

## **Közép-Európai Közlemények**

**Történészek, regionalisták és geográfusok folyóirata**

**V. évfolyam 3-4. szám 2012/No. 18-19.**

55. MOL. P 1320. Fasc.9. gg. Batthyány László iratai. No. 129.
56. Az 1927. évi végrendelet e téren eltér a herceg naplójában 1926. július 27-i bejegyzéstől. Ez utóbbiban még úgy vélekedett, hogy nincs értelme egyformán testálni, hiszen egy-kéi gyerek esetében (Laló, Ivi és Franci) oldalági örökítés révén már úgysis nagyobb juttatás áll fenn, valamint Lilike is gazdagabb lesz Zsigmond gróf révén. Ezzel szemben a végrendelet már egyenlő osztásról ír.
57. MOL. P 1320. Fasc.9. gg. Batthyány László iratai. No.130.
58. MOL. P 1320. Fasc. 9. gg. Batthyány László iratai. Értékpapírállomány-kimutatási füzet.
59. Utóbbi adathoz: VML. BLHI. Fasc. 79. 1938. évi összeírás.
60. Ennek igen széles az irodalma, egy összefoglalóan lásd: Kerék Mihály (1939).
61. Lásd erre: Tóth Tibor (1980) elemzését.
62. VML. BLHI. Fasc. 79. 1938. augusztus 10.
63. A földbérlet szövetkezetekhez lásd: Schandl Károly (1937).; illetve Tóth Béla (1943).
64. A tárgyalásokat a helyi sajtó nagy érdeklődéssel végig követte. Lásd: Zalai Közlöny, 1935. november 15, 17, 19, 24.; illetve december 13. híreit.
65. VML. BLHI. Fasc. 33. P 2449/ 1936. Felső-Sánc kibérlése.
66. Zalai Közlöny, 1929. január 16.
67. 1000 év törvényei 1938. XI. tc.
68. Nagy József (én.)
69. VML. BLHI. Fasc. 79. No. 167-168. alapján, egész holdra kerekített értékek.
70. VML. BLHI. Fasc. 79. No. 168-169.
71. A szegények orvosa (1987): 100.; 122. old.
72. A levél megjelent: Németh László – Paksy Zoltán (2004): 303. old.
73. VML. BLHI. Fasc. 33. P 2407/1936.
74. A forrást közli: Németh László – Paksy Zoltán (2004): 514. old.
75. VML. BLHI. Fasc. 33. P 754/1937. Haszonbéri szerződés.
76. VML. BLHI. Fasc. 30. P 2952/1925.
77. Zalai Közlöny, 1931. szeptember 27. Lásd még: Országgyűlési Almanach (1910).
78. VML. BLHI. Fasc. 30. P 2756/1936.
79. MOL. P 1322. Fasc. 174. No. 1426-31.; illetve: VML. BLHI. Fasc. 33. 1936. évi szerződés.
80. VML. BLHI. Fasc. 33. No. 2005/1935.
81. Számításaink adatainak forrása: Gazdacímtár (1937).
82. Lásd: Zimányi Vera (1994).
83. 1000 év törvényei 1949. VII. tc.
84. Lásd: Eddie Scott (1999) elemzését.

Dr. Schlett András

## ZÖLD FORRADALOM A SZÜRKE ZÓNÁBAN\*\*

## A TAYLORISTA MEZŐGAZDASÁG ÚTVESZTŐI MAGYARORSZÁGON

## ABSTRACT

This essay examines how Hungarian agriculture tried to use Taylorist labour structure inside the socialist model and what kind of opportunities and barriers this hybrid solution had to face with. This essay tries to touch upon the history of production and logistics.

I tried to reconstruct the development of business structure, the change of production technologies, the adaptation of the practical process of production direction. In the centre of the analysis stands the agricultural reconstruction of the sixties and seventies, moreover the eighties when the crisis of the Hungarian agrarian model emerged, and demands for economic and also political reforms could be felt.

## 1. Bevezetés

A hetvenes évekre a XIX. század végéről származó taylori üzemszervezési elvek lettek uralkodók a magyar mezőgazdasági nagyüzemekben. A szocialista agrárpolitika a magyar mezőgazdaság modernizációját elsősorban a termelés növelésében és az ehhez szükséges modern technológiák hazai meghonosításában látta. Így fordulhatott elő az a paradoxon, hogy a farmgazdaságra épülő modern termelési technológiát alapvetően más üzemszervezetben igyekeztek adaptálni.

A taylorista munkaszervezés nem volt ismeretlen a kommunista ideológusok és gazdaságirányítók előtt. Maga Buharin, a bolsevik párt nagyhatású ideológusa, a szovjet gazdaság fő szervezője is erősen a taylorizmus hatása alatt állt. Ezért, amikor még az úgynevezett „hadi kommunizmus” ideológiáját védelmezte, akkor a termelés fegyelmét egy kaszánya fegyelmeként képzelte el, ahol a munkások az ipari hadsereg katonái. Később, mint az Új Gazdasági Politika (NEP) fő ideológusa, a hatalmas ország gazdaságát egy előbb kartellizálódó, majd óriási trösztté szerveződő gazdasággént képzelte el.<sup>1</sup>

Taylor gondolatainak lényege az ellenőrzésről alkotott koncepciója. Ez a sarkalatos pont, ami minden modern munkaszervezés lényege: a munka feletti ellenőrzés a munkafolyamat során meghozott döntések ellenőrzésén keresztül. Ehhez az első alapelv, hogy „a vezetők magukra vállalják minden olyan tradicionális tudás összegyűjtését, melyet a múltban a munkások birtokoltak, majd osztályozzák, rendszerezik és törvényekbe, szabályokba, formulákba foglalják azt.”<sup>2</sup> A második alapelv: „Minden lehetséges agyi munkát távol kell tartani a műhelytől és a tervezési vagy

\* A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

a szervezési osztályon kell koncentrálni”.<sup>3</sup> A harmadik alapelv: „A korszerű tudományos vezetés, talán legszembeütőbb eleme a feladat elve. A vezetőség minden munkás munkáját legalább egy nappal előre megtervezi. Minden ember a legtöbb esetben teljes körű írásos utasítást kap, amely részletesen leírja az elvégzendő feladatot és a felhasználandó eszközöket. A feladat nem csak azt írja elő, hogy mit kell tenni, hanem azt is, hogy milyen módon és pontosan mennyi idő alatt. E feladatok előkészítése és végrehajtása a tudományos vezetés legfontosabb építőköve”.<sup>4</sup>

Nem Taylor volt az első, aki figyelembe vette az idő kihasználtságát a munkában, de olyan módszert dolgozott ki, amely győzedelmeskedett az egész iparosodott világban. Taylor úgy vélte, hogy a termelést mindig, vagy szinte mindig hatékonyabbá lehet tenni akkor, ha mindennek, amit egyetlen munkás végez, összegezzük az idejét, majd kiiktatjuk a holtidőket – nem csak a szüneteket, hanem a szükségtelen testmozdulatokat is. A taylorizmus néven elhíresült módszer megkönnyítette a termelési folyamat felosztását egyedi szakaszokká és így alkotta meg a futószalag-termelés alapját, ahol minden dolgozó csak egy meghatározott mechanikusan ismétlődő mozdulatot végez. Így a taylorizmus sztenderdizál, feldarabol és kizárja a véleményt, a szubjektivitást.<sup>5</sup>

A taylori gondolatok ipari gyakorlatba való átültetésének, a munkaszervezet átalakításának az eredménye ismert: merev, ám fölöttébb precízen működő és termelékeny hierarchia jött létre. S ahogy a taylorizmus a tizes években a szocialista iparszervezés módszertanaként átkerült a szovjet gyakorlatba, majd az ötvenes évektől a kelet-európai országok gyakorlatába, úgy a hatvanas évektől a mezőgazdaság szocialista átszervezését követően is egyfajta „tudásimport” tanúi lehetünk.

## 2. Agrártechnikai forradalom

Az ötvenes években jelentős változások történtek a nyugati világ mezőgazdaságában. A zöld forradalomként is emlegetett átalakulás számos területen megsokszorozta a termelékenységet. A teret nyerő iparszerű termelési rendszerek a mezőgazdaságot a külső anyagbevitel és erőforrások függvényeivé változtatták. Mesterséges rendszereket teremtettek, arra törekedve, hogy úgymond függetlenítsék a folyamatokat a környezeti hatásoktól. Az iparszerű, energia-intenzív, nagy mesterséges ipari eredetű anyag- és energia felhasználású mezőgazdasági rendszerrel az ipar logikája (zárt, ember által szabályozott tér, funkcionális kapcsolatokon alapuló folyamatok stb.) mint ideál jelent meg a mezőgazdaságban.<sup>6</sup> Alaptörekvése ennek megfelelően a függetlenedés, mesterséges szabályozás, a természeti erőforrások fokozatos kicserélése (helyettesítése) mesterséges erőforrásokkal.

Az iparszerű mezőgazdálkodás általános alapjellemzőit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A függetlenedési alapelvnek megfelelően a tér egyéb (biológiai és társadalmi élettér) szerepeinek rovására figyelmét kizárólag a termelési feladatokra irányítja, a megoldásokat, technológiai folyamatokat azok termelékenysége, hatékonysága és gazdaságossága alapján választja ki és használja.

- Ennek érdekében koncentrációra és centralizációra törekszik, a méreteket (üzem, tábla, gép) növeli, igyekszik minél nagyobb „homogén” területeket kialakítani, ezek révén a „központi vezérést, manipulálhatóságot”, a folyamatok „kézben tartását” minél hatékonyabbá tenni.
- Alapmódszere a környezet átalakítása az elhatározott feladatok és tevékenységek igényei szerint, vagyis a teret alakítja a feladathoz, és nem a tér adott-ságaihoz illeszkedő tevékenységeket keres.
- Mindezekkel összefüggésben fokozott mértékű, mesterséges erőforrás ráfordítás-növelést valósít meg.<sup>7</sup>

A magyar mezőgazdaságban a hatvanas évek elejétől valóságos technikai, technológiai forradalom kezdődött, melynek fő motívuma a politikai megfelelés és a gazdasági racionalitás ellentmondásának az összeegyeztetése lett.<sup>8</sup> Ennek folyamán az uralkodó szocialista ideológiai megközelítésekhez illeszkedően próbáltak nyugaton működő termelés-szervezési rendszereket meghonosítani. Az új technológiák mielőbbi sikeres adaptálására égető szükség volt, mert a szövetkezetesítés következményeként (a tagok érdektelensége, gépek és tapasztalt vezetők hiánya) csökkent a mezőgazdasági termelés. Az átszervezéssel a mezőgazdaság eszközigénye nagymértékben megnövekedett. 1958 és 1968 között a mezőgazdasági beruházásoknak csaknem kilenctizedét kellett pusztán a kiesett kisüzemi termelőerők pótlására fordítani. Ugyanakkor biztosítani kellett az újonnan létrejött nagyüzemek magasabb működési költségeit. Tömegessé vált a szakmunkásképzés, felsőfokú technikumokat szerveztek, újjáélesztették a korábban megszüntetett agrár felsőoktatási intézményeket (Debrecen, Keszthely, Óvár).<sup>9</sup> Felemelték az agrárszférára szánt beruházások összegét, megnövelték a termelői árakat (1966-ban 10 százalékkal, 1968-ban további 10 százalékkal). Az új agrárpolitika eredményei az élelmiszer-kínálat megjavulásában, az ipari módszerű mezőgazdaság anyagi-műszaki alapjai létrehozásában, valamint a mezőgazdasági dolgozók munka- és életkörülményeinek gyökeres átalakításában mutatkoztak meg.<sup>10</sup>

## 3. Termékszerkezet váltás

Jelentős változások történtek a mezőgazdaság termékszerkezetében. Az 1960-as évektől a szántóföldi növények egyik csoportja, általában a jobban gépesített és nagy hozamú fajtákkal bírók vetésterületének növekedése mellett, a fennmaradók területe számottevő csökkenést mutat. A búza, a kukorica, a lucerna és a napraforgó területe 1961-1970 között együttesen 2,5 szerese volt az egyéb növények termelési területének. Ez az arány 1972-re már 4,3 szeresére növekedett, ami gazdaságokra vetítve jelentős vetésszerkezet-egyszerűsödést jelentett.

A szocialista ideológia az agráriumban is a termelési arányok erőltetett átalakítása, a magasabb termelékenységű szegmensek előretörése, a kibocsátás gyors

növekedése irányába hatott. A magyar mezőgazdaság a vizsgált időszakban két területen ért el kimagasló eredményeket: a baromfihús- és tojástermelésben, valamint a kukoricatermesztésben.

A mennyiségi termelésre az állattenyésztésben a baromfi adott jó alapot. A baromfi-ágazatban az ötvenes években óriási technológiai forradalom zajlott le. Az ágazat elsőként és következetesen alkalmazta az ipari megoldásokat, s ezek a baromfitermesztést nagy termelési értéket produkáló szintre emelte. A baromfitermékek előállítását, a takarmány-értékesülést, a munkaerő és a beruházások megtérülését szempontjából, egyaránt igen gazdaságos. A baromfi nagy szaporasága, gyors nemzedékváltása következtében a termelés forgása is gyors ütemű és alkalmas arra, hogy egyik évről a másikra nagy tömegű húst produkáljon. Adaptációs képessége rendkívül széles körű, az ipari jellegű termelés minden szintjén megállta a helyét. Ez az ágazat biztosította a legrövidebb idő alatt a legnagyobb tömegű, legegyszerűsebb minőségű és egyben legolcsóbb hústermelést. A baromfi- és tojástermelés nagyüzemi szervezésével a szocializmusban a gazdasági és a politikai profil jól összeegyeztethetővé vált. A komplex tenyésztés- és tartástechnológia kialakítása és elterjesztése széles körű nemzetközi és hazai munkamegosztást követelt, nagy mozgásteret és sok szempontból szabad kezet kívánt. A magyar mezőgazdaság külföld felé nyitása is lényegében ehhez az ágazathoz kapcsolódott.

Nyugati (elsősorban német) minták alapján dolgozták ki az iparszerű baromfitartás elméleti és gyakorlati alapjait, és létrehozták az első rendszerbe szervezett mezőgazdasági ágazatot. A magyar nagyüzemi állattenyésztésben a legprogresszívebb szerepet a vizsgált időszak végéig a baromfitartás töltötte be, s színvonalában legközelebb került a termelésben élenjáró országokhoz. A baromfitartás révén világméretben is számottevő szerephez jutottunk a mezőgazdaság innovációjában. A termelés gyorsuló ritmusának követelményéhez ez az ágazat tudott a legjobban igazodni. A jelentős belső kínálat és az aránylag olcsó ár következtében a hazai baromfihús-fogyasztás ugrásszerűen emelkedett.<sup>11</sup>

Bár az iparszerű áruteremelés zárt rendszere a baromfitermék termelésében bontakozott ki először, a hibridizációt, mint az egyik legfőbb indítékot a kukoricatermelésből vették át a baromfitermesztők. A kukorica már a hatvanas években az intenzív, iparszerű termelés lehetőségeit vizsgáló szakemberek érdeklődésének a középpontjába került, mivel a nagyüzemi állattenyésztés eredményességét nagymértékben befolyásolta a takarmánykukorica minősége. A gabonafélék közül ez a növény rendelkezik a legnagyobb termőképességgel, egységnyi mennyiségben a legtöbb energiát tartalmazza, és e két tulajdonsága miatt leginkább alkalmas volt a felső vezetés által meghirdetett gabona- és húsprogram célkitűzéseinek a megvalósítására. A nagyüzemi keretekben történő hatékony termesztésre az USA-ban és Jugoszláviában találtak működő példát, ezért a termelés-szervezési és technológiai változásoknál a figyelem középpontjába került az ott alkalmazott eljárások átvétele.<sup>12</sup>

Hazánkban a kukorica a szántóföldi növénytermesztésben is meghonosodó termelési rendszerek elsőszámú növénye lett. Legfőbb tulajdonsága, amely erre alkal-

massá tette, a jó monokultúra-tűrés. Az átlagtermés 1970-től 1980-ig 25 %-kal emelkedett hektáronként. A tapasztalatok azonban azt mutatták, hogy viszonylag rövid idő eltelte után a monokultúra különféle természetű problémákat eredményezett, amelyek közömbösítése tekintélyes anyagi áldozatokat követelt. Ilyen volt a talaj kedvezőtlen fizikai-kémiai és biológiai elváltozása. Sok gondot okozott az egyes monokultúrával összefüggő rezisztens gyomok (pl. féncyirok) gyors terjedése, illetve a vegyszermaradványok halmozódása. További hátrányt jelentett a termelésben az optimális idő lerövidülése az éves munkák során.

Akárcsak az állattenyésztésben, a termelési rendszerek kialakulásának a legfőbb jellemzője ez esetben is a termelés teljes skálájára kiterjedő organizálása volt. Ez a termőhely kiválasztástól kezdve, magába foglalta a talajvizsgálatokat, a fajtakísérleteket, a tudomány legújabb ismereteivel kialakított termesztés technológiát át az árukukoricáig terjedő teljes folyamatot.

Az iparszerű termelés bevezetésére más területeken is történtek kísérletek, ezek azonban jórészt kudarcot vallottak. Így például az iparszerű sertéshústermelés bevezetésénél a legfőbb hiba az volt, hogy a megvalósítás során mechanikusan lemásolták a baromfi-programot, s ennek megfelelően a kezdeti fázis – elletés, korai választás (28 nap) – történt a rendszerközpontban, amely a sertés esetén a legkritikusabb rész. Hízalásra pedig kihelyezték őket a környező szövetkezetekhez. Kiderült, hogy nem mindent lehet átvenni a baromfi-programból, mert a baromfinál a folyamat legnehezebb része, a keltetés, rendkívül jól megoldható volt, a sertésnél viszont a korai fázis számos további problémát szült.

Látványos kudarcral végződött a juhászat iparszerűsítésére tett kísérlet is, mivel az a legkevésbé sem volt összeegyeztethető az állat biológiai adottságaival. A termelés iparszerűsítésénél a zárt taposórácson történő tartás már rövid idő múlva lábproblémákat és lesántulást okozott, így az állatokat a későbbiekben hagyományos körülmények között, de intenzív takarmány-kiegészítéssel hizlalták.<sup>13</sup>

#### 4. Mérethatékonyság: koncentráció és integráció

Amíg a fejlett tőkés országok mezőgazdaságában a technikai forradalom következtében csökkent az átlagos üzemnagyság, addig nálunk – sokszor abnormális – növekedés volt a jellemző. A mezőgazdaságban a hatvanas évek elején megindult koncentrációs folyamat a hetvenes években tovább gyorsult és nagyarányú vállalati egyesítések történtek. 1970 és 1979 között az állami gazdaságok száma 184-ről 131-re csökkent, átlagterületük pedig 5.548 hektárról 7.598 hektárra emelkedett.<sup>14</sup> Magyarországon soha nem látott méretű mezőgazdasági vállalatok jöttek létre, melyek termelési értéke vetekedett az ipari nagyvállalatokkal is. A gazdaságokon belül több nagyméretű ágazat alakult ki, és a mezőgazdasági termeléshez ipari és kiegészítő tevékenység is kapcsolódott. Szinte minden mezőgazdasági nagyüzem tevékenységének egyharmada nem szorosan a mezőgazdasági termeléshez kötődött.<sup>15</sup> A mezőgazdasági nagyvállalatok és ezen belül az első ún. kombinátok

az 1970-es évek elején alakultak ki Bábolnán, Agárdon, Bólyban, Mezőhegyesen. A „minél nagyobb, annál jobb” elvét a technokraták is támogatták, akik azonban csak az egy gép által teljesített üzemórát, illetve megmunkált területet optimalizálták, nem pedig a termelés költségeit.<sup>16</sup>

A kombinátok esetében a fő profilt jelentő tevékenység nem korlátozódott a mezőgazdasági termelés egyes szakaszaira. Átfogták a termék-előállítás korábbiakban elkülönült szakaszait, mint a termelőeszköz-gyártás, a mezőgazdasági alapanyag-termelés, feldolgozás és az értékesítés, s egyazon vállalati keretben érvényesítették azokat. Az így kialakult és felépített vállalati szervezetnek működési körében a komplex fejlesztést is magára kellett vállalnia. Ez széles körű kutató-, a tudományos eredményeket felhasználó fejlesztő munkával, a termelés nagyfokú koncentrációjával, partneri kapcsolatokkal volt elérhető.<sup>17</sup>

Az agráriumban a centralizációs folyamat mellett jellemző fejlődési irányná vált a nagyüzemek integrációs tevékenysége. A vállalati méretek növekedését egyre inkább horizontális és vertikális kapcsolatok váltották fel. A vállalati keretek mellett vállalat fölötti szervezeti típusok (rendszerek, társulások) is létrejöttek. Új típusú együttműködési formákkal, új tartalommal telítődött a termelési koncentráció és a szakosodás folyamata is. A mezőgazdaságban sokfunkciójú és gazdag profilú vállalatrendszerek alakultak ki.

A magyar agrármodell egyik pillérét a hatvanas évektől a termelési rendszerek képezték. E sajátos termelés-szervezési forma keretében a kiválasztott gazdaságok, együttműködve kutatóintézetekkel, mezőgazdasági termelőeszközöket gyártó és forgalmazó cégekkel, feldolgozókkal valamely ágazatra (pl. kukorica) komplex termelési technológiát dolgoztak ki. A termelési rendszerekhez csatlakozó gazdaságoknak díj, illetve többelhozam bizonyos részének fizetése ellenében átadták a technológiát, beszerelték a szükséges gépeket, kemikáliákat, vetőmagot, valamint a legújabb kutatási eredmények alapján biztosították a szaktanácsadást és az oktatást.<sup>18</sup> A taggazdaságok legfontosabb feladata a termelés, amelyet a rendszergazda útmutatásai alapján végeztek. A taggazdaságok kutató, kísérletező tevékenységet nem folytattak, de azért, hogy termelési tapasztalataikat megosztották a rendszerközponttal, segítették annak kutatómunkáját. A rendszerközpont, mint szolgáltató szervezet működött, amely szolgáltató tevékenysége fejében bevételhez jutott.<sup>19</sup>

A rendszerközpont innovációközpont szerepkörét a genetikai, a technikai-technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató-fejlesztő tevékenység. A kooperációs folyamat legjellemzőbb vonása, hogy az egyes korábbi vállalati funkciók gyakran kiváltak a vállalati keretből és az integráció más szervezeti lépcsőjén helyezkedtek el. A termelési rendszerek technológiai és szervezési innovációt képviseltek, és legtöbbjük innovációt terjesztő szervezetként is működött.

## 5. Munkaszervezet

A termelés átszervezése, a termelés és a gazdasági tevékenység irányítása módszereiben és szervezetében is változásokat igényelt. A mezőgazdasági termelés az egyes gazdaságokon belül az 1960-as évek közepéig jórészt kerületi üzemszervezetben folyt. A kerületek jelentős döntési és üzemszervezési önállósággal rendelkeztek.<sup>20</sup> A téeszek és állami gazdaságok munkaszervezetüket tekintve a Ford előtti autó-összeszerelő műhelyekre hasonlítottak; a vezetőség és az alsóbb irányítási szinteken lévők tudása, iskolázottsága nem különbözött egymástól.

A profilváltással megkezdődött a gazdaságirányítás rendjének az átszervezése, melynek eredményeként taylorista munkaszervezet jött létre. Ez magasan képzett vállalati elitből, utasításokat végrehajtó középvezetőkől, normásokból, ellenőrököl és betanított munkásokból állt.<sup>21</sup> A gazdaságokban megjelent egy egyetemet vagy főiskolát végzett szakembergárda, akiknek a tudása kémiai és biológiai műveltséggel is megalapozott modern tudományosságra épült. Ezek az agrárszakemberek a taylorista munkaszervezeti mintát tartották a leghatékonyabbnak, ezt tanulták az egyetemen. A korábbi kerületi (területi) irányítást központosították, ágazati irányítási rendet alakítottak ki. Az átszervezés jelentősen megváltoztatta a helyi döntési és hatalmi viszonyokat. Az addig bizonyos önállóságot élvező kerületek vezetői a központi döntések végrehajtóivá váltak. A szervezet feladatstruktúrájának és hatalmi, felügyeleti környezetének megváltozásával egy kemény függőségben levő, centralizált követelmények által alakított és irányított funkcionális struktúra jött létre, amely felülről kapott céljait az ezekhez létrehozott, illetve fejlesztett eszközrendszerével, magas szervezethezességével, technológiai fegyelmével, utasításos engedelmisségi kultúrájával valósította meg. A munkaszervezetben a menedzsment fölkészültsége alapján monopolizálta a döntéseket, ezáltal az alsóbb szinteken lévőköt egyszerű utasítás-végrehajtó szerepbe kényszerítette – a tömegtermelés igényeinek megfelelően – nagyszámú betanított- és segédmunkást illesztettek a rendszerbe.

Az egyes ágazatok vezetését teljes felelősséggel az ágazatvezetők látták el. Az ágazati termelés-szervezésben a vezetés specializációja ágazatcsoportokig, vagy ágazatokig menően valósult meg. Az ágazatcsoport vagy ágazat specialistája felelt a vállalat egész területén a hozzá tartozó termék termelésért. A születő iparszerű zárt termelési rendszer alapvető jellemzője a rendszerezettség volt. A rendszer-szemlélet elve szerint az egyes termelési ágak szervezésénél a termelési folyamat egészéből indultak ki. A komplexitás a rendszerszervezés szempontjából fontos szerepet kapott. A hatékonyság nem csak a rendszert felépítő elemektől függött, hanem attól is, hogyan igazodtak, kapcsolódtak egymáshoz ezek az elemek. A rendszerjelleg tehát az adta, hogy a termelést befolyásoló tényezőket a legjobb kapcsolódások alapján foglalták egységbe.<sup>22</sup>

A mezőgazdasági termelés ipari jellegűvé alakulása során az egyes mezőgazdasági ágazatoknak a területhez való szoros kapcsolódása fellazul. Ez az iparszerű állattartási rendszerek megvalósulásával leghamarabb a baromfitartásban, majd

röviddel utána a sertéstartásban következett be. Úgy is fogalmazhatnánk: ahogy a területi szervezés gyakorlatán rést ütöttek az újszerű szakosított állattartó telepek és ipari jellegű üzemek, de a koncentráció növekedésével ugyanúgy beléptek területi elemek a „tisztá” ágazati szervezettű gazdaságok felépítésébe is. A kerületekre egyre jellemzőbbé vált, hogy a kerületvezetőnek alárendelt saját szakemberei voltak, ily módon tehát a kerületen belül már sokszor ágazati vezetési elv érvényesült. A kerületvezetők legfontosabb feladata a rájuk bízott területen a gazdálkodás operatív irányítása. A mezőgazdasági üzemszervezésben a hetvenes évek elejétől a területi és ágazati szervezési elvek egyidejű kombinációja valósult meg.<sup>23</sup>

A termelés növekedése a megfelelő belső információ a vállalatirányítás, a szervezeti felépítés ugyanakkor bizonyos mértékű decentralizálását tette szükségessé. Az állami gazdaságok, kombinátok igyekeztek a nagyvállalati szervezetet kisebb irányítási és érdekeltségi egységekre bontani, hogy a termelés irányítását könnyebben átfoghatóbbá tegyék és az egységekben dolgozók érdekeltségét megfoghatóbb célok eléréséhez kössék. A magyar mezőgazdaságban a hetvenes évek elejétől egyre behatóbban kezdtek foglalkozni az irányítási rendszer vállalaton belüli korszerűsítésével. A kutatómunkák eredményeként megállapítást nyert, hogy a vállalatok jövedelemtermelő képességének és hatékonyságának javítása érdekében a vállalaton belüli decentralizált irányítás megvalósítása felé kell elmozdulni.<sup>24</sup>

Ez annak a belátása volt, hogy míg a gazdaságok hatalmas fejlődést értek el a technika és a biológia tekintetében, a korszerű technológia mind élesebb ellentmondásba került az irányításban jelentkező színvonalbeli különbséggel. E tendenciát erősítette, hogy a vállalatok központosított vezetése mind messzebb került a végrehajtástól, valamint, hogy a központi elhatározások a szükségesnél több lépcsőn keresztül jutottak el a megvalósításig, s ezért a végrehajtásban a torzulás lehetősége mindinkább növekedett.<sup>25</sup>

## 6. A hatékonyságvesztés területei

Az iparszerű termelési rendszerek célja a növénytermelés és állattenyésztés fajlagos hozamainak gyors, jelentős és gazdaságos növelése volt. Ehhez pedig szükségessé vált a termelés minden tényezőjének magas fokú precíz összehangolása és folyamatos megújítása. A rendszerben ugyanis az új biológiai, technikai és szervezeti elemeket kellett állandóan újraötvözni, hatékony gazdasági cselekvéssé formálni. Csak ilyen előfeltételekkel lehetett nagymérvű és biztonságos áruterelésre berendezkedni. Az összes létrejövő üzem tevékenységét szorosan összefüggő program szerint szervezték meg.

A szakosodó és koncentrálódó termelés vezetése, irányítása, a gyors alkalmazkodás szükségessége széles körű információtömeget, gyors, jó és előkészített döntéseket, sokoldalú elemzést kívánt. A nagyarányú koncentráció és specializáció mellett a vállalatokon belül kialakított egyre magasabb vertikumszint ugyanakkor komoly ellentmondásokat hozott felszínre. A termék előállítását végző biológiai,

technikai és szervezési elemek leggazdaságosabb felhasználását – elsősorban a belső információs rendszer alacsony színvonala, részleges hiánya, kiegyensúlyozatlan, vagy késedelmes megjelenése lehetetlenné tette. A korszerű technológia mellett a szükséges információ hiánya az indokoltnál magasabb ráfordításokat okozott, így egyre nehezebbé vált az eredményes termelés-szervezés.<sup>26</sup> A gyors és pontos információ ekkorra nélkülözhetetlen erőforrássá vált a termelésben. Az elektronizálás és a számítástechnika alkalmazása az 1980-as évek elejétől a termelés szervezésében, az információs rendszer és a vállalatok szervezetének korszerűsítésében új folyamatot indítottak el.

A taylorista nagyvállalatok a tömegáruk (például a gabona) teresátlagait tekintve hamar felzárkóztak a nemzetközi élmezőnyhöz, ám még ezek esetén sem bizonyultak termelékenyek. A gabonaágazat kis élőmunka-igényű, így nyugaton még az egészen nagyléptékű gazdaságok is elboldogultak fél tucat alkalmazottal, ahogy azt az amerikai családi farmok példája mutatja. Ezzel szemben a magyar termelőszövetkezetek és állami gazdaságok nagyszámú alkalmazottat vettek igénybe, s az amerikai farmok rugalmas munkamegosztásával szemben (ahol egy-egy ember több feladatot elvégzésére is bevethető) merev, hierarchikus, négy-öt vezetési szintet is magában foglaló munkaszervezetben működtek.<sup>27</sup>

Az iparszerű termelés és a munkafegyelem elválaszthatatlanok egymástól, amit a taylorista munkaszervezettel kívántak elérni. A szervezett munkában az egyik legfontosabb magatartás a fegyelem volt: az alkalmazkodás a munkavégzés tartalmának, idejének, módjának pontos feltételrendszeréhez. Bár az egyszerűbb, szabványosítható munkák ellenőrzési költsége viszonylag alacsony, a mezőgazdasági gépeket a szabadban, a felügyeletől távol használják. A modern technikájú gépek bevezetésével pedig a dolgozók a korábban rájuk bízott értékek több tízszereséért lettek felelősek, ezért az emberi tényezőre meghatározó szerep hárult, mivel az eszközök elhasználódása nagyságrendileg függ attól, hogy a gépkezelő zsebére megy-e a javítás, a pótlás, vagy a munkaadóóra.<sup>28</sup>

A nagy élőmunka-igényű, komoly gondosságot és hozzáértést igénylő áruk előállításánál az egyedi mozzanatok, önálló döntéseket követelő tevékenységek kontrollja rendkívül költséges. Másfelől a nagy élőmunka-igényű munkák a mezőgazdaságban szezonhoz kötöttek. Harmadrészt a taylorista hierarchiában elpazarlódott a szakértelem, mivel az alkalmazottakat pusztán utasítás-végrehajtó szerepbe kényszerítik, tudásuknak csak kis részét aknázzák ki.

A technikai, munkaszervezeti változások, a munkamegosztás és a specializálódás fokozódása, a munka tartalmi elszegényedésével és a munkásautonómia további csökkenésével jártak. A kialakult iparszerű termelési rendszer viszonyai szükségszerűen nagyobb feszültséget teremtettek egy oldalról a technológiai fegyelem szigorúsága és a dolgozók munkakészsége között.

Az eszköz „felgyorsult” avulása nem az egyedüli kár, hanem ennek következményei is ugyanilyen vagy még nagyobb jelentőségűek, hiszen az optimális szűk időre korlátozott munkaidő esetén a kiszámíthatatlan traktorosokra akkor nem

lehetett igazán számítani, amikor arra a legnagyobb szükség volt. A munkagépekre pedig fokozott szükség volt, mert a termelés hozamának növelése folytán a növénytermelésben fokozatosan lerövidültek az optimális idők. Mindazonáltal a nagyüzemi mezőgazdaság költségtöbbletét az okozta, hogy aránytalanul nagy főfoglalkozású munkáslétszámot igényelt. Mindezt jól látták az állami gazdaságok vezetői is. Burgert Róbert a Bábolnai Állami Gazdaság vezetője 1975-ben Romány Pál MÉM miniszternek írt levelében a következőket írta: „Érdemi tartalékok feltárása a mi vállalatunkban nem annyira a technikai jellegű teendőkben rejlik, mint a gondolkodás, a morális felfogás átalakításában. Egyszóval a mi tartalékaink az emberek lelkesedésében és az ezzel együtt járó vállalkozásban a jobb munkában rejlenek.”<sup>29</sup>

Fontos tanulság, hogy a munkateljesítmény kikényszerítése és ellenőrzése a mezőgazdaságban az iparhoz képest eltérő lehetőségeket kínált. A mezőgazdaságban a munkavégzés, térben meglehetősen szétszórt helyszíneken zajlik, így az alkalmazottak szemmel tartása, ellenőrzése rossz határfokú és költséges.

A taylorista munkaszervezet beillesztése a mezőgazdaságba tehetetlenséget vitt a rendszerbe, amely szükségképpen válsághoz vezetett. A válság ütemét azonban mérsékelte, hogy a háztáji és a kistermelés révén a taylorista munkaszervezetben elpazarolt tudás mégis valahogy visszacsatolódott a mezőgazdaságba. Ehhez járult, hogy bár az alacsony bérek nem jelentettek vonzerőt a munkavállalók számára, a háztájiból származó jövedelmek a hetvenes évektől rendszeressé és jelentőssé váltak, és a korábbi évtizedekben tapasztalt migrációt is megfordították, azáltal, hogy vonzóvá tették a falut az emberek számára.

## 7. Összefoglalás

A magyar nagyüzemi mezőgazdaság vitathatatlan sikereket ért el a termésátlagok és a hozamok területén. Ezzel szemben hatalmas volt a lemaradás a költségek és a gazdasági hatékonyság tekintetében. Mindezt három fő okra lehet visszavezetni:

- A mezőgazdasági nagyüzemek sokszorosan nagyobb adminisztrációs teherrel dolgoztak, mint a világgpiaci versenytársaik. A modern nyugati mezőgazdaságban elenyésző a főfoglalkozású adminisztráció, ami jelentős költségcsökkenést eredményez. Ezzel szemben a szocialista mezőgazdaság egyre nagyobb adminisztrációs igényt támasztott.
- A mezőgazdasági nagyüzemeknek nagy volt az eszközigénye, és az eszközállomány gyorsan használódott el. A fejlett nyugati országok mezőgazdaság hatékonyságában egyre nagyobb szerepet játszott a tulajdonosi érdekelttség: miként becsülik meg a gépeket, hogyan takarékoskodnak az anyagokkal, hogyan alkalmazkodnak a változó munkarendhez, milyen figyelemmel végzik a munkát, mekkorák a munka közbeni veszteségek.

- A hetvenes évekre a külgazdasági környezet is radikálisan megváltozott. Az energia- és nyersanyag-árrobbanás gyökeresen átrendezte a magyar külkereskedelem árviszonyait.<sup>30</sup> A világgpiaci ármozgások, ha késleltetve is, de a rubeleltszámolású forgalomba is begyűrűztek, az ötéves, csúszó árbázisra való áttérés következményeként. Ennek nyomán 1975-ben ebben a relációban az import árszínvonala több mint 25 százalékkal nőtt, az energiahordozóké pedig megkétszereződött.<sup>31</sup> Ez jelentősen kihatott az energiaigényes mezőgazdasági rendszerek költségigényére. Ehhez járult, hogy míg a nyersanyag- és energiahordozó-importunk rugalmatlan, az exportárakat illetően viszont a felénk irányuló kereslet viszonylag rugalmas volt.<sup>32</sup>

Míg nyugaton az energiaválság a termelés minden területén számos változtatást és újítást kényszerített ki, a szocializmusban felülről vezérelt modernizáció sajátos útfüggőséget eredményezett. A szocialista rendszer gátolta a változások vállalati szintű érzékelését, de egyben ellenérdekelté is tette őket bármifajta olyan változtatásban, ami esetleg akár csak rövid távú hátrányt is jelentett volna számukra. Így a rendszer alapvonásainak megtartása mellett csak kis mértékben volt képes megszabadulni annak diszfunkcionális vonásaitól. A mezőgazdasági nagyvállalatok így valójában a rendszer tartópilléreként viselkedtek, valós érdekeik – egyes piacokonformabb elemek bevezetése ellenére is – nem a verseny, a piac felé vittek, hanem a kevésbé hatékony túlelosztás, a politika és a vállalat összefonódása felé.

## Kitekintés

A rendszerváltást követően a gazdaságszervezeti-tulajdoni változások a korábbi-tól teljesen eltérő, rengeteg feszültséget hordozó foglalkoztatási szerkezetet idéztek elő. A privatizációs és kárpótlási folyamatok hatására kialakult ésszerűtlen birtokszerkezet problémáit tovább növelte az élelmiszeripar privatizációja. Az alapanyag-termelők biztonsága igen nagymértékben függ a felvásárolt mennyiségtől és a felvásárlási áráktól, vagyis az élelmiszer-feldolgozók üzletpolitikájától. Különösen látványos folyamat volt a mezőgazdasági foglalkoztatottság térvesztése a teljes foglalkoztatáson belül. A rendszerváltás előtt az állami gazdaságok és a szövetkezetek foglalkoztatták a mezőgazdasági munkavállalók 90 százalékát, a mezőgazdasági tevékenységen túl részben melléküzemágakban, könyvvitelben, gép-, valamint épületfenntartó tevékenységekben.<sup>33</sup> Szocialista iparszerű mezőgazdaság kapun belüli munkanélkülisége nyíltá vált. A mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya a rendszerváltozást követő évtizedben mintegy harmadára esett vissza.

A munkaerő ebből az ágazatból jellemzően nem magasabb termelékenységre képes áttérni, hanem tartós inaktivitásba vonult. Ennek részben oka, hogy Magyarországon a magántőke inkább a nagyon kevés élők munkát igénylő szántóföldi növénytermesztést preferálta. A sokkal több élők munkát felszívni képes zöldség- és gyümölcstermesztés sorvadásnak indult. Ez jórészt a fizikai (tárolók, hűtőházak, válogatók, osztályozók, csomagolók, minőségellenőrzési pontok és

esetleg feldolgozók) és a kereskedelmi-pénzügyi infrastruktúra (felvásárlók, hitelezők) hiányára vezethető vissza.<sup>34</sup> A hagyományos mezőgazdasági térségek tartós területi és szakmai zárványokká, válsággócokká váltak, ahol a munkanélküliség és a vele együtt járó szociális problémák állandósultak (Szabolcs-Szatmár-Bereg, Békés, Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Csongrád, Bács-Kiskun megyék).

Így állhatott elő a helyzet, hogy míg az agrárágazat továbbra is a szántóföldi növénytermesztésre épülő devizaszerző képességével tüntet, a volt mezőgazdasági népesség részére rendszeresen kifizetett szociális segélyek, önkormányzati támogatások, külföldön előállított élelmiszerek megvásárlására fordítódnak. A nemzetgazdasági szempontból kedvezőtlen, hogy alapvető létszükségleti termékekből importra szorulunk, s ezzel a devizakiáramlás folytán az ország fizetési mérlege romlik.<sup>35</sup> A magyar szociális ellátórendszer a magyar lakosságnak biztosított segélyekkel végső soron a dán, szlovák, német termelőket támogatja.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ángyán J. (2001): Az európai agrármodell, a magyar útkeresés és a környezetgazdálkodás. Budapest, Agroinform Kiadóház.
- Barát M. (1994): A magyar gazdaság vargabetűje. Budapest, Aula.
- Bekker Zs. (1995): Rendszerválság. Alkalmazkodási folyamatok a kelet-európai országokban 1970-1990 között. Budapest, Aula.
- Bethlendi L. (1975): Az iparszerű termelési rendszerek jellemző vonásairól. Állami Gazdaság, 1975/5.
- Botos K. – Patai M. – Szalkai I. (1980): Pénzügyek és nemzetközi gazdasági kapcsolataink. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bruszt L. (1995): A centralizáció csapdája. Szombathely, Savaria University Press.
- Csanádi M. (1983): Függőség, konszenzus és szelekció. Pénzügykutató Intézet Kiadványai, 3. Budapest.
- Cseszka É. (2008): Rendszerválság. Magyar gazdaságtörténet 1978-1989 között. Heller Farkas Füzetek, 2008/1.
- Csizmadia E. (1981): Folytonosság és változások agrárfejlődésünkben a nyolcvanas évek elején. Agrártudományi Közlemények, 40. Budapest.
- Eriksen T. H. (2009): A pillanat zsarnoksága. Budapest, L'Harmattan.
- Fertő – Juhász – Mohácsi (1991): Az agrárrendszer válsága és a kibontakozás lehetőségei. In: Jelentések az alagútból. Budapest.
- Gulyás L. (2009): A magyar gazdaság története a rendszerváltástól napjainkig. In: Gulyás L. (szerk.): A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi Tervig. Szeged, JatePress.
- Hámori B. (1991): „Sem terv, sem piac”: A korlátozott vállalati önállóságon alapuló tervgazdaság. Budapest, Aula.

- Husti I. (1993): A mezőgazdasági műszaki fejlesztés néhány társadalmi-gazdasági összefüggése. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Kaposi Z. (2007): A magyarországi energiapolitika változásai a tervgazdasági rendszer időszakában. In: Botos Katalin (szerk.): 1956: Fordulópont a gazdaságpolitikában. SZTE Gazdaságtudományi Kar. Szeged, JatePress.
- Klenczner A. (1982): Új vonások az állami gazdaságok gazdálkodásában. Gazdálkodás, XXVI. 11.
- Kopátsy S. (1989): Húsz év után. Budapest, Pénzügykutató Rt.
- Kornai J. – Maskin E. – Gerard, R. (2004): A puha költségvetési korlát II. Közgazdasági Szemle, LI. 9.
- Kuczi T. (2006): Taylorizmus a mezőgazdaságban? In: Juhász Pál: Emberek és intézmények. Két zsákutca az agráriumban. Budapest, UMK-Jelenkutató Alapítvány
- Lisányi Endréné Beke J. (2009): Magyarország és Dánia mezőgazdasági fejlődésének tanulságai. In: A falu. Agroinform kiadó, XXV. évf. 1. sz.
- Orosz I. (2003): A modernizációs kísérletek főbb szakaszai a magyar mezőgazdaságban a XIX-XX. században. Múltunk, 2.
- Romány P. (1998): Reform az agrártermelésben, reform az agrárpolitikában. In: Gunst Péter (ed.): A magyar agrártársadalom a jobbágyság felszabadításától napjainkig. Budapest, Napvilág Kiadó.
- Schlett A. (2007): Sziget a szárazföldön. A Bábolnai Állami Gazdaság története 1960 és 1990 között. Budapest, Szent István Társulat.
- Schumpeter, J. A. (1980) A gazdasági fejlődés elmélete. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szalai E. (1990): Gazdaság és hatalom. Budapest, Aula.
- Szederkényi H. (1971): Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése. Gazdálkodás, 1971/3.
- Szollár Gy. (1984): A mezőgazdasági ár- és költségviszonyok alakulása az 1970-es évtizedben, összehasonlítva a világgpiaci tendenciákkal. AKII. 4. Budapest.
- Taylor, F. W. (1910/2010): The Principles of Scientific Management. EztoRead, 2010.
- Tamás P. (szerk.) (1990): Modernizációs szigetek: A siker szerkezete a késői államszocializmusban. MTA Politikai Tud. Int. - MTA Társ. Konflikt. Kut. Kp. Budapest.
- Tóth E.: A mezőgazdasági vállalatok belső érdekeltégi rendszerének jellemzői és a fejlesztés irányai. Gazdálkodás, (XXX. évf.) 1986/3. sz.
- Vági F. (1986): Vállalatiság és gazdaságirányítás. Gazdálkodás, XXX. 4.
- Varga Gy. (1985): Élelmiszer-gazdaságunk nemzetközi versenyképessége. Gazdálkodás, XXIX. 7.
- Varga Zs. (2006): 1956 hatása a kádári agrárpolitika kialakulására. In: 1956 okai, jelentősége és következményei. (szerk. Romsics Ignác) Budapest, Magyar Történelmi Társulat.
- Varga Zs. (2008): Mezőgazdasági reformelképzelések és megvalósításuk politikai korszakai a nyolcvanas évek második felében. In: Majtényi György és Szabó Csaba (szerk.): Rendszerváltás és Kádár-korszak. Budapest, Kossuth Kiadó.



- Varga Zs. (2010): Between East and West In: Cultic revelations - studies in modern historical cult personalities and phenomena, Jyväskylä, University of Jyväskylä.
- Varga Zs. (2010): Érdektükozések, lobbiharcok az MSZMP vezetésén belül az 1970-es évek elején. In: Pártok, politika, történelem. Tanulmányok Vida István egyetemi tanár 70. születésnapjára. Budapest, MTA-ELTE Pártok, Pártrendszerek, Parlamentarizmus kutatócsoport.

### JEGYZETEK

1. Buharin az 1905-ös orosz forradalmat követő reakció éveiben Ausztriába emigrált és ott bejárt a bécsi egyetem közgazdaságtan előadásait hallgatni – többek között Böhm-Bawerket is. Valószínű, itt ismerkedett meg a taylorista üzemszervezéssel.
2. Taylor, F. W.: The Principles of Scientific Management. EZtoReads, 1910/2010. 36.
3. Taylor, F. W. i.m. 34-37 old.
4. Taylor, F. W. i.m. 39 old.
5. Eriksen T. H.: A pillanat zsarnoksága. Budapest, L'Harmattan, 2009. 84 old.
6. Kaposi Z.: A magyarországi energiapolitika változásai a tervgazdasági rendszer időszakában. In: Botos K. (szerk.): 1956: Fordulópont a gazdaságpolitikában. SZTE Gazdaságtudományi Kar. Szeged, JatePress, 2007. 120 old.
7. Ángyán J.: Az európai agrármodell, a magyar útkeresés és a környezetgazdálkodás. Budapest, Agroinform Kiadóház, 2001. 106-107 old.
8. A kádári vezetés által felvállalt problémakezelés hátterére lásd: Varga Zs.: 1956 hatása a kádári agrárpolitika kialakulására. In: 1956 okai, jelentősége és következményei. (szerk. Romsics Ignác) Budapest, Magyar Történelmi Társulat, 2006. 299-315 old.
9. Lisányi Endréné Beke J.: Magyarország és Dánia mezőgazdasági fejlődésének tanulmányai. In: A falu. Agroinform kiadó, 2009. XXV. évf. 1. sz. 49-60 old.
10. Romány P.: Reform az agrártermelésben, reform az agrárpolitikában. In: Gunst Péter (szerk.): A magyar agrártársadalom a jobboldal felzabálásától napjainkig. Budapest, Napvilág Kiadó, 1998. 390 old.
11. Schlett A.: Sziget a szárazföldön. A Bábolnai Állami Gazdaság története 1960 és 1990 között. Budapest, Szent István Társulat, 2007. 64-65 old.
12. Schlett A. i.m. 71-73 old.
13. Schlett A. i.m. 66-70 old.
14. Csizmadia E.: Folytonosság és változások agrárfejlődésünkben a nyolcvanas évek elején. Agrártudományi Közlemények, 1981/40. 4 old.
15. A mezőgazdasági üzemek nem mezőgazdasági jellegű, ún. kiegészítő tevékenysége az 1970-es évek elejétől, a gazdasági reform lefékezésére törekvő dogmatikus erők egyik fő céltáblájává vált. Varga Zs.: Érdektükozések, lobbiharcok az MSZMP vezetésén belül az 1970-es évek elején. In: Pártok, politika, történelem. Tanulmányok Vida István egyetemi tanár 70. születésnapjára. Budapest, MTA-ELTE Pártok,

- Pártrendszerek, Parlamentarizmus kutatócsoport, 2010. 441-456 old.
16. Kopátsy S.: Húsz év után. Budapest, Pénzügykutató Rt. 1989. 106 old.
  17. Klenczner A.: Új vonások az állami gazdaságok gazdálkodásában. Gazdálkodás, 1982/11. 123 old.
  18. Varga Zs. Between East and West In: Cultic revelations - studies in modern historical cult personalities and phenomena, University of Jyväskylä, 2010. 172 old.
  19. Schlett A. i.m. 148 old.
  20. Szederkényi H.: Az állami gazdaságok szervezetének helyzete és fejlődése. Gazdálkodás. 1971/3. 19-20 old.
  21. Kuczi T.: Taylorizmus a mezőgazdaságban? In: Juhász Pál: Emberek és intézmények. Két zsákutca az agráriumban. Budapest, UMK-Jelenkutató Alapítvány, 2006. 14-15 old.
  22. Bethlendi L.: Az iparszerű termelési rendszerek jellemző vonásairól. Állami Gazdaság, 1975/5. 5 old.
  23. Tóth E.: A mezőgazdasági vállalatok belső érdekeltségi rendszerének jellemzői és a fejlesztés irányai. Gazdálkodás, 1986/3. sz. 60 old.
  24. ld. Például Vági Ferenc és Rott Nándor munkái.
  25. Tószegi Z.: A vállalati belső mechanizmus korszerűsítése az állami gazdaságokban. Gazdálkodás, 1984/12. 2 old.
  26. Tóth T.: A számítástechnika helyzete a mezőgazdaságban. Gazdálkodás, (XXX. évf.), 11. sz., 1986. 55. old.
  27. Kuczi T. i.m. 17 old.
  28. Kopátsy S. i.m. 107 old.
  29. Burgert Róbert Romány Pál mezőgazdasági és élelmiszerügyi miniszternek írt beszámolója. Bábolna, 1975. dec. 19. Irattár. Bábolna Rt.
  30. Cseszka É.: Rendszerváltság. Magyar gazdaságtörténet 1978-1989 között. Heller Farkas Füzetek. 2008/1. 140 old.
  31. Barát M.: A magyar gazdaság vargabetűje. Aula. Budapest. 1994. 157 old.
  32. Botos Katalin – Patai Mihály – Szalkai István: Pénzügyek és nemzetközi gazdasági kapcsolataink. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980. 10 old.
  33. Gulyás L.: A magyar gazdaság története a rendszerváltástól napjainkig. In: Gulyás L. (szerk.): A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi Tervig. Szeged, JatePress, 2009. 178-179 old.
  34. Török A.: Zöltség és államrezon Kommentár 2011/2. sz. 79-81 old.
  35. Lentner Cs.: A magyar élelmiszer-vertikum újjászervezésének stratégiai kérdései. Polgári Szemle, 2010/ápr. 6. évf./2. sz.