



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.*

ST

281.8
G25
COP 2

XV. évf.

GAVDAKISODAS

A TARTALOMBÓL

BELÁK SÁNDOR:

A vezetéstudomány jelentősége a mezőgazdasági nagyüzemekben

**GÖNCZI IVÁN—
KOZMA ANDRÁS:**

Munkagépek javítási költsége a kihasználástól és a használati időtől függően

**GABNAI JÁNOS—
MÉSZÁROS LAJOSNÉ:**

A vezetés gyakorlata a gyermelyi Petőfi Termelőszövetkezetben

U. S. DEPT. OF AGRICULTURE
NATIONAL AGRICULTURAL LIBRARY
RECEIVED

JUL 23 1971

PROCUREMENT SECTION
CURRENT SERIAL RECORDS

71

5

GAZDÁLKODÁS

TARTALOM

<i>Belák Sándor</i> : A vezetéstudomány jelentősége a mezőgazdasági nagyüzemekben	1
<i>Szijjártó András</i> : A magyar mezőgazdaság fejlődésének néhány szociológiai vonatkozása	17
<i>Gönczi Iván—Kozma András</i> : Munkagépek javítási költsége a kihasználástól és a használati időtől függően	27

A GAZDÁLKODÁS GYAKORLATÁBÓL

<i>Gabnai János—Mészáros Lajosné</i> : A vezetés gyakorlata a gyermelyi Petőfi Termelőszövetkezetben	39
--	----

SZEMLE

A trágya folyékony halmazállapotban történő kezelése és tárolása az NSZK-ban és az USA-ban (<i>Simon G.</i>)	49
A mezőgazdaság villamosítása (<i>Kovács J.</i>)	54

SZAKIRODALOM

A nagyüzemi gazdálkodás kérdései című sorozat két könyvéről. Zoványi István: Mezőgazdasági vállalatok építési tevékenysége; Tamás László: A nagyüzemi szőlőtermelés néhány gazdasági kérdése (<i>Halász P.</i>)	57
---	----

E SZÁM SZERZŐI:

Belák Sándor dr., a mezőgazdasági tudományok doktora, akadémiai levelező tag, rektor, Agrártudományi Egyetem (Keszthely) — **Gabnai János dr.**, igazgatóhelyettes, Tsz-elnökök Továbbképző Tanfolyama (Zsámbék) — **Gönczi Iván dr.**, a mezőgazdasági tudományok kandidátusa, egyetemi tanár, Agrártudományi Egyetem (Gödöllő) — **Halász Péter**, tudományos munkatárs, Agrárgazdasági Kutató Intézet (Budapest) — **Kovács János**, aspiráns (Gödöllő) — **Kozma András dr.**, egyetemi adjunktus, Agrártudományi Egyetem (Debrecen) — **Mészáros Lajosné**, felsőfokú technikumi docens, Felsőfokú Mezőgazdasági Technikum (Zsámbék) — **Simon Géza**, nyugdíjas mezőgazdasági mérnök (Bp.) — **Szijjártó András**, tudományos munkatárs, Agrárgazdasági Kutató Intézet (Bp.).

1
17
27

A VEZETÉSTUDOMÁNY JELENTŐSÉGE A MEZŐGAZDASÁGI NAGYÜZEMEKBEN*

BELÁK SÁNDOR dr.

39

A mezőgazdasági nagyüzemek vezetése mindig körültekintő és szervezett feladatot jelentett. A céltudatos munka megkövetelte a termelésben közreműködő dolgozók tevékenységének harmonikus munkafolyamatokban való összefogását, a technikai eszközök és anyagok tervszerű felhasználását. Ezért minden termelőmunkánál irányításra, összehangolásra volt szükség, hogy a rendelkezésre álló szellemi és anyagi kapacitást az adott lehetőségek között, maximális hatékonysággal lehessen felhasználni.

49
54

Az üzemvezetési ismereteket — a korábbiakban — az agrártudományok egyik jellegzetes tudományága, a „mezőgazdasági üzemtan” keretében oktatták és kutatták a felsőoktatási intézményeknél. Hazánkban a többi tudományterületeket — az ipariakat is — megelőzően, nagy jelentőséget tulajdonítottak ezen ismeretek művelésének. A mezőgazdasági üzemtanak olyan kiváló művelői voltak, mint *Hensch Árpád*, *Nagypataki Béla*, *Juhos Lajos*, *Kulin Sándor* és *Vágsellyei István*.

57

A kapitalista nagyuradalmak vezetésében is többen voltak, akik felismerték, hogy a vezetőnek nem csupán az a kötelessége, hogy bizonyos célok elérésére készítse és mozgósítsa beosztottjait, hanem az is, hogy minél hatékonyabb cselekvésre ösztönözzön, és ennek elérését céltudatos szervező tevékenységével aktívan, kezdeményezően segítse elő. Ilyen kiemelkedő vezetői feladatot oldottak meg hazánkban többek között *Baros László*, *idős Manninger G. Adolf*, *Kemenes Ernő* és *idős Nagy Loránd*.

Számunkra ma is hasznosak és feltétlenül tanulságosak a „jól szervezett” mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének tapasztalatai még akkor is, ha azok egy része, más társadalmi viszonyok közötti gazdálkodás során született.

A vezetésben minden gazdasági területen és társadalmi rendszerben merőben új helyzetet eredményezett a XX. század második felében világszerte robbanásszerűen bekövetkezett tudományos-technikai-műszaki fej-

* 1971. január 19-én a Magyar Tudományos Akadémián tartott székfoglaló előadás (kissé rövidítve. A Szerk.).

lódés és forradalom. Ennek hatását és olykor „kényszerítő erejét” a nagyüzemek és gazdaságok vezetői érzik a legerőteljesebben.

A második világháború óta eltelt két és fél évtized alatt a gazdasági és társadalmi élet a korábnál összehasonlíthatatlanul bonyolultabbá vált, és több vonatkozásban új követelményeket támasztott a vezetéssel szemben. Ez a társadalmi igény indított világszerte a vezetés kérdéseivel való tudatos és tudományos foglalkozásra. Ezt az időszakot tekinthetjük a vezetés tudományos rendszere és módszere kialakítási szakaszának, melyben a vezetés szubjektív megérzések helyett már tudományosan megalapozott ismeretanyagra igyekeznek támaszkodni. Először a kapitalista, később a szocialista országokban is, sorra alakultak a vezetőképző intézetek, a vezetéstudomány vizsgálatával foglalkozó iskolák és részlegek.

A nagyüzemek vezetése olyan céltudatos tevékenység lett, mely nagymértékben növeli a társadalmi munkamegosztás érvényesülését és hatékonyságát, biztosítja az üzem rugalmasabb — az igényekhez és lehetőségekhez gyorsan alkalmazkodó — fejlődését. Minél bonyolultabb és nagyobb szervezet vezetéséről kell gondoskodni, annál fontosabbá válnak a vezetés elsajátítható, objektív elemei.

A vezetés mindinkább olyan művészet lesz, melyet egyre jobban áthat és tudatossá, tervszerűvé tesz a tudomány. Erre mutat rá nagyon találóan a Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének jelmondata is, hogy: „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány.”

A vezetés azonban nem azonosítható a vezetéstudománnyal, mert míg a vezetés sajátos, céltudatos tevékenység, addig a vezetéstudomány ezen tevékenység objektív törvényeivel foglalkozó diszciplína. A vezetéstudomány egyik legfőbb célja, hogy segítséget nyújtson a vezetésben a hibák korai felismeréséhez és orvoslásához. Ennek egyik alkalmas formája a leendő és a jelenlegi gazdasági vezetők megfelelő képzése és továbbképzése.

A VEZETÉSTUDOMÁNYRÓL ÁLTALÁBAN

Az agrárfelsőoktatási intézményeknél is felismertük hazánkban, hogy ma már nem elégséges a vezetés gyakorlatának az üzemtan tárgy keretében történő oktatása. A most végző agrármérnökök ugyanis viszonylag gyorsan — már néhány év alatt — vezető beosztásba kerülnek, és szakmai feladatukat is csak úgy tudják jól ellátni, ha vezetési ismeretekkel is rendelkeznek, mely az adott üzemben való tájékozódást megkönnyíti számukra.

A felszabadulást megelőző években szokásos 8—10 évi gyakorlati idő letöltésére (ahogy akkor nevezték: gyakornok, segéd-tiszt, segédintéző stb.) ma már nincs lehetőség, de az agrártudományok gyors fejlődése miatt a társadalom igénye is az, hogy az egyetemen elsajátított ismereteket a szakember a közösség érdekében mielőbb kamatoztassa. Ezért a külföldi és hazai irodalmi adatok felhasználásával, valamint adatgyűjtésünk és kutatómunkánk alapján tíz évvel ezelőtt az agrárfelsőoktatási intézményeknél is

hozzákezdünk az „üzemvezetési ismeretek” című tárgy oktatásához. Az azóta eltelt idő alatt igyekeztünk az ismeretanyagot korszerűen fejleszteni, és ezen tárgyból jegyzetet, majd kézikönyvet írtunk.

Az oktatás során szerzett eddigi tapasztalatok jók, úgy látjuk, hogy a végzett agrármérnökök — a szaktárgyak elsajátítása mellett — a gyakorlatban is eredményesen hasznosítják a vezetéstudomány oktatott ismereteit. Mindez segítséget ad a fiatal szakembereknek ahhoz, hogy az adott gazdasági környezetben gyorsan megtalálják feladatukat, és jobban érvényesíthessék tudásukat. A fiatal szakembereknek ugyanis természetes igényük, hogy bizonyíthassanak, mielőbb érezzék az önálló cselekvés örömét, fontosnak akarják tudni személyüket, munkájukat, munkakörüket és munkahelyüket.

Oktató- és kutatómunkáknál kiválóan hasznosítjuk mindazokat az eredményeket és ismereteket, melyeket ezen terület tudományos és gyakorlati szakembereitől kapunk. Segítenek a megjelenő könyvek és tanulmányok, hasznos feladatot lát el a Vezetés című, az AGROINFQRM gondozásában múlt év elejétől megjelenő tudományos folyóirat. Kiemelten foglalkozik a mezőgazdasági vezetéstudomány kérdésével a Termelőszövetkezetek Országos Tanácsa, valamint az Állami Gazdaságok Országos Központja is. Mindennek köszönhető, hogy ma már van mit oktatni és mondani a mezőgazdasági vezetési ismeretek tárgy körben. Új helyzetet eredményezett a gazdaságirányítás 1968-ban bekövetkezett változása, mely a gazdasági vezetők részére sokkal nagyobb önállóságot eredményezett, és az üzemvezetés jelentőségét növelte.

A Mezőgazdasági Mérnök- és Vezetőképző Intézet felügyeletével megindult a szervezett vezetőképzés és továbbképzés. A Mezőgazdasági és Élelmezéstudományi Minisztérium tudománypolitikai irányelvei alapján összeállított középtávú feladattervben kiemelt témaként szerepel a vezetési ismeretek fejlesztése. Ezen középtávú kutatási feladatot nemzetközi együttműködéssel, az érintett hazai felsőoktatási és kutatási intézmények bekapcsolódásával kívánjuk művelni. Munkánkat elősegíti az is, hogy a Magyar Tudományos Akadémia Agrárorsztályának gondozásában önálló „üzemtanai és üzemvezetési” szakbizottságot alakítottunk, mely hivatott a kutatás koordinálására.

A vezetéstudomány ma még nem forrott ki teljesen, tematikáját a hazai, valamint a szocialista országokban a gazdasági vezetés terén felhalmozott tapasztalatok alapján, részletesen ki kell dolgozni. A tőkésországok idevonatkozó — elsősorban ipari nagyüzemek vezetését tárgyaló — elméleti tételeit és gyakorlati tapasztalatait ugyancsak fel kell használni. Nyomatékosan rá kell azonban mutatni azokra a különbségekre, melyek a szocialista és a kapitalista nagyüzemek vezetése között fennállnak, nevezetesen:

- más a dolgozók (tsz-tagok) és a vezetők kapcsolata, együttműködése;
- más a munkában részt vevők anyagi érdekeltsége;

- a dolgozók (tsz-tagok) kezdeményezői is a feladatoknak és
- bizonyos területeken a kollektív (társadalmi) vezetés is érvényesülhet.

A szocialista mezőgazdasági nagyüzem nemcsak gazdasági vállalkozás, hanem új típusú közösség is, ahol sokkal inkább mindent az emberekkel, az emberekért kell tenni.

A VEZETÉSTUDOMÁNY FEJLŐDÉSE

A vezetési ismeretek eddigi rendszerének fejlődése arra mutat, hogy a vezetés elmélete, mint praktikus tudomány indult el, és művelőinek többsége most is annak tekintti. Mindenképpen olyan gyakorlati tudománynak is kell azonban maradnia, melynek ismeretanyaga a módszerek és eljárások szerint alakul, elmélete tehát annál megalapozottabb, minél jelentősebbek az alkalmazása útján elért eredmények.

A vezetésre vonatkozó ismeretrendszernek, hogy érett tudománnyá legyen, a többi tudományokra is szüksége van. A vezetési ismeretek első összefüggései a filozófiában és az etikában találhatók meg. A vezetési diszciplína alapozó tudományai között elsősorban a közgazdasági ismereteket, a politikai gazdaságtant, a mezőgazdasági vezetés területén pedig az üzemtant (vállalati gazdaságtant) kell említeni. Különösen jelentős a jogtudomány szerepe a vezetés tudományos megalapozásában. Az emberi viselkedéssel foglalkozó tudományok, így a pszichológia és a szociológia, ugyancsak nagymértékben járulnak hozzá a vezetés elméletének formálásához. Az utóbbi években terjedtek el és hatnak olyan ismeretek, mint a csoportdinamika, a szervezetben belüli, valamint külső kapcsolatok kérdése. Mezőgazdasági vonatkozásban a természettudományokkal — elsősorban a biológiával — való együttműködés is nélkülözhetetlen. Végül a matematikának és a kibernetikának a vezetés területére történő alkalmazása forradalmasította a vezetési szemléletet, és a műszaki döntések meghozatalának módszereit. Bár fennáll annak a veszélye is, hogy a sorozatos összetett emberi minőségeknek és cselekedeteknek matematikai összefüggésekkel történő merev bemutatása, felmérése sok hiba forrása is lehet.

A vezetéstudomány ugyanis nem egyszerűen a tárgyi ismeretek összessége, hanem a *társadalmi struktúra és a cselekvés célirányos alakításának a tudománya*.

Nem érkezett el azonban még annak az ideje, hogy a vezetési elméletet minden vezető olyan magától értetődően szükségesnek tartsa vezetői tevékenysége során, mint a műszaki, szakmai ismereteket. A gyakorlati vezetők ma még — érthetően — alig ismerik a vezetés elméletének tényleges tartalmát és célját. Ennek oka, hogy a vezetőket általában nem vezetőnek, hanem szakembernek képezték, és később a gyakorlatban lettek ezután vezetők.

A vezetés színvonalának a társadalmi szükségletekhez mért lemaradását, a fejlesztés lehetőségének kutatását a gazdasági élet rohamos fejlődése

idézte elő. A vezetéstudomány ma ismert módszerei holnap már nem lesznek elégségesek a vállalkozások eredményességéhez. Azoknak a vezetőknek a tevékenysége lesz a jövőben sikeres, akik azon túl, hogy ügyesen gazdálkodnak az eleven és holt munkával, képesek elméleti következtetések levonására, ennek alapján koncepciók kidolgozására és gyakorlati érvényesítésükre is.

A vezetéstudománynak tehát fő célja, hogy növelje a vezetés rendelkezésére álló lehetőségek számát, és ezzel párhuzamosan annak a valószínűségét, hogy az adott körülmények között a legjobb döntési változatot lehessen kiválasztani. A vezetéstudomány alapvető koncepciója a „döntés-számítás” megvalósítása.

A gyakorlati gazdaságvezetőnek a vezetéstudományt alkalmaznia kell, hogy

- minimálisra csökkentse a váratlan események számát, a helytelen döntések számát és hatását;
- lépést tudjon tartani a gyors fejlődéssel;
- vezetői tevékenységében kerülje az ösztönösséget és
- ne csak a dolgokat, eszközöket, hanem az embereket is vezesse, irányítsa (humán reláció érvényesítése).

A vezetéstudomány alkalmazható akkor, ha a vezető

- ellenőrizni akarja a jelenlegi gazdálkodást és
- meg kívánja határozni jövőbeni terveinek realitását.

A vezetéstudomány tehát a vezetőket a lehetőségek jobb felhasználására, és jobb gazdálkodási eredmények elérésére teszi képessé.

A VEZETŐ ÉS A VEZETÉS

Vezetni tehát annyit jelent, mint egy cél érdekében mások cselekedeteit irányítani gondolkodásuk tervszerű befolyásolása útján, gondoskodni mindazon feltételekről, melyek szükségesek a feladat megoldásához.

A szocialista mezőgazdasági nagyüzemek vezetési tevékenységének célját illetően a feladatok — a szocialista átszervezés óta — fokozatosan változtak. Elsőrendű célja a vezetésnek a nagyüzemi keretek kialakítása, a fizikai erőforrások hatékony felhasználása, a termelés megindítása volt, majd következett az új technológiák alkalmazása, és ezzel együtt az ökonómiai, gazdaságossági szempontok előtérbe helyezése. Később a műszaki haladás gyorsulása volt jellemző, és napjainkban — ezek mellett — mind többet foglalkozunk a munkaerő kérdésével. Lényegesen csökken ugyanis a rendelkezésre álló munkaerőlétszám, de a megmaradó fokozottabb igényeket támaszt. Mindez gondolatgazdagabb és körültekintő, előrelátó, koncepciózus vezetés érvényesítését követeli meg.

A vezetőknek ezért minden cselekedetükben arra kell gondolniuk, hogy olyan embereket kell vezetni, akiknek aktivitására szükség van. Minél fejlettebb lesz műszakilag valamely gazdasági alakulat, annál döntőbb azon

emberek hozzáállása, akik azt mozgásba hozzák! *Minden vezető* lényegileg két funkciót tölt be: embereket irányít és gazdasági döntéseket hoz. A két tevékenység nem válhat el egymástól, az irányítás tekintélyt és elismerést, a döntés szakmai felkészültséget és megfontoltságot igényel.

Felvetődik a kérdés — szakkörökben sokat vitatják —, hogy milyen vezetőkre van szükség a szocialista nagyüzemekben és elválhat-e egymástól a társadalmi, emberi és szakvezetés. Mielőtt ezzel kapcsolatosan véleményt kifejténém, talán hasznos lesz röviden rámutatni a kapitalista gazdaságvezetés idevonatkozó fejlődésére.

Köztudomású, hogy a kapitalista nagyipari vállalatoknál a két világháború közötti időszakban elvált egymástól a szakvezetés és az ügyintézés, az ún. manager tevékenység; és a nagyvállalatok vezetését, ügyintézését mindinkább a managerek vették át. A koncepció, melyből kiindultak, az volt, hogy a szakember végezze a maga szakfeladatát, szemlélete legyen vertikális irányú, a feladat elmélyítésére, aprólékos kimunkálásra törekvő, túlnyomó részben egyéni teljesítmény, és foglalkozzon elsősorban a tárgyi világ tényeivel, folyamataival.

Ugyanakkor maga a vezetés ettől elkülönülő ismeret, a vezetőnek horizontális irányú, komplex szemlélettel kell rendelkeznie, mert a vezető elsősorban emberekkel áll kapcsolatban, és elsődleges feladata, hogy másokból hozza ki képességeik és tehetségük maximumát.

Ez a felfogás és szemlélet nagyon tetszetős, és hosszabb időn át érvényesült, a termelésben átmenetileg szép eredményeket is hozott, amire fel is figyelt a világ. Kialakult az úgynevezett „marketing szemlélet”, melynek lényege a fogyasztóra orientált koncepció, amikor kizárólagosan a gyártmányfejlesztéssel, a műszaki fejlesztéssel törődnek, individuális egyéni érdekeket elégítenek ki, és nem törődnek a társadalmi szükségletekkel, a termelésben dolgozók emberi igényeivel.

Az Amerikai Egyesült Államok ipari fejlődésére ez az út volt általában jellemző, mely később — kisebb mértékben — elterjedt a nyugat-európai államokban is.

Az idevonatkozó szemléletben azonban az utóbbi években lényeges változás következett be, melyre vonatkozóan idézem *Dawsonnak* — a Harvard Egyetem professzorának — a közelmúltban megjelent véleményét: „A második világháború utáni években a manager, marketing koncepció nagy szolgálatot tett az üzleti életnek, mely azonban ma már egyedül nem felel meg az új társadalmi követelményeknek. Új üzleti felfogás van kialakulóban, melyet *emberközpontú szemléletnek* nevezünk. A fejlődés útja a termeléscentrikus, értékesítéscentrikus, majd a marketing koncepció volt, és most a „humáncentrikus” szemlélet érvényesítése következik. A gyors műszaki haladás, a növekvő termelékenység, a fogyasztói igények növekedése mellett, az emberi élet- és munkafeltételek javításával kapcsolatos társadalmi felelősség érvényesítése is jelentkezik.”

Úgy gondolom, ezt célirányos figyelembe vennünk a szocialista társadalom építése, az új gazdaságirányítás alkalmazása során.

A VEZETÉS CÉLJA ÉS FELADATA

A szocialista mezőgazdasági nagyüzem leglényegesebb vezetői feladata valóban a vezetők és beosztottak szövetségének, az *alkotó közösségnek* a kialakítása. Ezt bizonyítja — húszéves fejlődésére visszatekintően — állami gazdaságaink példája is.

A vezető a termelésért felelős, de a közösség, melynek közreműködésével a termelést egyáltalában megvalósíthatja, az „ember”, vagy az „embercsoportok”. A vezetés sikere vagy sikertelensége főképpen attól függ, képes-e megteremteni ezt a közösséget és jól tud-e vele együttműködni? Tulajdonképpen képes-e a vezető „az embereken keresztül” dolgozni.

A mezőgazdasági nagyüzem vezetősége különböző szintű vezetőkből tevődik össze. Mindegyik szintnek mások a feladatai, de az alsótól a legmagasabbig a cél a termelés szervezése, a termékek előállítása, melyet csak közreműködő, egymást segítő, megértő vezetők és beosztottak munkakapcsolata oldhat meg jól.

Az extenzívebb gazdálkodás során, a direkt gazdaságirányítási rendszerben, amikor még kisebb volt az eszköz- és anyagfelhasználás is, viszonylag kevés embernek kellett előkészíteni, megtervezni és eldönteni azt, amit sok ember hajtott végre és kivitelezett a termelésben.

A jövőben az intenzívebb gazdálkodás és az új gazdaságirányítás során mind több embernek kell kigondolni, biztosítani, megtervezni és technológiailag előkészíteni mindazt, amit viszonylag kevés ember a jelentős műszaki felkészültség, a termőképesebb fajok és fajták stb. felhasználásával, segítségével kivitelez.

Ez a múlthoz képest lényeges különbség azt eredményezi, hogy a mezőgazdasági nagyüzemekben is más lesz az előkészítésben dolgozó (szellemi munkát végző) és a végrehajtásban közreműködő (csak fizikai munkát végző) dolgozók aránya. Ezért mind nagyobb mértékben van szükség jól képzett mérnök, üzemmérnök, ágazatvezető, technikus és szakmunkás közreműködésére.

A műszaki téren végbemenő átalakulást jól szemléltetik például a következő adatok: a fejlett kapitalista országokban a századforduló idején — az összes dolgozók számán belül — 70% fizikai és 30% szellemi dolgozó volt; ez 1950-ben 50—50%-ra alakult; jelenleg 60—40% ez az arány, és az előzetes számítások szerint a század végére mindössze 20% lesz a kimondottan fizikai dolgozók aránya. Tendenciájában a folyamat nálunk is hasonlóan következik be, ami máris látható a mezőgazdaságban dolgozók számarányának rohamos esökkenésében. Éppen ezért szükséges fokozottabb mértékben a helyes együttműködés kérdéseivel, a vezetők és a végrehajtók kapcsolatával foglalkozni. Sok vezető ugyanis nagy ügybuzgalma mellett — amikor a szakvezetés technológiai, ökonómiai feladatainak minden vonatkozásban eleget akar tenni — nem fordít elég gondot azokra az emberekre, akikkel együtt kell dolgoznia, és akik hivatottak elgondolásainak, döntéseinek kivitelezésére, akik mindezek valóra váltását elősegítik vagy esetleg gátolják. Adott esetekben az akadályoztatás csak azért fordul elő, mert a vezetők és

a végrehajtók, beosztottak (dolgozók vagy tsz-ben a tagság) nincsenek szövetséges viszonyban, egy akaraton, azonos véleményen. Ezért az ún. „manager” típusú általános ügyintéző vezető csak ideig-óráig állhatja meg a helyét. A vezetőknek egyaránt alapvetően ismerniük kell a mezőgazdaság biológiai, kémiai, technikai, ökonómiai főbb összefüggéseit, de ugyanakkor a társadalmi, politikai kérdésekben is jártasnak kell lenniök. A vezetőnek tehát az adott feladat ellátásához szükséges szakismerettel és gyakorlati tapasztalattal kell rendelkeznie, vagy vezetési jártassággal, de megfelelő mezőgazdasági szemlélettel. Ennek alapján nem különülhet el a társadalmi és szakmai vezetés, a kétirányú tevékenység szorosan összetartozik és feltételezi egymást, a közös kapcsolatot az emberekkel való együttműködés jelenti, amely egyaránt feladata a szakvezetőnek és a társadalmi vezetőnek.

Ezért kell a vezetési ismereteket a szakemberképzés és a továbbképzés során oktatni, hogy a végzettséggel, szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek soraiból is mielőbb jó vezetők kerülhessenek ki.

A jó vezetők a gazdálkodásban jártas, az adott feladat ellátására szakmailag felkészült, politikailag tájékozott, megfelelő emberi tulajdonságokkal és magatartással rendelkező emberek közül kerülnek ki. A mezőgazdasági nagyüzemek vezetőinél a felkészültséget, az emberi magatartást és *nemcsak a végzettséget* kell elsőrendű szempontként figyelembe venni.

Ezért kimondhatjuk: az oktatási intézményekkel szemben nem lehet igény, hogy vezetőket képezzenek. Ezek kizárólagos feladata megfelelő szakemberek képzése, akik közül kerülnek majd ki a különböző szintekre és feladatokra alkalmas, megfelelő felkészültségű vezetők. Lényeges azonban, hogy ezen intézmények olyan szakembereket képezzenek, akik nem csupán szakvezetők, hanem a nagyüzemek társadalmi vezetői is lehetnek, ha képességeik erre alkalmassá teszik őket.

A gond mindig ott van, ha valaki olyan vezetői feladatot lát el, melyhez felkészültsége, képessége vagy személyi tulajdonsága nem megfelelő. Ezért kell — véleményünk szerint — a jövőben sokkal több gondot fordítani az adott feladatokhoz, igényekhez megfelelő vezetők kiválasztására vagy nevelésére, oktatására és továbbképzésére. Tudomásul kell venni, hogy minden ember formálható, továbbképezhető, de csak, ha a szükséges tulajdonságokkal és képességekkel rendelkezik. Az állami gazdaságok vezetésében ezen szempontok érvényesítése viszonylag könnyebb, és általában megoldottnak is tekinthető. Ma már senki sem vitatja, hogy az állami gazdaság kinevezett igazgatója egyszemélyes felelős vezetői minőségben társadalmi, politikai és ugyanakkor szakvezető is.

Nem ilyen egyértelmű és könnyen megoldható kérdés ez a termelőszövetkezetek vezetésében. Itt vitatható a tsz-elnök szerepe, feladata. A gyakorlat igen sokrétű és különféle megoldásokat mutat. Egy azonban tény: a termelőszövetkezetek vezetésében sem különülhet el a társadalmi, politikai és a szakvezetés. A termelőszövetkezetek elnökének egyszemélyben felelős vezetőjének kell lennie a mind jobban kifejlődő, és egyre inkább szak-

emberekből álló irányító apparátusnak, az üzemi vezetőségnek, az ún. „törzskarnak”. Ugyanakkor elnöke a közgyűlés által választott vezetőségnek is, mely mint testület, felette áll az üzemvezetésnek. Ez esetben az elnök döntéseket hozó vezető, aki mellé szakmai szerveket rendelnek, hogy azok elvégezzék mindazt, amit a feladatok sokrétűsége miatt az elnök — érthetően — nem tud megoldani. Ez a szakmai törzskar azonban nem vezet, hanem a vezetőt hivatott szolgálni. Így az elnök feladatát — ahogy találoán jegyzi meg *Hegedüs András* — „gazdasági dinamizmussal és szövetkezeti demokratizmussal” látja el.

Ezen megoldás helyességét több gyakorlati példa mutatja. A kérdésnek további tudományos vizsgálata és a jó tapasztalatok átadása további feladat.

A VEZETŐ INFORMÁCIÓS FELADATA ÉS A DÖNTÉSHOZATAL

A vezetéstudomány a mezőgazdasági nagyüzemek vezetőinek tevékenységét a következő főbb folyamatokra (funkciókra) bontja:

1. A vezetés előkészítése, információszerzés.
2. A tervekészítés.
3. A döntéshozatal.
4. A végrehajtás, a rendelkezés kiadása.
5. Az ellenőrzés.

E helyen minden folyamattal kellő részletességgel foglalkozni nem lehet. Mivel azonban az információszerzés, valamint a döntéshozatal nehezen megszervezhető vezetői feladatot igényel, lényegében határozzuk meg az üzemi vezetők idevonatkozó tennivalóit.

Ismeretes az a nagyarányú műszaki fejlődés, mely bekövetkezett. Ennek eredménye, hogy az elmúlt évtizedben több mezőgazdasági jellegű találmány, újítás látott napvilágot, mint azt megelőzően az emberiség egész története alatt.

A gyors fejlődésre azért volt lehetőség, mert 1950 óta több mezőgazdasági tudományos dolgozó tevékenykedik, mint addig együttvéve. Ugyanakkor az új tudományos eredmények gyakorlati elterjedése túl lassú, és mindinkább cél, hogy a felfedezéstől a gazdasági hasznosításig szükséges időt esökkentsük.

A sürgető igények és a szinte félelmetes méretű információáradat közepette ott van a vezető, a maga szükségszerűen véges képességeivel és erősen korlátozott idejével. Napi feladatainak ellátása mellett legalább tájékozódni szeretne a különféle ajánlások között, hogy az alkalmazhatónak talált gondolatok megvalósításában — a dolgozók (vagy tagok) meghallgatása és véleménye alapján — fokozhassa a vezetése alatt álló gazdasági egység hatékonyságát, a kialakult versenyben ne maradjon le.

Minden gazdasági vezetőnek — hogy jól tudjon vezetni — elsősorban tehát tájékozódnia kell, melynek során külső és belső információk birtokába jut. Több intézmény, szervezet, szaklap, rendelet stb. gondoskodik arról,

hogya a mezőgazdasági nagyüzemek vezetői tudjanak a fejlesztés lehetőségeiről, a legújabb technikai eljárásokról stb. Ilyen vonatkozásban inkább a „túlinformálódás” veszélye áll fenn. Ugyanis olyan tájékoztatási adathalmaz áramlik a gazdasági vezetőkhez, melyből nehezen tudják a számukra lényegeset kiválasztani, és annak megismerésére, alkalmazására a szükséges időt fordítani.

Az üzemi vezetőknek ezért fel kell készülniök a külső információk fogadására és rendszerezésére. Itt két megoldás lehetséges: vagy szakterületenként osztják szét a vezetők a különböző információs anyagokat tanulmányozásra, és ezután kölesönösen tájékoztatják egymást, vagy valamely vezető munkatársnak (gyakorta az üzemgazdásznak) feladata a különböző érkező anyagokat áttanulmányozni, rendszerezni és kijegyzetelve továbbadni a többi vezető számára. Sok segítséget nyújthatnak a különböző információt adó kutató és felsőoktatási intézmények is, melyek ma már célra orientáltak, a megrendelési igényeknek megfelelően adják az információt, a szaktanácsot.

Sokkal nehezebb megszervezni az üzemben a belső információ (ismeretek, vélemények és adatok) áramoltatását. Ez a terület az, melyet sajnos sok gazdasági vezető elhanyagol, mert nem érzi közvetlenül a szükségességét. Márpedig a szocialista mezőgazdasági nagyüzemet anélkül nem lehet jól vezetni, hogy a vezetők és a beosztottak ne ismerjék egymás őszinte, kritikus véleményét és javaslatát. El kell érni, hogy a vezetők a tevékenységükkel nem mindenben egyetértő, kritikus beosztottak őszinte, tárgyilagos véleményéről, javaslatairól is tudjanak. Ezért gyakran kell találkozni, közvetlen emberi kapcsolatban lenni a munkatársakkal. Ezen túlmenőleg a szervezett informálódásra, véleménykérésre, tájékoztatásra is szükség van a jól szervezett közgyűlések, vezetői megbeszélések révén.

A belső információ megszervezésének feladata az is, hogy a termeléssel összefüggő főbb mutatókat, adatokat továbbítsa mindazoknak, akiknek munkájukhoz ezekre szükségük van.

Idetartozó feladat a vezető saját munkájának megszervezése is, mely nem könnyű, enélkül a vezető állandó időzavarban van. Az időzavar okai a következők lehetnek:

- a vezető mindent maga akar intézni;
- nem elég magabiztos főfeladatában, ezért részkérdéseket intéz;
- túlzott a becsvágya, mindenáron érvényesülni akar;
- munkatársaival bizalmatlan, feladatot nem ad át és
- rossz, hibás az üzemi szervezet, melyet vezet.

A másik fontos vezetői feladat a döntéshozatal. Ez a funkció lényegileg a döntésre hivatott testület vagy személy felelősségteljes állásfoglalása. Ez természetesen nem egyszerű szubjektív megítélés, hanem a kínálózó lehetőségek felülvizsgálata, értékelése, a gazdasági és társadalmi khatások mérlegelése, a gazdaság adott helyzetében való összefüggések megítélése és állásfoglalás.

A gazdálkodási döntések lehetnek:

- gazdasági jellegűek,
- műszaki (technikai) jellegűek és
- szervezeti (társadalmi) jellegűek.

A döntéshozatalnál a következő főbb szempontok figyelembevétele szükséges:

1. a döntési lehetőség felismerése,
2. a döntési alternatívák, változatok felállítása és
3. a döntés számszerűsítése, hatásának előre történő meghatározása.

A nagyobb gazdaságok vezetésében elengedhetetlen, hogy a lényeges, nagy fontosságú gazdasági és műszaki kérdésekben történő döntés előtt a vezetők minden lehetséges eszközök között igénybe vegyék a megfelelő döntéshozatal előkészítéséhez. Ehhez a feladathoz kell a vezetőnek esetenként külső segítséget is igénybe vennie (üzemelemzés, programozás, matematikai felmérés stb.). Ez a tevékenység számszerű információkat nyújt a lehetséges döntésekről és azok várható következményeiről. (Ezt a tevékenységet operációkutatásnak hívjuk.) A mezőgazdasági nagyüzemek vezetőinek ismerniük kell a lehetséges és az adott esetben alkalmazható matematikai és egyéb számítási módszereket annyira, hogy

- tudjanak megrendelést, feladatot adni és
- a kapott eredményt értékelni, hasznosítani.

Ma már így válik a tudatos döntéshozatal a vezetési gyakorlat nélkülözhetetlen eszközévé.

Az előre számszerűsített és alapos gazdasági számításokra alapozott döntéseket lehet azután a kollektíva (vezetőség, közgyűlés stb.) elé vinni. A szakvezető így adhatja elő és védheti meg döntési javaslatát, nyújthat kielégítő tájékoztatást. Az agrármérnök ez esetben lesz valóban a gazdaság szellemi irányítója, a döntés előkészítője.

A vezetők ennek megfelelő munkamódszerének kialakítása a jövő feladata.

A VEZETÉSI SZERVEZET ÉS ANNAK CÉLSZERŰ MŰKÖDTETÉSE

A mezőgazdasági nagyüzemekben a vezetés hatékonysága érdekében ki kell alakítani a különböző vezetési szinteket, mert enélkül a vezetők gyakran nem felkészültségüknek és feladatuknak megfelelő munkakört látnak el. A mérnök- és technikuslétszám növelése egymagában még nem oldja meg a problémákat, sőt bizonyos mértékben nehezíti is a feladatot. A szakemberek hatékony és célszerű foglalkoztatása igen fontos vezetői feladat. Gazdasági szempontból rendkívül lényeges, hogy a szakképzettség megfelelő munkahellyel és munkalehetőséggel is párosuljon, mert a szakképzésre fordított költségek csak így térülnek meg. Ezért fontos, hogy oktatási rendszerünk is szoros kapcsolatban álljon a gazdasági élettel, annak kívánalmait, igényeit vegye figyelembe.

A mezőgazdasági mérnökök munkáját ma még esetenként jellemzi a

nagyon hosszú munkaidő, és a mérnöki színvonalú munka kicsi aránya. A rosszul vezetett gazdaságokban a vezető szakemberek esetenként munkaidejük egy részét nem vezetői feladatok megoldásával töltik el.

E tárgyban végzett vizsgálataink azt mutatják, hogy a felvételezett 200 tsz-gazdaságban a mérnökök munkaidejüknek még a felét sem töltik el mérnöki feladatú munkával (a főmérnökök munkaidejük 31%-át, az üzemegységvezetők 37%-át, a beosztott mérnökök 67%-át nem mérnöki feladatok végrehajtására fordítják).

Ezen visszás helyzet felszámolása érdekében minden üzemben helyes kialakítani a vezetés különböző szintjeit, és írásban rögzíteni a munka- és hatásköri feladatokat. Mindenkinek tudnia kell, mi a kötelessége, feladata, felelőssége, és munkaköre hol kapcsolódik a többiéhez. Ezért a vezetők egymás közti, valamint a beosztottakkal kapcsolatos munkamegosztását szervezeti és együttműködési szabályzatban kell rögzíteni. Ebben a függési és alárendeltségi viszony rögzítése mellett a vezetők döntési jogköre és terjedelme, valamint a centralizáció arányai is meghatározhatók.

A „monolitikus” (egyetlen vezetőre alapozott) hierarchiák ma már képtelenek az egyre növekvő — előbbiekben részletezett — vezetői feladatok megoldására. Az emberek egymásra vannak utalva a döntési folyamatban, ezért nélkülözhetetlen vezetésszervezeti forma a csoportok (teamek) létrehozása, a vezetés decentralizálása, önálló termelőegységek, szocialista brigádok alakítása (bátaszéki példa).

A vezetés szervezetének kialakítása szintén nem lehet sablonos. Minden üzem, gazdaság más-más elbírálást igényel. Nincsen egységes, mindenütt jól használható forma. Az a jó szervezet, melyben mindenkinek pontosan meghatározott a helye és feladata.

A szervezeten nagyon sok múlik, ez biztosítja, hogy legyen kiket vezetni, és hogy a vezető által elhatározott döntés valóban végrehajtásra, kivitelezésre is kerüljön. A szervezeti felépítésnek be kell határolnia az egyes munkacsoportok feladatkörét, lehetőleg teljesen kizárva az átfedéseket, és a keresztbe történő intézkedéseket, egyértelműen és konkrétan kell meghatározni a felelősséget, hogy a technológiai előírások szigorú betartása elérhető legyen.

A jó szervezet egy gyengébb vezetés munkáját is hatékonyabbá teszi, de ugyanúgy a legjobb vezető tevékenységét is lerontja (anulálja) egy rossz üzemi szervezet.

Az emberek (dolgozók és tsz-tagok) magatartása, munkához való szervezett viszonya is nagymértékben attól függ, hogy milyen szervezetben dolgoznak.

A magatartás-tudomány megállapítása szerint az emberek társadalmi szükségleteik figyelembevételével megszervezhetőek, és ez nagyobb lehetőséget ad alkotóképességük kifejtésére, felelősségvállalásukra. Ha mindezt megkapják, többségük maga, önszántából teljesíti feladatát. A szocialista mezőgazdasági nagyüzemek dolgozóira ezen magatartás kell jellemző legyen.

A közösség kialakításában döntő szerepet játszik a dolgozók (tagok) anyagi érdekeltségének a biztosítása, melynek jelentős — de nem kizárólagos — mozgósító ereje van. A megfelelő bérezési és elosztási módszerek kidolgozása, célszerű és tudatos alkalmazása lényeges vezetői feladat, mely pozitívan befolyásolhatja a vezetők és beosztottak együttműködését, kölcsönös megértését.

Figyelembe kell venni a továbbiakban azt is, hogy minden ember biztonságérzetet kíván: munkáját, feladatkörét állandónak, tartósnak érezheti-e? Betöltött munkaköre folyamatos megélhetést jelent-e számára?

Érdemes részletesebben vizsgálat tárgyává tenni, hogy az embereket mely körülmény köti az adott munkaterülethez:

— Az amerikaikra jellemző a minden áron való egyéni érvényesülés előtérbe helyezése, a határozatlan időre történő alkalmazás, gyakori felmondás, munkahely-változtatás, munkanélküliség — mint bizonytalansági tényezők.

— A japánokra jellemző a csoportérvényesülés, az egy életre való elkötelezettség — minden körülmények között — az adott munkaterülethez.

— A mi termelészövetkezeteinkben el kell érni, hogy a tsz-tag — mint társtulajdonos — érezze magáénak az üzemet, az anyagi érdekeltség dolgozói és tulajdonosi minőségben egyaránt érvényesüljön, és az embereket ne úgy tekintsék, mint passzív végrehajtókat.

E kérdéses csoport további kidolgozása a jövő kutatásának a feladata.

A termelészövetkezeti tagok tulajdonosai és egyben dolgozói is a gazdaságnak. A tulajdonosi mivoltukból következnek, hogy maguk döntenek a termelés és gazdálkodás fontosabb kérdéseiben, és maguk választják meg a vezetőket is. A közvetlen irányítás tehát választott, operatív vezetők útján történik. Lényegében tehát testületi és egyszemélyi vezetésről, és ugyanilyen felelősség kombinációjáról beszélhetünk. Ennek ésszerű alkalmazása jelentős mértékben könnyítheti a vezetés munkáját, és szabályozhatja felelősségét. Az így helyesen kialakított vezetési rendszer fejezi ki a termelészövetkezeti demokráciát, a kollektív vezetés célszerű kibontakoztatását.

A tsz-gazdaságok szervezeti felépítése, vezetési rendszere és működési rendje fejlesztésének ezért egyik legfontosabb követelménye a döntési szintek pontos meghatározása, a hatáskörök körültekintő megosztása.

Szabó István a helyes termelészövetkezeti vezetés stílusát a következőképp fogalmazta meg, mellyel mindenképp egyet kell érteni: „A tagoknak fegyelmezett munkavállalókként és ugyanakkor öntudatos tulajdonosokként, a vezetőknek a munkaszervezetekben utasítási joggal rendelkező előjárókként, és más oldalról a tagságnak számadással tartozó tisztviselőkként való ténykedése — a termelészövetkezeti belső élet alapvető tétele. Ennek eljáratítása, illetve egyensúlyának kialakítása nehéz feladat elé állítja a vezetőket és tagokat egyaránt.

A vezetőség feladatkörét néhol a szakvezetés foglalja el. Ezt a tendenciát az is segíti, hogy a felelősséget adott esetben a tagság részéről és kívülről is rendszerint kizárólag a szakvezetőkkel szemben vetik fel. A megfelelő

arányok ilyen vagy olyan torzulása, a demokratizmus megsértése, vagy a demagóg hangok felerősödése a gazdálkodás visszaeséséhez vezet.”

A kollektív vezetésre való túlzott, erőltetett támaszkodás tehát lelassítja, fékezi a vezetés rugalmasságát, hatékonyságát, gyors intézkedését, és csökkenti az egyszemélyes felelősséget is. Az egyszemélyi vezetés egyoldalú érvényesülése pedig a közösség akaratával ellentétes intézkedésekhez és a tagságnak a szövetkezettől való elidegenedéséhez vezet.

Ebben a kérdésben a szövetkezeti törvény úgy foglal állást, hogy minden „alapvető kérdésben” a termelőszövetkezeti közgyűlés, az „operatív jellegű” feladatokban pedig a szövetkezet vezetősége, vagy személyi felelős vezetői döntenek. Ezzel a megfogalmazással egyet lehet érteni, de a gyakorlatban mégis nehezen határozható meg, vita tárgyát képezheti, hogy mely ügy intézése hol helyesebb, hol célszerűbb a döntést hozni.

A vezetés előkészítésénél a tagság véleménykérése, a tervek jóváhagyása mindenképpen a kollektív testület elé tartozik. Csak a döntéshozatal különülhet el aszerint, hogy alapvető, lényeges kérdésben kell-e dönteni, mely ugyancsak kollektív elhatározást igényel, míg az operatív, ún. rutindöntések a vezetők hatáskörébe tartoznak, úgyszintén a hozott döntés végrehajtása, kivitelezése és a rendelkezés kiadása is. A vezetés befejező funkciója, az ellenőrzés viszont társadalmi és szakfeladat egyaránt.

A szövetkezeti demokrácia tehát nem valami különleges kívánalom, teljesíthetetlen igény, hanem azonos a szocialista demokráciával. Ennek érvényesítése, a termelőszövetkezetekben elengedhetetlen követelmény.

Az állami gazdaságokban is kívánatos a dolgozók véleményének meghallgatása, és a döntéshozatalnál való figyelembevétel.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ennyiben kívántam ismertetni a vezetéstudomány jelentőségét a mezőgazdasági nagyüzemekben, a vezetési ismeretek egy részét és az ezzel kapcsolatosan kialakuló tudományos munka főbb feladatait, elgondolásait.

Látható, milyen sokrétű feladat vár megoldásra. A további kutatómunka során elsősorban tisztázni szeretnénk:

- a gazdasági-műszaki színvonal gyors fejlődésével párhuzamos vezetési koncepció lehetőségét;
- az egyszemélyi felelős vezetés és a kollektív vezetés kapcsolatát;
- a vezetői szintek célszerű kialakításának módszerét, a különböző felkészültségű szakemberek helyét, feladatát, a vezetőképzés és továbbképzés célját;
- a vezetés emberi — humán — vonatkozásait és összefüggéseit és
- a vezetés funkcióinak gyakorlását, különösen az információáramoltatás és a döntéshozatal, az operációkutatás, a kibernetika alkalmazását illetően stb.

Mindezen feladatok megoldásához e helyről is kérjük a korábbiakban említett társtudományok együttműködését és segítségét.

A technika, valamint a termelés gyors fejlődésével egyre nehezebb vezetni, de különösen jól vezetni.

A nagyobb, bonyolultabb gazdasági egységek — így az állami gazdaságok és termelőszövetkezetek — vezetése is mind több hozzáértést kíván a vezetőktől. A jobb gazdasági vezetés megvalósítása ma már kulcskérdése annak a világméretű versenynek, mely a gazdasági élet területén folyik.

Az elmondottak csak bepillantást engedtek abba a kialakulóban levő tudományágba, mely a vezetés tudományát részletesen, többoldalúan és főleg tudományos szinten hivatott összefoglalni. Jó vezető csak az lehet, aki megtanulja a vezetés bonyolult tudományát, és ezt a tudást rendszeresen továbbfejleszti. Ennek módszereit, rendszereit megtalálni és a gyakorlatba átültetni a vezetésstudomány feladata, mely hazánkban — különösen az utóbbi években — egyre sürgetőbb igényként merül fel.

I R O D A L O M

Ács A. — *Belák S.* — *Kovács L.*: Mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének gyakorlata. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1968. — *Bene L.*: A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1970. — *Dawson, I.*: Vezetéstudomány elméletek és vezetési gyakorlat. Korszertű vezetés, 1970. 12. sz. — *Erdei F.*: Szakszerűség és demokrácia. Társadalmi Szemle, 1967. 5. sz. — *Erdei F.* — *Csete L.* — *Kalocsai F.*: Üzemi szervezet és üzemvezetés a szocialista mezőgazdaságban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1966. — *Hanika P.*: A vezetés új horizontja. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1970. — *Hegedűs A.*: A szövetkezetek vezetésének egyik alapvető szociológiai problémája. Vezetés, 1970. 12. sz. — *Heier N.*: Pszichológia vezetőknél. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1969. — *Keserű J.*: Vezetés és vertikális integráció. Vezetés, 1970. 8. sz. — *László F.*: A korszerű vezetés alapelvei. TIT. házi sokszorosító, 1969. — *Nyíri B.*: A termelőszövetkezeti vezetés sajátosságának és hatékonyságának néhány kérdése. Vezetés, 1970. 5. sz. — *Risenti M.*: A vállalati munkapszichológus. Korszertű Vezetés, 1969. 4. sz. — *Szabó I.*: A termelőszövetkezetek vezetésének néhány kérdése. Vezetés, 1970. 1. sz. — Mezőgazdasági üzemtan (Szerkesztett Vágsellyei István), Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1965.

Статья представляет собой доклад сделанный автором в Академии наук Венгрии. Автор, как пионер применения в сельском хозяйстве страны научного управления, знакомит с историей исследовательских работ по научному управлению, обучения и значенням его с точки зрения крупных сельскохозяйственных предприятий. В статье он обсуждает важнейшие моменты заний по управлению и в связи с этим указывает на главнейшие задачи научной работы в этой области.

Der Artikel beinhaltet die Antrittsvorlesung des Verfassers and der Ungarischen Akademie der Wissenschaften. Als Pionir der angewandten landwirtschaftlichen Führungswissenschaften in Ungarn wurde vom Verfasser die Geschichte der Forschung und des Unterrichts der Führungskennntnisse sowie ihre Bedeutung in der grossbetrieblichen Landwirtschaft bekanntgegeben. Weiterhin wurden die wichtigeren Theosen der Führungskennntnisse dargelegt und in diesem Zusammenhang wurden auch die wichtigen Aufgaben der wissenschaftlichen Forschungsarbeiten bestimmt.

The inaugural lecture of the author presented at the Hungarian Academy of Sciences is embodied in the paper. The author—as one of the pioneers who applied management science in Hungary—gives an outline on the history and importance of management science research and instruction in large scale agriculture. Major theorems of managerial knowledge are also exposed in the paper and the most important tasks of scientific research are indicated under this aspect.

AZ AKADÉMIAI KIADÓ KIADVÁNYA

Szemes Lajos:

A mezőgazdasági termelészövetkezetek érdekképviselete

A szerző alapos áttekintést ad a termelészövetkezeti érdekképviselet fejlődésének történetéről, felvázolva azokat a társadalmi-gazdasági körülményeket, amelyek között ez az érdekképviselet időszakonként megvalósult. Nemcsak regisztrálja az eseményeket, hanem kritikailag értékeli is az intézményes érdekképviseletet megvalósító különböző szervezeteit: a Termelészövetkezeti Tanács, az annak operatív munkáját végző elnökség, titkárság, a megyei megbízottak, az Országos Termelészövetkezeti Tanács és a megyei termelészövetkezeti tanácsok, a Termelészövetkezetek Országos Tanácsa és a területi szövetségek tevékenységét, és javaslatokat is ad az érdekképviseleti, érdekvédelmi munka továbbfejlesztéséhez.

A MEZŐGAZDASÁGI KIADÓ KIADVÁNYA

A földművelésügyi szakigazgatás története 1867—1918

Szerkesztette: Pataky Ernő

A termelés intenzívebbé válása, az emberek társadalmi egymásrautaltságának fokozódása példátlanul meggyorsult az elmúlt 100 év folyamán. Ez a változás a legszembetűnőbb a mezőgazdaság területén: az a mezőgazdasági üzem, mely 100 évvel ezelőtt még teljesen önellátó volt, ma a termelés minden mozzanatával más emberek munkájához kapcsolódik. Ahogy növekszik az egyes üzemek egymásrautaltsága, oly mértékben nő a munkák összehangolásának szükségessége is. Az egységes intézkedések igénye teremtette meg a földművelésügyi szakigazgatás szervezetét. Ennek fejlődése nyomon követi a termelést: a kettő története kiegészíti egymást. A szerzők könyvükben a kevésbé ismert, a szakigazgatás történetét dolgozzák fel.