



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.



AZ ÜZEM- ÉS MUNKASZERVEZÉS EREDMÉNYEI ÚJPETRÉN

BRUN JÓZSEF

Termelőszövetkezetünk Baranya megye közepes termőhelyi adottságokkal rendelkező gazdasága. Így az élre kerülés nagyobb erőfeszítést, jobb üzem- és munkaszervezést követel. E téren hagyománynak számító „újpetrei példával” rendelkezünk. Az üzem- és munkaszervezés fontosságára, a benne rejlő nagy lehetőségekre az MSZMP KB 1971. december 1-i határozata hívta fel figyelmünket. Üzemszervezési módszerünket először 1972-ben a Szekszárdon megrendezett Baranya–Fejér–Somogy–Tolna megyei Mezőgazdasági Kiállításon és Vásáron mutattuk be, ahol azt különdíjjal és aranyéremmel jutalmazták. 1975-ben – mikorra rendeztük és rendszerbe foglaltuk – a 68. Országos Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Kiállításon ugyancsak első hellyel és aranydiplomával díjazták.

Termelőszövetkezeti gazdaságunkban az utóbbi években jelentős változás állott be. 1975. január 1-én a szomszédos három termelőszövetkezettel egyesültünk és 10 500 hektár területtel a megye egyik legnagyobb termelőszövetkezeti gazdasága lettünk.

*

Az átalakulás – a termelés koncentrációja és specializációja mellett –, a centralizáció új helyzetet teremtett. A négy különböző gazdálkodási és eltérő szervezettségi színvonalon álló termelőszövetkezet egyesülésével újszerű szervezési és vezetési problémák keletkeztek.

A négy termelőszövetkezet közös vonása a szövetkezeti jelleg volt és ez meghatározta, hogy a vezetés alapeleme csak demokratikus lehet. Ennek különböző megjelenési formái –, egyrészt a vezető testületek, másrészt az operatív irányítást végző szakgárda kapcsolata, viszonya, egymásra gyakorolt hatása – határozták meg a vezetési rendszer különbözőségét.

Az egyesülés előkészítése, a vezetés rendszerének, a munkaszervezetnek a kialakítása komoly feladatot jelentett. Nehezítették munkánkat a közösségeket és az egyéneket érintő érdekkülönbségek problémái. Ezeket nem is lehetett mindig megnyugtatóan rendezni, feloldani. Több szervezeti egység vezetői munkakörének betöltése az érdekelt társuló gazdaságok vezetőségei közötti megegyezés, azaz „paritásos” alapon történt, nem ritkán heves viták közepette. Hasonló volt a helyzet a munkaszervezetek számának kialakításánál.

A VEZETÉS SZERVEZETE

A „helyi érdekek védelmére” ágazati és területi vezetési elv kombinációjával jött létre ez az üzemi vezetésszervezet.

Szövetkezetünk területi, gazdasági sajátosságait figyelembe véve kombinatív vezetési

rendszer alakítottunk ki. Ebben a funkcionálisan kombinatív vezetési rendszerben a vezetés fázisai — a tervezés (előkészítés, technológiai utasítás készítése), az utasításkiadás és -számokérés, valamint a végrehajtás ellenőrzése — különböző szinteken mint a vezetés elemei különválnak és funkcionálisan valósulnak meg, ugyanakkor messzemenően érvényesül a termelőszövetkezet szövetkezeti és vállalati jellegének egysége.

A termelőszövetkezet felső szintű vezetői — elnök és helyettesei, valamint a magasabb vezetői munkakört betöltő szakvezetők, üzemi vezetők — funkciójuktól függően ügyintézőkkel, önálló szakvezetőkkel rendelkeznek, akik általában osztály- vagy csoportszervezetben dolgoznak. A termelőszövetkezet vezetésrendszerének sajátossága, hogy egyszerre kell megfelelnie a szakosodott termelésből rá háruló feladatoknak — ami a funkcionálisan kombinatív vezetési elv alkalmazását teszi lehetővé —, ugyanakkor érvényesülnie kell az olyan sajátos területi elvnek is, mint a szövetkezetpolitikai feladatok érvényesítése.

Ezért került sor arra, hogy egy viszonylag korszerű termelési szerkezetbe — amely lehetőséget adott volna a főágazati szervezésre — be kellett iktatni a *kerületi rendszert*.

A kerületi rendszer eltért a klasszikus értelemben vett területi szervezéstől. Itt nem a termelés szervezése állt a kerületvezető munkájának központjában, hanem a szövetkezetpolitikai munka, vagyis az, hogy a tagok ügyeit közvetlenül a kerületnél intézzék. Ezzel elejét vettük a tagok aggodalmának, hogy majd minden ügyes-bajos dolguk intézéséért a központba kell járniuk, vagy hogy annyira elveszítik önállóságukat, hogy községük fejlődésének gondjaival senki nem foglalkozik majd. Tehát egyik oldalon egy fejlett, funkcionálisan kombinatív, főágazati vezetési elv és rendszer valósul meg, a másik oldalon pedig lehetővé válik a szövetkezetpolitika és a szövetkezeti demokrácia érvényesülése.

A termelőszövetkezetet két — közel azonos nagyságú — kerületre osztottuk, amelyben a növénytermelés irányítása úgy valósult meg, hogy a központi kerület rendelkezett az eszközök 80%-ával, a rendszergépek teljes körével. Az állattenyésztést és a műszaki tevékenységet — gépjávitást, karbantartást — főágazatba szerveztük.

Nehezítette munkánkat, hogy egyesülés nélkül is nagy változások mentek végbe az egész termelőszövetkezet gazdálkodásában, amelyben egyre inkább előtérbe került a vállalati jelleg.

FŐ FIGYELMET A SZERVEZÉSNEK!

A területnagyság, a tagoltság, a 13 község — ahol a termelőszövetkezet gazdálkodik —, a 2 ezer főre növekedett taglétszám, a munkaszervezetek közötti munkamegosztás, a nagyobb koordináció feladata, a vezetési szintek tagoltsága, a termelés technikai-műszaki színvonalának növekedése, a különböző társulások, együttműködések új funkciói mind a szervezés fontosságát húzták alá! Jó tervekkel készítettünk a korszerűsítésre, a továbblépésre.

Összehasonlító, elemző vizsgálataink legfontosabb tanulságai a következők voltak:

— a termelés optimális méretének hiánya a bruttó jövedelem túlzott „felélését”, a fejlesztési alapokban való lemaradását mutatta ki;

— ugyanez a helyzet, ha az árbevétel 40–50%-a az alacsony jövedelmezőségű ágazatokból — a szarvasmarha- és a sertésenyésztésből — származik;

— a termelőeszközök centralizációja és koncentrációja a nagyobb holtmunka fölényét csak akkor és ott mutatta ki, ahol átfogta a termelés egészét;

— a termelési struktúrában a növénytermelés előtérbe helyezése — a jobb jövedelmezőségi szint miatt — kedvezőbb helyzetet teremt a gazdálkodáshoz.

E megállapítások egyértelműen adják az üzem- és munkaszervezés gyors eredménnyel járó tennivalóit.

Mélye
lehetőség
tetnek (h

A főá
lagok n
megfelel
megterem
összesség
Az e
következ

Gépállom
Traktor, c
Traktoreg
ebből: n
Tehergép
Kombájn,
A növény
felhaszn
ebből: a
teljesít
%

A táblák
A táblák

* Tervelői

A tábl
gazdaság

A bet
agrotech
időre ele

A VETÉSSZERKEZET ÉS A NYERESÉG

Mélyebb vizsgálat tárgyává vált a gazdaságosság, a tartalékok feltárása. A legnagyobb lehetőséget a vetésszerkezet változtatásában láttuk, amelyet a következő adatok szemléltetnek (hektár):

	1975	1978
Búza	2048	1991
Kukorica	2224	1832
Borsó	581	690
Napraforgó	106	800
Repce	—	300
Mustár	—	256
Egyéb növény	2545	1554
Összesen	7504	7423
ebből: árunövény	4809	5760
rendszerben termelt növény	2000	6378

A növénytermelési főágazat nyeresége:

1975-ben	12,2 millió Ft
1977-ben	35,6 millió Ft
1978. évi terv	38,8 millió Ft

A főágazati nyereség háromszorosára történő emelkedésében szerepet játszik a termésátlagok növekedése, a költségek csökkenése — a jobb gépkihasználás, a vetési sorrend, a megfelelő elővetemény miatti kevesebb kemikáiafelhasználás, vetőmagtermesztési lehetőség megteremtése, a nagyságrendek miatt magasabb áron történő értékesíthetőség stb. —, összességében az üzem- és munkaszervezés aprólékos, sokszor kevésbé látványos munkája.

Az eszközkihasználás és a táblaméret időközben alaposan megváltozott, melyet a következő adatok bizonyítanak:

	1975.	1978.	Index:
	január 1-én		1975 100
Gépállomány			
Traktor, db	84	66	79
Traktoregység	188	163	87
ebből: rendszergép	2	10	500
Tehergépkocsi, db	26	34	131
Kombájn, db	21	19	90
A növénytermelésben felhasznált nha	61 682	55 900*	91
ebből: a rendszergépek teljesítménye, nha	9 200	42 000	456
%	15	75	500
A táblák száma, db	204	93	456
A táblák átlagos területe, ha	37	81	219

* Tervelőirányzat.

A táblák és tömbök nagysága már eléri a JD-4630, a K-700, a K-700/A traktorok gazdaságos kihasználásához szükséges méreteket.

A betakarítóeszközök — a növények vetésterületének jól megválasztott nagyságrendjét, az agrotechnikai igényeket és a vetési sorrendet is figyelembe véve — az optimális betakarítási időre elegendők.

A legfőbb célként az eszközök gazdaságos kihasználását tűztük ki. Nagyon lassan vált tudatossá, hogy a nagy értékű gépek, berendezések két műszakos üzemeltetése gazdasági szükségszerűség. A dolgozók pedig esetenként kényszerként fogadták a két műszakot. A két szomszédos termelőszövetkezettel közösen üzemeltetett növényvédő repülőgépünk egész évben gazdaságosan üzemel.

Az infrastrukturális ellátottság hiányai, a vasútállomások számunkra kedvezőtlen elhelyezkedése, a rossz úthálózat, a bekötőutak elégtelensége miatt a korszerű szállítási eszközöket, teherautókat nem mindig tudjuk gazdaságosan kihasználni, magasak az üzemeltetési költségeink.

A rétek és legelők hasznosításának, a melléktermékek feldolgozásának lehetőségeit fejlesztési alapunk elégtelensége miatt még nem használtuk ki. Ugyanis a rétek és legelők javítása, a melioráció, a melléktermék-feldolgozás tökeigényesek, ezek révén sem ingyen jutunk a takarmányhoz, ugyanakkor a takarmánytermelésből felszabaduló területek nagyban növelhetnék a jövedelmet.

Szükségünk is van a nagyobb jövedelemre, mert a nagy létszámú állatállomány alacsony jövedelmezőségi szintje saját ágazatának fejlesztésére sem elegendő.

A tehénállományt két szakosított telepen koncentráltan tartjuk (920 férőhely). Egy szakosított, 360 kocás sertéshizlaló teleppel és egy nem szakosított, de az utóbbi években rekonstrukcióval felújított 120 kocás tenyészkana-előállító teleppel rendelkezünk (KA-HYB). A szarvasmarha-tenyésztésben a kaposvári Szarvasmarhatenyésztési Közös Vállalatnak, a sertéstenyésztésben az ISV-nek vagyunk a tagja.

A DÖNTÉSI RENDSZER

Az elmondottakat nem lehet megvalósítani a tagok bevonása, egyetértése nélkül. Ehhez megfelelő belső információs döntési, ellenőrzési mechanizmusra és elsősorban anyagi-erkölcsi érdekeltiségre van szükség. Erre alkalmassá kell tenni az egész belső szervezetet, vezetőket, tagokat egyaránt.

Az eredményes működésnek egyik alapvető feltétele, az egyes vezetői beosztásokat betöltő szakemberek megfelelő felkészültsége és gyakorlati tapasztalata.

Megállapítottuk, hogy az egyesüléssel javult a felső- és középszintű vezetői helyekre került vezetők szakképzettségi aránya, és a tagok az anyagi érdekeltiség útján hamar elfogadták az újat.

Először a döntés menetében, az alá-, fölé- és mellérendeltségi szintek között kellett az összhangot megteremteni, hogy az üzemi és vezetési szervezet egyszerűsödjön és a centralizáció és decentralizáció között optimális arány alakuljon ki, a szövetkezeti demokrácia érvényesülése pedig a döntési rendszerben ne gátolja az operatív vezetést.

Tekintve, hogy a termelőszövetkezet vezetési rendszere hármas tagozódású, így a döntési rendszert is ennek megfelelően alakítottuk ki. A döntés legfelsőbb fóruma a közgyűlés (küldöttgyűlés), amely meghatározza a fejlődés fő irányát. A közgyűlés döntéseinek kell alárendelni minden döntési szintet, egészen a munkahelyekig. A munkahelyeken hozott döntéseknek — amelyek elsősorban a végrehajtásra irányulnak — tartalmilag meg kell felelniük a közgyűlés döntéseinek vagy legalábbis annak szellemében kell történniük.

A hármas tagozódású vezetési szint mellett termelőszövetkezetünkben a döntési rendszer 5 szintre tagozódik: a közgyűlés-küldöttgyűlés, a vezetőség-elnök, az elnökhelyettes-felső-szintű üzemi vezető, a középszintű vezető és a munkahelyi vezető szintje. A vezetőség,

valamint
vák közö
kezet tap
lehetőség
legmagas
megbesze

A mu
tapasztal
amely r
részközgy
Végez
felelőssé

A d
program
debrecen
sági csop

A cél
már az
pedig tel

Az u
gazdaság
nyárit és

A p
kihaszná
munkag
munkát

A vé
révén. I
eleme a

Az e
jó és op
megállap

Ezt l
alapján

Fon
főágaza
vásárlás
növény
natúrál

valamint az elnök részletkérdésekre vonatkozó döntéseiben nagy hangsúlyt kap az alternatívák közötti választás. Az alternatívák kidolgozása lehetőséget ad arra, hogy a termelőszövetkezet tagjai a közgyűlésen ne szavazógépként döntsenek, hanem valóban legyen választási lehetőségük. Az alternatívák előkészítésében nagyobb hangsúlyt kap a közgyűlés – mint a legmagasabb döntési fórum – előkészítése. A tagok felkészítése munkahelyi közösségi megbeszéléseken, szocialista brigádértekezleteken történik.

A munkahelyi közösség – mint új fórum – szerepével foglalkozom, mert még kevés a tapasztalatunk. Annyi viszont bizonyos, hogy a szövetkezeti demokrácia olyan új eleme ez, amely rendszerét tekintve felér – a döntés előkészítését és megvitatását tekintve – egy részközgyűléssel.

Végezetül a döntési mechanizmus racionalizálja a vezetést és végrehajtást a vezetőik felelősségének és önállóságának növekedése mellett.

A DÖNTÉSEK ELŐKÉSZÍTÉSE

A döntések előkészítésében ma már jól alkalmazható üzemileg is a számítógépes programozás. Első alkalommal vetésszerkezet optimalizálására készítettünk programot a debreceni Agrártudományi Egyetemmel. A helyzet felmérését, a koncepciótervet üzemgazdasági csoportunk, a technológiai terveket a rendszergazdaságok készítették.

A célfüggvény eredménye a bruttó jövedelem és a szövetkezeti eredmény vonatkozásában már az 1978-as évben a tervezetthez közelít. A vetésszerkezet a gépi beruházás tekintetében pedig teljes egészében megvalósult.

Az utóbbi két évben a pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vállalatgazdasági Tanszékével közösen számítógéppel programoztuk a kampányterveket: a tavaszt, a nyárit és az őszit.

A program az elvégzendő munka optimális idejét, a rendszer gépeinek maximális kihasználását feltételezte, amihez kiválogatta a legalacsonyabb költséggel üzemeltethető munkagépeket, valamint a rendszer gépein kívüli gépigényt. Ezzel a módszerrel szerveztük a munkát és kampánytervenként 300–500 ezer Ft-os megtakarítást értünk el.

AZ ELLENŐRZÉS

A végrehajtás és az ellenőrzés visszahat a döntésre: a termelési információk feldolgozása révén. Ez alapján ellenőrzött döntési folyamat születik, amely ma már nélkülözhetetlen eleme a tervezésnek és a vezetésnek.

Az ellenőrzött döntési folyamat rendszere pontos üzemi és technológiai terveket igényel, jó és operatív számvitelt, a termelési folyamatok pontos alapbizonylatolását, értékeit megállapítását, azok gyors gépi feldolgozását és az eredmény rögzítését.

Ezt követi az eredmény értékelése, az elemzés, az összevetés természetes és értékmutatók alapján a tervekkel, esetleg az előző évivel, más – megyei, járási – átlagokkal.

Fontos az eredmény közlése, ez gazdaságunkban havonta vezetői megbeszéléseken történik, főágazati szinten pedig negyedévenként. A havi elemzés kiterjed a bevételekre, a kiadásokra, a vásárlásra, a pénz- és hitelgazdálkodásra, az állattenyésztésben a havi önköltségekre, a növénytermelésben az időarányos költségekre, a munkadíj- és bérfelhasználásra értékben és naturáliákban. Ily módon válik operatív elemmé a számviteli és üzemgazdasági munka.

AZ ÁGAZATI NYERESÉGRÉSZESEDÉSI RENDSZER

A megtakarításokat, a költségek csökkentését anyagilag is ösztönözzük. Az ösztönzés eszköze a főágazati – a továbbiakban ágazati – nyereségprémium-rendszer, amely hatását tekintve túlnő a megtakarítások, a teljesítmények – az átlagtermékek, az állattenyésztési hozamok, az árbevétel és a nyereség – növekedésének ösztönzésénél, belső üzemi szabályozóként működik, gazdaságunk mozgató rugója.

Termelőszövetkezetünkben a tagok közösből származó jövedelme *munkadíjból, egyéb juttatásokból* és prémiumból áll. A prémium összetevői pedig az *alap-nyereségrészesedés, a nyereségprémium és a jutalom*.

Az eredményt ágazati nyereségben mérjük. Az ágazat nyereségének túlteljesítése esetén annak 50%-a az ágazat fejlesztésére, 50%-a nyereségrészesedési alap képzésére fordítható. A nyereségrészesedési alap 75%-a központi nyereségrészesedési alapba kerül, 25%-a az ágazati nyereségrészesedési alapba. Ez utóbbi növelhető az ágazat teljes összegű munkadíj-, munkabér-megtakarításával. A központi nyereségrészesedési alaphoz kerül kifizetésre az ágazatokhoz nem tartozó vezetők és adminisztratív dolgozók nyereségprémiuma, a jutalmak és az alap-nyereségrészesedés.

A leírtakból talán világos a szándék. Az ágazati nyereségprémium-rendszer szabályoz, ösztönöz a tervek teljesítésére, munkadíj- és munkabér-megtakarításra, az eszközök jobb kihasználására, a gazdaságtalan termelés és gazdaságtalan munkahelyek felszámolására, differenciálja az ágazatokat – sőt az ágazatok dolgozóit egymás között a munkavégzés eredményétől függően –, lehetőséget nyújt az egész gazdaság eredményétől függetlenül a jó munka elismerésére.

Az alap-nyereségrészesedés útján viszont érdekeltté teszi az ágazatokat az együttműködésben, az egész tagságot pedig az eredményes gazdálkodásban.

Mindez elérhető a feltételek differenciált és a célra orientált meghatározásával.

A nyereségprémium-feltétel a különböző szinteken más és más. Az üzemi vezetők körében az ágazati nyereségterv teljesítése, a tervezett árbevétel növelése; a szervezeti-egység-vezetők körében az árbevétel növelése, a költségek csökkenése; a munkahelyi vezetők és a fizikai dolgozók körében már inkább természetes mutatók – átlagtermés, súlygyarapodás, szaporulat – szerepelnek a feltételek között.

A tisztségviselők, magasabb állású vezetők nyereségprémium-feltételeinek meghatározásában a 19/1977 (V. 25.) MÉM–MÜM sz. rendelet szellemének megfelelő mutatók jöhetnek számításba, mint például szövetkezeti eredmény, állattenyésztési célfeladatok stb.

Összegezéssül: a fent vázolt üzem- és munkaszervezési rendszer bevezetésének előfeltétele a szakosított üzemi termelés, az ágazati önelszámolás, az ágazati előkalkulációs terv, az elemzés, az utókalkuláció, az évek óta biztonságos 100%-os részesedés, a munkadíjtartalék, a szakmák szerinti munkadíjazás, a nyereségprémium-feltételek differenciált meghatározása, a közgazdasági szemlélet és az ennek működését elősegítő üzemvezetési rendszer.



Baran
színvon
zetek m
geket lé
voltak é
a differ
dás és r
lan és n

A kö
kezeti j
termelé
szabály
színvon
ként ve
mindig
feltáras

A f
termelé
tovább
helyezi
okok
tartásá
követe
adotts
rárok
tési po

Bar
előző
anyag
ráförd