, sem
a tagok
artalan,
eresztül
özüggő
émái, s
pen eza
ezek a

y velük
efordul-
mindig
is vita,
n. A fő
t másik
nível a
zgyüle-
ket. És
vezetők

képviselhetik egyoldalúan a szakmai és üzemi érdekeket, az elnök azonban a tagok megbízott embere is, tehát ő nemcsak a vállalati felelős, hanem a szakszervezeti elnök hivatásának is meg kell hogy feleljen. A homokszentgyörgyi Zöld Mező Tsz elnöke ténylegesen meg is felel e kettős szerepnek, s mindeddig sikerrel meg tudta őrizni az üzemvezetők bizalmát is, a tagok bizalmát is. Sőt, mivel nyolc éves elnöksége során már sokszor kivívta mindkét oldalról a bizalmat, most már akkora a tekintélye, hogy a kritikus helyzetekben is biztosan áll a lábán.

Most már csak az a kérdés, hogy lehet-e példa a szövetkezeti vezetés ilyen megszervezése? Lehet. Mint a kollektív gazdálkodás természetének legjobban megfelelő, a legtartósabban jól működő organizáció bátran ajánlható mindenki figyelmébe. Természetesen sokféle szubjektív és objektív adottság van a termelőszövetkezetekben, s külön-külön mindegyiknek a maga receptjét meg kell találni, s nem lehet előregyártott sémát ráhúzni mindegyikre. A jó példából azonban sok mindent lehet követni.

Erdel Ferenc dr.

A BÁRDUDVARNOKI MUNKÁSŐR TERMELŐSZÖVETKEZET

A gyenge termelőszövetkezetek küzdelmes pályafutásának tanulságos példája ez a termelőszövetkezet. Mostoha körülmények között jött létre, kedvezőtlen adottságok között gazdálkodik és elismerésre méltó erőfeszítések révén megindult a konszolidálódás útján.

A zselici táj — közvetlenül Kaposvár alatt — meredek dombjaival és völgyeivel, az erdő, a rét-legelő és a szántóföldek sűrű váltakozásával szemnek és természetjárónak megejtően szép vidék, igazi pannóniai táj. Meggazdag is, mert erdői jól növekednek, a gyepek jó fűtermőek, s a szántóföld is termékeny, ha jól művelik, trágyázzák és az erózió ellen is okosan védekeznek. A föld termékenységet azonban nem könnyű kiaknázni, mert nehéz a közlekedés, a szállítás és nehéz a lejtős területek művelése. Ezért a múlt századi földértékelés során 6—7 aranykoronára becsülték a kataszteri tiszta jövedelmet.

A hagyományos gazdálkodásban azonban kialakult az a művelési rendszer, amely viszonylag jó termést és tűrhető életszínvonalat nyújtott az itt élő lakosságnak. Ennek az évszázadok alatt kialakult gazdálkodási rendszernek a fő elemei voltak: kis parasztfalvak, kis uradalmi majorok; vegyes erdő-, szántó- és gyepegazdálkodás; legeltetésre alapozott szarvasmarha- és sertésenyésztés, gabona- és takarmánytermelés a hegyes-völgyes szántóföldeken és ilyen művelési módok eredményeként a tej, a hús és a fa voltak azok a fő termékek, amelyekből élt a lakosság, s — a kaposvári piac közelségében — nem is rosszul.

A földreform után még csak növekedett a termelés, a hagyományos gazdálkodási rendszer fellendült.