



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.*

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.

281.8
T25
p.1

GAZDÁLKODÁS

COKE list / DCB

3

XVI. évf.

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

SEP 21 1979

PROCUREMENT SECTION
CURRENT SERIAL RECORDS

A TARTALOMBÓL

SZEMES LAJOS:

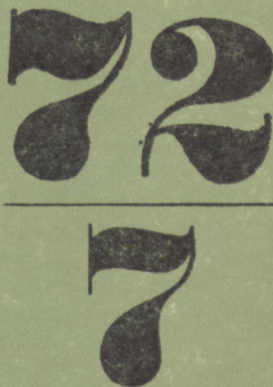
A termelőszövetkezetek testületi vezetésének néhány tapasztalata

LIGETI CSÁK:

A szántás optimális fogásszélességének meghatározása matematikai módszerrel

CSETE LÁSZLÓ:

Az elemzési és tervezési módszerek korszerűsítése a mezőgazdaságban



GAZDÁLKODÁS

TARTALOM

<i>Szemes Lajos</i> : A termelőszövetkezetek területi vezetésének néhány tapasztalata	1
<i>Ligeti Csák</i> : A szántás optimális fogásszélességének meghatározása matematikai módszerrel	15
<i>Csete László</i> : Az elemzési és tervezési módszerek korszerűsítése a mezőgazdaságban	23

VITA

<i>Szőnyi Imre</i> : Hozzászólás Sutus Imre A termelőszövetkezeti vezetők bérezési kérdései című cikkéhez	39
---	----

A GAZDÁLKODÁS GYAKORLATÁBÓL

<i>Tildi István—Tóth Béla</i> : A szállítások szerepe a szarvasmarhatelepek kialakításában	43
--	----

SZEMLE

Erdei Ferenc szocialista brigád Bábólnán (<i>Pósvai L.</i>)	49
Nemzetközi szimpózium a matematikai módszerek és az elektronikus számítástechnika kérdéseiről (<i>Mészáros S.</i>)	49
A takarmány és a sertés áráránya külkereskedelmünkben (<i>Simon Gy.</i>)	56
A mezőgazdaság és a vadgazdálkodás (<i>Guoth E.—Mátyás J.</i>)	58

E SZÁM SZERZŐI:

Csete László dr., a közgazdasági tudományok kandidátusa, főigazgató-helyettes, MÉM Statisztikai és Gazdaságelemző Központ (Budapest) — Guoth Ernő dr., nyugalmazott tudományos osztályvezető (Bp.) — Ligeti Csák, egyetemi tanársegéd, Agrártudományi Egyetem (Gödöllő) — Mátyás József, ÁGOK Vadgazdálkodás Szakbizottságának nyugalmazott titkára (Bp.) — Mészáros Sándor dr., a mezőgazdasági tudományok kandidátusa, osztályvezető, MÉM Statisztikai és Gazdaságelemző Központ (Bp.) — Pósvai Lajos dr., tudományos főmunkatárs, Agrárgazdasági Kutató Intézet (Bp.) — Simon Gyula dr., főelőadó, Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium (Bp.) — Szemes Lajos dr., a mezőgazdasági tudományok kandidátusa, tudományos osztályvezető; Szőnyi Imre, tudományos főmunkatárs; Tildi István, tudományos osztályvezető; Tóth Béla, tudományos főmunkatárs, Agrárgazdasági Kutató Intézet (Bp.).



A
szöve
ség és
egyes
soksz
C
ben e
ténye
vetke
litika
megf
U
Lászl
kára
szöve
tása
ket tá
inkáb
szélni
közgy
zönyk
I
hogy
kodás
érvén
kivál
körü
rácia

tézet t

16(7):3-13, 1972



2001

A TERMELŐSZÖVETKEZETEK TESTÜLETI VEZETÉSÉNEK NÉHÁNY TAPASZTALATA

SZEMES LAJOS dr.

A termelőszövetkezeti törvény 15. § (1) bekezdése szerint „A termelőszövetkezet testületi vezető szervei: a közgyűlés (küldöttgyűlés), a vezetőség és az ellenőrző bizottság”. A törvény szabályozza, hogy mi tartozik az egyes testületi szervek hatáskörébe. Ennek ellenére a gyakorlat nagyon sokszínű. A legkülönbözőbb végletekkel is találkozunk.

Csizmadia Ernő a *Vezetés* c. folyóirat 1971. 5. számában közölt cikkében ezt írja: „A szövetkezeti élet és gazdálkodás fejlődésének meghatározó tényezője, hogy *milyen a választott vezetőség és hogyan működik*... A szövetkezetek nagyobb részében a tagság arra törekszik, hogy a vezetőség politikai, szakmai felkészültségben, erkölcsi magatartásban, vezetőképességben megfeleljen a fokozódó követelményeknek.”

Ugyanerről a kérdéstről egy gyakorlatban dolgozó szakember, *Szabó László*, a Tokajhegyaljai Termelőszövetkezetek Területi Szövetségének titkára így ír: „A közgyűlésekkel, illetve küldöttgyűlésekkel kapcsolatban szövetségünk területén legfőbb gond, hogy az évenkénti két közgyűlés tartása általánossá válásával a közgyűlések legtöbbször formális rutinkérdéseket tárgyalnak, és azokban döntenek. Az ún. «zárszámadó közgyűlés» egyre inkább ünnepi aktussá válik, ahol úgymond „nem illik a problémákról beszélni, hagyjuk azokat a tervtárgyaló közgyűlésre”. Az ún. «tervtárgyaló közgyűlés» pedig a hallgatóságra zúdított számrengeteg miatt sokszor közönybe fullad”. (*Vezetés*, 1970. 10. sz.).

Pest és Komárom megye 53 termelőszövetkezetében megvizsgáltuk¹, hogy mennyire érvényesül a termelőszövetkezeti tagok részvétele a gazdálkodás irányításában, illetve milyen tulajdonosi érdek, milyen mértékben érvényesül a gazdasági döntések meghozatalában, a vezetők személyének kiválasztásában, a felelősségvállalásban. Megkíséreltük a témakör teljes körű kifejtésének igénye nélkül megállapítani, hogy a szövetkezeti demokrácia hogyan érvényesül a testületi szervek működésén keresztül. Biztos,

¹ Megjegyzés: A tapasztalatgyűjtésben *Varga Ilona* és *Varga József*, az Agrárgazdasági Kutató Intézet tudományos ügyintézői működtek közre.

hogy a véletlenszerűen kiválasztott 53 szövetkezet nem reprezentálja az országos átlagot, de a helyzet megítélésére, a fejlesztés lehetőségeire ezekből az adatokból is sokat meríthetünk.

A vizsgálataink arról tanúskodnak, hogy bár nagyon sok „hivatalos és nem hivatalos” testületi szerv (közgyűlés, küldöttgyűlés, vezetőség, ellenőrző bizottság, „szakvezetőség”, „szűkebb vezetőség”, háztáji bizottság, szociális bizottság, oktatási és kulturális bizottság, versenybizottság, munkavédelmi bizottság), működik a termelőszövetkezetekben, a tagság részvétele a gazdálkodás irányításában nem mindenütt olyan, mint amelyet szövetkezetpolitikai normáink megkívánnak.

Tekintsük át a testületi szervek működéséről szerzett tapasztalatainkat. (A testületi szervek közül kiemeltük a vezetőséget, mert ezzel az intézménnyel részletesen külön kívánunk foglalkozni.)

A KÖZGYŰLÉS ÉS A BIZOTTSÁGOK

„A termelőszövetkezet legfőbb testületi szerve a közgyűlés, amely a tagok összességéből áll”. (III. Tv. 16. §.)

A szövetkezetek 67%-ában 2 év alatt (1970—1971) csupán négy közgyűlést tartottak, ahol a zárszámadást és a tervet vitatták meg, az egy közgyűlésre jutó hozzászólások száma 6 volt átlagosan (1. táblázat), ugyanilyen volt a tagok részvételi aránya a hozzászólásokban azoknál a szövetkezeteknél is, ahol év közben küldöttgyűléseket is tartottak.

Az 53 termelőszövetkezetben 2 év alatt 1631 véleménynyilvánítás hangzott el, amiből 28%-ot tett ki a különböző intézmények hivatalos képviselőinek hozzászólása. A két esztendő alatt tehát megközelítően 1200 termelőszövetkezeti tag hallatta véleményét a köz-, illetve küldöttgyűléseken. Ez az összes tagságnak mindössze 5%-át teszi ki. Ebből láthatjuk, hogy az alapvető gazdasági kérdések megvitatásában a tagságnak csak egy igen kis hányada vesz részt a közgyűlésen, és a nagy többség szerepe a már kialakított döntések jóváhagyására szorítkozik.

Ez annál is inkább így van, mivel a tagok hozzászólásának nagy része gazdasági-személyi jellegű (2. táblázat). Ez a gazdasági-személyi jellegű kifejezés azt jelenti, hogy az illető tag valamilyen közösséget érintő gazdasági kérdésbe ágyazta személyes ügyét.

A hozzászólások 43%-a tekinthető olyannak, ami ténylegesen a gazdaság legfőbb dolgaival, a termelés kérdéseivel foglalkozik. Ez azt jelenti, hogy a tagság 2—3%-a vett részt a legfontosabb kérdések vitájában.

A termelőszövetkezetek gazdálkodását alapvetően befolyásoló döntésekben tehát — ezen a fórumon — úgy vesz részt a tagság, hogy a döntés indokolására, az ellenérvek megvitatására nem sok lehetősége adódik.

A tagság döntése ezért az esetek egy részében nem jelent teljes azonosulást a határozatok követelményeivel, hanem a múlt eredményeiből fakadó bizalom megnyilvánulását a termelőszövetkezet vezetői mellett. A vezetők munkájának eredményét pedig — elsősorban és szinte kizárólag — annak

Csak zá
és te
közgy
Zárszám
tárgy
gyűlé
Évközi
is vo
gyűlé
Évközi
küld
volt

A K

Csak n
és j
Terv,
gazd
Csak g
Gazdas
Csak s

1. táblázat

A KÖZGYŰLÉSEK MEGOSZLÁSA ÉS AZ ÖSSZES HOZZÁSZÓLÁSOK SZÁMA
1970-BEN ÉS 1971-BEN

Megnevezés	A termelő-szövet-kezetek száma	A közgyűlések, küldöttgyűlések		1 tsz-re jutó értekezletek száma	A hozzászólások		1 értekezletre jutó hozzászólások száma
		száma	%-a		száma	%-a	
Csak zárszámadási és tervtárgyaló közgyűlés volt	35	154	57	7	984	60	6
Zárszámadási és tervtárgyaló küldöttgyűlés is volt	15	98	36	7	569	35	6
Évközi közgyűlés is volt, küldöttgyűlés nem volt	3	17	7	5	78	5	5
Évközi közgyűlés és küldöttgyűlés is volt	0	0	0	—	0	0	—
Összesen	53	269	100	6	1631	100	6

2. táblázat

A KÖZGYŰLÉSEKEN ÉS KÜLDÖTTGYŰLÉSEKEN A HOZZÁSZÓLÁSOK MEGOSZLÁSA
TÉMA SZERINT 1970-BEN ÉS 1971-BEN

A téma megnevezése	A hozzászólások		1 közgyűlésre jutó hozzászólás
	száma	%-a	
Csak a zárszámadás indokolása és jóváhagyása	533	33	7
Terv-, zárszámadás és egyéb gazdasági ügyek	132	8	7
Csak gazdasági ügyek	25	2	4
Gazdasági és személyes ügyek	823	50	7
Csak személyes ügyek	118	7	3
Összesen	1631	100	6

alapján ítélik meg, hogy személyes jövedelmük miképpen alakult, milyen szociális juttatásokat élveznek, milyen a vezetők emberi magatartása.

Természetesen ezek nem lényegtelen, hanem nagyonis lényeges dolgok. Ezek azonban a tagok munkavállalói kötelességével függenek össze. A „tulajdonos” döntési igénye és felelősségvállalása nagyon gyengén jelentkezik a tagok körében, viszont a döntés következménye közvetlenül érinti őket. A megkérdezett 53 termelőszövetkezeti elnök véleménye is nagyon különböző a tagság jogainak megítélése terén (3. táblázat).

A termelőszövetkezetek kereken 50%-ában a vezetők véleménye az, hogy a tagok tulajdonosi jogaikat csak a háztáji föld és a szociális kedvezmények juttatása terén érvényesítik. Mindössze 24% nyilatkozott úgy, hogy a tagság tulajdonosi pozíciója a gazdasági döntések terén jelentkezik.

A tulajdonosi érzület hiányának legszemléltetőbb bizonyítéka, hogy egyetlen olyan véleményt sem hallottunk a vizsgált termelőszövetkezetek vezetőitől, amely azt állította volna, hogy a tagok mint tulajdonosok érdekelték a termelés bővítésében. Ez azért is feltűnő, mert a vezetőknek tudniok kellene, hogy közvetve tényleg érdekelt a tagság a felhalmozásban, hiszen több személyes jövedelem csak több termelésből származhat „normális” körülmények között. Valószínűleg még kedvezőtlenebb lett volna a kép, ha a tagok egy csoportját kérdeztük volna meg, hiszen a tagoknak ez a közvetett érdekelttsége a felhalmozódásban kézzelfoghatóan semmiben sem nyil-

3. táblázat

A TAGOK TULAJDONOSI JOGAINAK ÉRVÉNYESÜLÉSE
A TERMELŐSZÖVETKEZETI VEZETŐK VÉLEMÉNYE SZERINT

A tagok tulajdonosi jogainak érvényesülési területe	Az egyes tulajdonosi jogok érvényesülése		
	rendszeresen	közepesen	gyengén
	funkcionáló testületi szervekkel rendelkező termelőszövetkezetek száma szerint		
Csak a háztáji földre és a szociális juttatásra való igény	3	12	12
A gazdasági döntések jogának gyakorlása	9	4	—
A személyes jövedelem növelése	3	2	—
A felhalmozás növelése, illetve a közös vagyonhoz való jogosultság	0	—	—
Érdemileg nem értékelhető válasz	4	3	1
Összesen	19	21	13

vánul
házás
zésre a

Az
közpe
pontja
tok súl

Ez

reprez

azonba

tékbem

Tá

sége ar

a közö

ahol ra

sának

nem e

hogy a

tapasz

dolgoz

dőiv-n

N

tagok

(4. tá

tottak

száma

tagság

E

kapcs

M

vitás

kezés

garan

szük,

műkö

kalma

szólás

latkoz

váltja

sító fo

körülh

befoly

t6-e, ho

pillanat

pontos

vánul meg. Sőt több helyen tapasztalták az utóbbi években, hogy a beruházás jövedelemelosztási gondokat okozott. Ilyen nagyobb adatfelvételezésre azonban nem volt lehetőségünk.

Azt is elgondolkoztatónak tartjuk, hogy a szövetkezetek 65%-ában közepesen, vagy gyengén működnek a testületi szervek. (A minősítés szempontjai²: rendszeresség, tervszerűség, gyakoriság, a tárgyalat napirendi pontok súlya, a döntéshozatal gyakorisága.)

Ezek az adatok még akkor is elgondolkoztatóak, ha csak a kisebbséget reprezentálják, és talán még általánosan jellemzőnek sem tekinthetők. Azt azonban mindenesetre bizonyítják, hogy a tagok *közvetlenül* igen kis mértékben vesznek részt a döntések kialakításában.

Több helyen folytatnak „közvélemény-kutatást”, de ezek nagy többsége arra irányul, hogy a tag milyen mértékben és hogyan akar részt venni a közös munkában. Kevesebb azoknak a termelőszövetkezeteknek a száma, ahol *rendszeres* közvélemény-kutatás történik bizonyos kérdések fogadtatásának megvizsgálására. (Itt elsősorban nem a kollektív értekezésekre, hanem egyéni véleménykutatásra gondolunk.) Ez azonban nem jelenti azt, hogy a vezetők nélkülözhetik a személyes beszélgetések során szerzhető tapasztalatokat. Közvetlen kapcsolat nélkül nem lehet igazán meggyőzni a dolgozókat. A problémák feltárásának azonban nagyon jó eszköze a „kérdőív-módszer”.

Nem állíthatjuk azt sem, hogy a vezetők nem adtak kellő alkalmat a tagok informálására, bár ezen a téren is meglepő jelenségekkel találkoztunk (4. táblázat). A vizsgált termelőszövetkezetek 34%-ában rendszeresen tartottak brigádértekezletet. Az alkalmasszerűen tartott brigádértekezletek száma (termelőszövetkezetenként és évenként átlagosan 3) is elegendő a tagság tájékoztatására.

Ezek az értekezleteken azonban főleg az egyes kampánymunkákkal kapcsolatos kérdésekről, a vezetőség „elvárásairól” esik szó.

Megfigyelésünk és személyes tapasztalatunk is az, hogy a tagsági aktivitás nem nagyon növekszik több bizottság létesítésével, több gyűlés, értekezés rendezésével. A jelenleg működő testületi szervek és bizottságok kellő garanciát nyújtanak a tagok részvételének *közvetett* gyakorlására, úgy hisszük, ezen a téren kimerítettünk minden lehetőséget, és a továbbiakban a működés módszerbeli kérdései kerülhetnek előtérbe. Olyan megoldások alkalmazása látszik indokoltnak, melyekben erősödik a tagok *közvetlen* beleszólása is a gazdasági-személyi kérdések eldöntésébe. Ne csak akkor „nyilatkozzon” a tag, amikor valamelyik tisztségviselőt megválasztja, vagy leváltja, mégpedig úgy, hogy a körülményekről, kellő tárgyilagosságot biztosító formában és szervezeten, ritkán értesül. Nagyon könnyen tudják ilyen körülmények között kisebb, jól szervezett érdekesoportok a közvéleményt befolyásolni. A pártszervek sem értesülnek minden esetben ezekről az „ak-

² *Megjegyzés:* Vitatható, hogy ezeknek a szempontoknak szubjektív mérlegelése alapján eldönthető-e, hogy jól, vagy közepesen működnek-e a testületi szervek. Valószínű, hogy van sok hibalehetőség, de pillanatnyilag objektívebb módszerrel nem rendelkezünk. Érdemes volna foglalkozni az ilyen minősítés pontosabb módszerének kimunkálásával.

4. táblázat

A BRIGÁDÉRTEKEZLETEK MEGOSZLÁSA
1970—1971-BEN

A brigádértekezletek rendszeressége	A csak zárszámadási és tervtárgyaló közgyűlést tartó tsz-ek			Küldöttgyűléseket is tartó tsz-ek			Évközi közgyűléseket is tartó tsz-ek		
	száma	brigádértekez- leteinek száma		száma	brigádértekez- leteinek száma		száma	brigádértekez- leteinek száma	
		összesen	1 gaz- daság- ra ve- títve		összesen	1 gaz- daság- ra ve- títve		összesen	1 gaz- daság- ra ve- títve
Rendszeresen tar- tanak brigádér- tekezetet	10	164	16	7	89	12	1	8	8
Alkalmoszerűen tartanak brigád- értekezetet	23	132	6	6	44	7	0	0	0
Nem tartanak brigádértekezetet	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Összesen (átlagosan)	35	296	8	15	133	19	3	8	8

ciókról”, hogy kellő objektivitást adó felvilágosítással beavatkozhasanak a közvélemény alakulásába.

A közvetlen részvétel egyik igen jó eszközének tartjuk a tagság rendszeres informálását és megkérdezését sokszorosított „kérdőívek” segítségével. Ezek tapasztalatait természetesen értékelni, és a többségi álláspontot közölni is kell ugyanilyen formában a tagokkal. Lehetővé kell tenni, hogy a tagok írásban is tehessenek javaslatokat, és ezeket ismertetni is kell a köz-, illetve küldöttgyűléseken a vezetőség állásfoglalásával együtt. Ily módon az egyéni közreműködés nyilvánvalóbbá válik, és közvetlenebb lesz a kapcsolat az egyén és a közösség érdekeit képviselő vezetési mechanizmus között.

Nem találtuk az egyes bizottságok működését sem olyanak, mint amilyen kívánalmakat a törvényes előírások támasztanak és a szakmai közvélemény feltételez.

Ellenőrző Bizottság egy termelőszövetkezetet kivéve minden vizsgált gazdaságban működött, és nagyobb részük (63%) rendszeresen.

Szociális és kulturális bizottság a termelőszövetkezetek 83%-ában működött csak. *Háztáji bizottság* az adatgyűjtésbe vont termelőszövetkezeteknek csak 11%-ában nem volt. Meglepő viszont, hogy milyen kevés termelőszövetkezetben működtek egyéb bizottságok. Mindössze 14 szövetkezetben volt versenybizottság, vagy nőbizottság.

5. táblázat

A TESTÜLETI SZERVEK MŰKÖDÉSÉNEK RENDSZERESSÉGE
ÉS A TERMELÉS EREDMÉNYESSÉGE

A gazdálkodás eredményessége az 1 kh termelőterületre jutó halmozott termelési érték alapján*	A vizsgált tsz-ek eredményesség szerinti megoszlása, %	A különböző gazdasági eredményt elért		
		rendszeresen	közepesen	gyengén
		működő testületi szervekkel rendelkező tsz-ek aránya, %		
Jól gazdálkodók (termelési érték: 9500—25 700 Ft)	32	25	25	50
Közepesen gazdálkodók (termelési érték: 6500—9500 Ft)	34	41	53	6
Gyengén gazdálkodók (termelési érték: 6500 Ft alatt)	34	18	20	12
Összesen	100	36	40	24

* Megjegyzés: 3 termelőszövetkezet termelésiérték-adatai megbízhatatlanok voltak, ezért ezeket itt kihagytuk az értékelésből.

A meglévő bizottságok nem előre meghatározott program szerint, hanem alkalomszerűen működnek.

Azt is megvizsgáltuk, hogy a testületi szervek rendszeres működése és a termelés eredményessége között kimutatható-e valamilyen jelentősebb összefüggés. E vizsgálat során az 5. táblázatban közölt eredményre jutottunk.

Az 5. táblázat adatai azt mutatják, hogy a testületi szervek működése — a korábban leírt ismérvek alapján — a leggyengébb a legjobb eredményű gazdálkodó termelőszövetkezetekben. Ez persze nem olyan összefüggést jelent, hogy ahol a testületi szervek jól dolgoznak, ott gyengébb az eredmény. A számok ilyen alakulásának az a magyarázata, hogy a jó eredménnyel gazdálkodó termelőszövetkezetekben nem tartják olyan fontosnak még a tagok sem a testületi szervek működését. Az olyan gazdaságokban, ahol az 1 dolgozóra jutó átlagos évi jövedelem megközelíti a 30 000 forintot, a testületi szervek munkája lényegesen kevesebb. Annál is inkább így van, mert ezekben a gazdaságokban stabil a vezetőség is. Ezt bizonyítja az a szám is, hogy az első csoportba tartozó termelőszövetkezetekben az elnökök közel 90%-a már három esztendőnél régebben áll a termelőszövetkezet élén. Az egyéb kategóriában ez az arány lényegesen rosszabb. Itt a termelőszövetkezeti elnökök 60%-a dolgozik csak 3 évnél régebben a gazdaságban.

A VEZETŐSÉG

Kiemelten vizsgáltuk a testületi szervek sorában a vezetőség súlyát és szerepét. Ennek során más tendenciát tapasztaltunk, mint amit az egyes bizottságok működésénél megállapítottunk. Egyértelmű tapasztalatunk, hogy több helyen növelik a vezetőség szerepét (tehát a fontos kérdésekben a kollektív döntéseket) a gazdaságok szakirányításában is. Több termelőszövetkezetben a vezetőség a szakirányításnak is fontos tényezőjévé válik, és ez kedvezően hat a gazdálkodás eredményességére. Ezt mutatják a 6. táblázat adatai is.

Nagy súlyt helyeztünk annak vizsgálatára, hogy lehet-e és kell-e egybekapcsolni az üzemi és a testületi vezetést. Az a meggyőződésünk alakult ki, hogy a termelőszövetkezet vezetősége szintjén ez feltétlenül indokolt. Véleményünk szerint helyes közelíteni a „döntéshozó” és a „végrehajtó” szervezetet, és közöttük nemcsak a termelőszövetkezeti elnök személyével kell biztosítani az összhangot. Ezzel párhuzamosan erősíteni kell a közgyűlésnek alárendelt, független ellenőrző bizottság működését! Az ellenőrző bizottság jól képzett emberekből álljon, de egyik se legyen más tisztségszövetség vezetője.

Szabó László a már idézett cikkében foglalkozik a vezetőség szerepével is. Örömet fejez ki afelett, hogy egyre több az olyan vezetőségi ülés, „ahol a döntésre kerülő kérdés előadója az adott szakterület vezetője volt ... aki a témát szakszerűen készítette elő, vitatkozott és érvelt, s a szakmai szempontok messzemenő érvényesítésével járult hozzá a gazdaság szempontjából kívánatos és szakmailag is helyes döntés meghozatalához”.

6. táblázat

A SZAKVEZETŐK KÉPVISELETE A VEZETŐSÉGBEN

A termelőszövetkezetek eredményességi kategóriái*	Az összes	A 4 főnél több vezetőségi tag szakvezetővel rendelkező**	A vezetőségi tagok száma	A vezetőségi tagok közül függetlenített szakvezető		A munkaeligazítást			
				fő	%	az elnökök által	a főagronómus által	hetenként	naponként
Jól gazdálkodók	16	9	178	45	25,0	12,5	87,5	25,0	75,0
Közepesen gazdálkodók	17	7	179	35	19,6	11,7	88,3	29,0	71,0
Gyengén gazdálkodók	17	5	176	42	23,9	6,0	94,0	35,0	65,0
Összesen	50	21	533	122	23,0	10,0	90,0	30,0	70,0

* A kategóriahatárokat az 5. táblázat tartalmazza.

** A termelőszövetkezetek elnökét nem vettük számításba, mert ő a vezetőségnek és a szakvezetésnek is tagja.

Ezt követően gyorsan leszögezi véleményét: „Vitatott, de úgy gondolom, ebből a szempontból közömbös, hogy az üzemi vezető tagja-e vagy nem a vezetőségnek. Összességében azonban mégis helyesebb, ha a vezetőség többségében nem az üzemi vezetőkből áll, ugyanis fordított esetben a vezetőség azt a szerepet tölti be, amit a rendszeres vezetői megbeszéléseknek kell betölteni.”

Ezzel az idézettel egy igen fontos probléma vetődik fel, és pedig az, hogy milyen mértékben oszlik meg a termelőszövetkezet gazdasági irányítása a választott vezetőség és az ún. „szakvezetőség”, vagy ahogy az idézett szerző nevezte: „vezetői megbeszélések” között.

A termelőszövetkezeti törvény 24. §-ának (2) bekezdése szerint „A vezetőség — a jogszabályok és az alapszabály keretei között a közgyűlés határozatainak megfelelően — teljes felelősséggel, önállóan szervezi és irányítja a termelőszövetkezet működését és gazdálkodását. Dönt és intézkedik a termelőszövetkezet szervezeti életével, működésével és gazdálkodásával kapcsolatos minden ügyben, amelyet jogszabály vagy alapszabály kifejezetten nem utal a közgyűlésnek, a termelőszövetkezet más szervének, tisztségviselőjének, vagy üzemi vezetőjének hatáskörébe. A közgyűlésnek fenntartott ügyekben javaslatát a közgyűlés elé terjeszti.”

A rendelet végrehajtási utasításának 25. § (1) bekezdése ezt a megtehetően tágan értelmezhető szabályozást konkretizálja, és a vezetőség döntési jogkörét a következőkben jelöli meg: az éves tervnek megfelelően (ennek jóváhagyása közgyűlési hatáskörbe tartozik) rendelkezik a hitelek felvételéről, szerződések megkötéséről, szervezi a közös munkát és a termelőszövetkezet társadalmi feladatainak teljesítését, irányítja a belső igazgatást, gondoskodik a munkadíj kifizetésének feltételeiről, a jóléti és kulturális igények kielégítéséről, a szakmai képzés megszervezéséről.

Külön kiemelem a 25. § (2) bekezdésébe foglaltakat: „A vezetőség ... jogosult a termelőszövetkezet bármely szervét, tisztségviselőjét, vagy üzemi vezetőjét utasítani”.

A fentiekből könnyen megítélhető, hogy a vezetőség a jogszabályi rendelkezések értelmében a „legfőbb gazdaságvezető”, amely magában foglalja, összekapcsolja az üzemi vezetést és a társadalmi igazgatást, hiszen a 25. § (1) bekezdése értelmében „szervezi a közös munkát és a termelőszövetkezet társadalmi feladatainak teljesítését, irányítja a belső igazgatást.”

A gyakorlatban ezt a kettős feladatot nehezen lehetett megoldani, ennek következtében a legkülönbözőbb megoldásokkal találkozunk. A két legjellemzőbb megoldás a következő:

Az egyikben a vezetőség kizárólag, vagy túlnyomóan egyszerű tagokból áll, akik a termelőszövetkezet gazdálkodásának megítéléséhez semmilyen lényeges információval nem rendelkeznek. Az elnök készíti elő döntésre a kérdéseket, és a tagok az adott pillanatban szerzett információik alapján döntenek. A döntések végrehajtásáról és annak eredményéről vagy beszámol az elnök, vagy nem. A vezetőség ebben az esetben csupán a szakvezetők által már korábban kialakított döntést jóváhagyó szerv.

Ezekben a termelőszövetkezetekben a gazdálkodás tényleges irányítása, a „közös munka szervezése” tehát az ún. „szakvezetőség”, vagy a „vezetői mag” feladatává válik. A vezetőség ilyen esetben formálisan dönt, mivel nincs és nem is lehet módja alaposan tájékozódni. Megalapozottabbá tehetik a döntést, ha a vezetőség elé kerülő ügyekben a döntést előkészítő vezetői szint (elnök, főagronómus, főkönyvelő, üzemgazdász, jogtanácsos) előzetesen indokolja a javaslatokat, és erről a vezetőségi tagok előre értesülnek.

Ilyen megoldással azonban nem találkoztunk. A vezetőségi tagok csupán napirendi pontokról szereznek — jobb esetben — előre tudomást.

Ilyen vezetőségben a tagság képvisellete is csak a személyes vonatkozású ügyekben érvényesül.

A másik esetben a közgyűlés a vezetőség tagjai sorába több kulespozícióban levő szakvezetőt is beválasztott, akik tagjai a szövetkezetnek. A vizsgált 53 termelőszövetkezetből 21 ezt a megoldást alkalmazta. Ebben az esetben a döntésben olyanok is részt vesznek, akik a gazdálkodás operatív vezetőiként alaposabb ismeretekkel rendelkeznek, így a vitában aktívabban részt vehetnek és jobban tudják a beosztásuk alá tartozó kollektívák érdekeit is képviselni. Ebben az esetben nincs szükség külön „szakvezetői tanácskozásra”.

A munkaeligazítást a hozott döntések szellemében a főagronómus (elnök, főállattenyésztő, főmérnök) egyszemélyben elvégzi, naponként, vagy hetenként attól függően, hogy vannak-e önálló termelési egységek, és milyen önállóan és tervszerűen működnek.

Abban az esetben, ha az egyes termelési egységek rendelkeznek külön-külön termelési feladattal és önállósággal, állandó munkarendjük van, a főagronómusnak (a termelés fő operatív irányítójának) elegendő hetenként egyszer munkaeligazítást tartani, és energiájának nagyobb részét a döntések előkészítésére és az ellenőrzésre fordíthatja.

Az önálló termelési egységekkel rendelkező nagyobb gazdaságokban mi az utóbbi megoldást ajánljuk.

AZ ELNÖK

A termelőszövetkezetek testületi vezetésének tárgyalásánál az elnök személyével is foglalkoztunk, hiszen e tisztséget betöltő személy a vezetés mindkét ágának főalakja. Ebben a részben néhány olyan gondolatot szeretnénk megemlíteni, amelyek az elnöki funkció és a szövetkezeti demokrácia, a testületi vezetés körével függnek össze.

Vizsgálataink során igyekeztünk arra is választ kapni, hogy a tagság milyen mértékben és módon vesz részt a legfőbb egyszemélyi vezető, az elnök személyének kiválasztásában, és hogy milyen szerepet játszik az elnök személye. Az eredmény még azok számára is meglepő lehet, akik már sok éve foglalkoznak a szövetkezeti kérdésekkel. Meg kell jegyeznünk azonban, hogy a vizsgált szövetkezetek Pest és Komárom megyében vannak,

ahol t
tottsá

A
és má

kök 6
N

ből a

lakos,
ságok

van í

ember

A
vanna

nemz

is kel

emell

és mé

tőség

Sok t

ban f

„ideg

a hely

képze

Jól g

Köze

Gyeng

ahol több tekintetben kedvezőbb a termelőszövetkezetek szakember-ellátottsága, mint az ország többi részén.

A megkérdezett termelőszövetkezetek elnökeinek 72%-a más községből és más munkahelyről jött. A más községből jött termelőszövetkezeti elnökök 6%-a van három évnél rövidebb ideje megbízatásában.

Nagyon lényeges és sokat vitatott kérdésekre találunk választ ezekből a számokból. Az egyik az, hogy az elnökök nagyobb része nem helybéli lakos, pontosabban nem helybéli lakos volt. Döntő többségük a pártbizottságok ajánlására került megválasztásra (7. táblázat). És ez nagyon helyesen van így.

Kevés községben van olyan helybéli illetőségű és szakmailag jól képzett ember, akit minden termelőszövetkezeti tag elfogad vezetőjének.

A falu társadalmi rétegződése sok-sok éven át alakult ki. Voltak és vannak bizonyos eltérő szubjektívitású csoportosulások — vagyoni, vallási, nemzeti alapon —, de egyszerűen különböző családi kapcsolatok terén is keletkeznek kisebb „érdekszövetségek”. Sok helybéli lakos ki tudott úgy emelkedni, hogy a szakmai műveltséget is elsajátítván, huzamosabb ideig — és még ma is — a termelőszövetkezet elnöki tisztségét tölti be. Ilyen lehetőség azonban a termelőszövetkezetek nagyobb részében nem kínálkozott. Sok tényező játszott ebben közre, aminek vizsgálatával más kutatási témában foglalkozunk is. Most csupán a szakmai képzettséget emeljük ki. Az „idegenből” választott elnökök 95%-ának van főiskolai végzettsége, míg a helybelieknek csak 10%-a rendelkezik ilyen képesítéssel. Az elnök szakmai képzettsége és a termelés eredményessége között szoros összefüggést nem

7. táblázat

A TERMELŐSZÖVETKEZETEK MEGOSZLÁSA AZ ELNÖK MEGVÁLASZTÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI SZERINT

A termelőszövetkezetek eredményességi kategóriái*	3 évnél rövidebb ideje				3 évnél régebben			
	választott							
	más községből jött	helybéli	felsőbb szervek által ajánlott	tagok által kiválasztott	más községből jött	helybéli	felsőbb szervek által ajánlott	tagok által kiválasztott
	elnök vezette tsz-ek számaránya, %							
Jól gazdálkodók	4	—	4	—	24	4	18	10
Közepesen gazdálkodók	2	—	2	—	24	8	24	8
Gyengén gazdálkodók	8	6	8	6	10	10	10	10
Összesen	14	6	14	6	58	22	52	28

* A kategóriahatárokat az 5. táblázat tartalmazza.

sikerült kimutatnunk. Ennek magyarázatát abban találjuk, hogy az elnök funkciója sokkal több, mint a legfőbb szakirányító posztja a vezetés hierarchiájában.

Egy jó termelőszövetkezeti elnök gondoskodik arról, hogy megfelelő szakemberekkel vegye magát körül. Az elnöki felelősség, kockázatvállalás, hatáskör és egyéb kérdések külön kutatást igényelnek, ezért ezzel a kérdéssel csak röviden szeretnénk foglalkozni.

A közölt adatokból kiolvasható az elnök vezetői súlyának nagysága. Nem lehet véletlen, hogy azok a termelőszövetkezetek gazdálkodnak jobban, ahol régóta ugyanaz a személy a termelőszövetkezet elnöke. Ez véleményem szerint arra a tényre utal, hogy a termelőszövetkezeti elnök személyének igen fontos szerepe van a gazdálkodás színvonalának kialakításában.

Nem tudom elfogadni *Juhász János* megállapítását, amit a *Vezetés* című folyóirat 1971. 12. számában közölt cikkében ír: „Az elnök egyszemélyben, a gyakorló vezetők szerint, igen kevés döntést hoz. Emellett persze részt vesz a vezetőség és a szűkebb vezető mag által hozott döntésekben is, tehát nem passzív szemlélője a szövetkezet gazdálkodásának”; és a későbbiekben így ír: „Előzetes ismeretekre és információkra alapozott várakozásunkkal ellentétben igen kevés kérdésben döntenek az elnökök egyéni módon.”

Azt hiszem a megközelítésben lehet a hiba. A termelőszövetkezetekben minden vezető hozhat egyszemélyben döntést és naponta hoz is. Az már más lapra tartozik, hogy adott kérdésben milyen szinten kell dönteni. Magától értetődő, hogy a termelőszövetkezeti elnök naponta, számtalan kérdésben és fontos gazdasági kérdésekben egyszemélyben dönt. Sok esetben még olyan kérdésekben is egyszemélyben kell döntenie, amelyeket az alapszabály a vezetőség hatáskörébe utal. Legfeljebb utólag terjeszti a vezetőség elé. Az ilyen megoldásokat a felgyorsult gazdasági élet teszi feltétlenül szükségessé.

Azt sem fogadhatom el, hogy a termelőszövetkezeti elnök azért nem „passzív szemlélője a szövetkezeti gazdálkodásnak”, mert részt vesz a vezetőség által hozott döntésekben. Nemcsak hogy részt vesz, hanem *előkészíti azokat és irányítja a vezetőség munkáját. Tehát nem egy a sok között, és még csak nem is első az egyenlők között, hanem: „A termelőszövetkezet vezetője és törvényes képviselője az elnök, aki a termelőszövetkezet gazdálkodását és ügyvitelét a jogszabályoknak és az alapszabályoknak, valamint a közgyűlés és a vezetőség határozatainak megfelelően személyes felelősséggel irányítja”*. [1967. évi III. Törvény 29. §. (1)].

A faluban a társadalmi megítélés szempontjából ennél is több a termelőszövetkezeti elnök. Nem hiszem, hogy tévedek, ha azt állítom, hogy „népszerűségben” vetekszik a tanácselnökkel. A falu úgy érzi, hogy a termelőszövetkezeti elnök egy kicsit az egész faluért felelős, és ha utat kell javítani, kultúrházakat, könyvtárakat létesíteni, ha a falu munkaerőgondján kell segíteni stb., akkor rendszerint megkérdezik a termelőszövetkezeti

elnök
falu j
járna
E
oldala

B
руعتها
тике —
разноч
работу
право
нии, пр
демок
руковод
явлени

Leitu
organ
die F
keiten
der L
und L
den:
Besit
Entsch
wirkl
genos
gebra
leitem
bezüg
gaben

on Co
tive l
pract
mani
ing l
inves
feste
and
racy
ties i
by th
toms

elnököt is. Ez nagyon is érthető, hisz a termelőszövetkezet a szocialista falu jelentős gazdasági potenciálja, és ezzel társadalmi kötelezettségek is járnak.

Ezért fontos — ha nem a legfontosabb — az elnöki vezetés társadalmi oldala.

В кооперативном законе перечисляются коллективные руководящие органы и регулируется то, что относится к кругу влияния отдельных коллективных органов. Всё же в практике — о чем сообщается и в литературе — действие коллективных органов является очень разнообразным. Автор поэтому исследовал в 53-х кооперативах областей Пешт и Комаром работу руководящих коллективов для выявления того, что через них насколько действует право членов кооперативов как хозяев, как принимается это во внимание при принятии решений, при выборе руководителей, в несении ответственности, т. е. как действует кооперативная демократия через коллективные органы. В статье автор перечисляет особенности работы руководящих коллективов и председателя, показывает на положительные и отрицательные явления, имеющие характер тенденции, и важнейшие задачи.

Im Gesetz der Produktionsgenossenschaften wurden nicht nur die korporativen Leitungsorgane der LPG aufgezählt, auch Aufgabenbereiche der einzelnen Führungsorgane der LPG-Körperschaft sind im Gesetz geregelt geworden. Wie darüber auch die Fachliteratur berichtet hat, haben sich in der Praxis aber der Inhalt und die Tätigkeiten der korporativen Leitungsorgane wesentlich vervielfältigt. Zwecks Vermessung der leitenden Körperschaftstätigkeiten wurden vom Verfasser in den Komitaten Pest und Komárom 53 LPG untersucht um eine Antwort auf die folgenden Fragen zu finden: in welchen Masse kommt in der Körperschaft die Eigenschaft der Mitglieder als Besitzer zur Geltung, in welchen Masse fallen diese Eigenschaften bei den gebrachten Entscheidungen, bei der Auswahl der zur Führung bestimmten Personen, in der Verwirklichung der Verantwortung ins Gewicht d. h. auf welcher Weise in den LPG die genossenschaftliche Demokratie mittels den korporativen Tätigkeiten zur Geltung gebracht. In der Behandlung wurden Reihe nach die speziellen Tätigkeitsbereiche der leitenden Körperschaften und LPG-Vorsitzenden analysiert und danach auf die diesbezüglichen positiven und negativen Erscheinungen sowie auf die massgebenden Aufgaben hingewiesen.

Bodies for the collective leading of co-operative farms are specified in the "Act on Co-operatives" and also cases belonging under the competence of each of the collective leading bodies. Yet—as it is recorded in respective scientific literature as well—practice concerning the activity of collective leading bodies and its content is very manifold. Therefore the author surveyed the real activities performed by the leading bodies of 53 co-operative farms in the counties Pest and Komárom. It was investigated in what an extent the proprietor character of members is manifested through these bodies, in decision-making, in selecting persons for leading and management, in the fulfilment of responsibilities, i. e. how co-operative democracy in general could be realized in the activities if these collective bodies. Characteristics in the functioning of leading and co-operative presidents are successively treated by the author who is pointing out at the same time those positive and negative symptoms which are marking tendencies and also tasks having an actual importance.

A KOSSUTH KÖNYVKIADÓ KÖNYVEIBŐL

Dr. Csizmadia Ernő:

**Élelmiszer-gazdaságunk
a hatékonyabb gazdálkodás útján**

Csizmadia Ernő, a hazai agrárgazdasági irodalomban ismert, jótollú szerző e könyvében arról számol be, hol tart a fejlődésben a magyar élelmiszer-gazdaság, s milyen előrehaladás várható a negyedik ötéves terv időszakában.

Bevezetőül bemutatja népgazdaságunk helyzetét a két ötéves tervidőszak határán, hangsúlyozza a hatékony, intenzív jellegű fejlődés fontosságát, kitér az életszínvonal emelésével kapcsolatos feladatainkra, s arra, milyen szerepet játszanak a nemzetközi gazdasági kapcsolatok hazánk fejlődésében.

Az élelmiszer-gazdaság helyzetét elemezve nemcsak a szűken vett mezőgazdasági kérdéseket tárgyalja, hanem kitér a mezőgazdaság termékeit feldolgozó iparágak fejlesztésének, a termelőszövetkezetek és iparvállalatok kapcsolatának kérdésére is. Egyszerre népgazdasági és vállalati szemléletű. Vizsgálja azt is, hogyan illeszkedik be az élelmiszer-gazdaság a népgazdaság egészébe, mennyi erőforrást köt le a fejlesztése, és milyen jelentősége van élelmiszerexportunknak külkereskedelmünkben. Ugyanakkor kitér az egyes szövetkezetek gazdálkodását érintő kérdésekre is (pl. az ár- és jövedelemszabályozás, a beruházás, az értékesítés problémái).

Részletesen foglalkozik az élelmiszer-gazdaság egyes ágazataival. Ismerteti a mezőgazdasági termékeket feldolgozó iparágak (tartósítóipar, sütő-, malomipar) eddig elért eredményeit és a fejlesztés irányát. Elemzi a mezőgazdasági nagyüzemek műszaki

fejlesztésének és ipari tevékenységének (melléküzemágak) problémáit.

A közzgazdasági vizsgálódás mellett a mezőgazdaság kollektivizálása óta falun végbement társadalmi változásokról sem feledkezik meg. Fölvázolja a falu társadalmi szerkezetének átalakulását, a falu urbanizálódását, a mezőgazdasági termelőszövetkezetek és az ipari üzemek közös vonásait.

Roman, Walter:

**A tudományos-technikai
forradalomról**

Walter Roman akadémikus korunk egyik legfontosabb jelenségének, a tudományos-technikai forradalomnak differenciált, sokoldalú képét nyújtja ebben a kötetben. Olyan kérdéseket elemez, mint a természettudományok forradalma és válságuk, a természet- és társadalomtudományok viszonya, az ember és a kibernetikus gépek kapcsolata, a tudományok közvetlen termelőerővé válása, a tudományok szerepe a társadalom fejlődésében és a szocializmusban, a tudományos-technikai forradalom ismérvei, tudományos vezetés és vezetéstudomány, a tudományos munka termelékenység, technicizmus és technokratizmus. Különösen érdekes a kötetnek az a része, amely Marxnak a tudományra és a technikára vonatkozó nézeteit elemzi „A tőke” és a „Grundrisse” fényében. Kimutatja, hogy Marx írásaiban, főként a „Grundrisse”-ben, olyan prognózisok vannak a termelés, a technika, a tudomány fejlődéséről, kapcsolatáról, amelyek egy évszázaddal később világosan igazolást nyertek. A szerző a könyv magyar kiadását újabb fejzetekkel egészítette ki.



A
ségeiv
is van
alkalm
az ag
kapot
alkalm
mérn
A
a ter
arány
probl
egyél
munk
S
giák
a szá
ség m
jelleg
vetés

sített
tábla
vona
mun
hossz
melle