

A MŰSZAKI-TECHNIKAI HALADÁS HATÁSA A TERMELŐSZÖVETKEZETI VEZETÉS FEJLESZTÉSÉRE*

VARGA SÁNDOR

a mezőgazdasági tudományok kandidátusa

Vörös Csillag Mezőgazdasági Termelőszövetkezet, Nádudvar

A kutatás célja és előzményei

A mezőgazdaság szocialista átszervezésének eredményeként létrejöttek a szövetkezeti tulajdonon alapuló szocialista mezőgazdasági nagyüzemek; a mezőgazdasági termelőszövetkezetek. Az utóbbi évtizedekben kibontakozó tudományos-technikai átalakulás már jelenleg is alapvető változást okozott a termelőeszközök struktúrájában; az élő vonóerőt felváltotta a gépierő, egyre fokozottabban terjed a villamosenergia alkalmazása és egyre nagyobb tért hódít az ipari eredetű eszközök, anyagok és a tudományosan megalapozott agor és szoottechnikai eljárások alkalmazása.

A szövetkezetek beléptek abba a korszakba, amikor a mezőgazdasági termelés valamennyi jelentősebb változása összefügg a technikával. A műszaki fejlesztés során az utóbbi 5—6 évben kialakult állattenyésztési tartási rendszerek, valamint a növénytermesztésben a technika hatására egyre inkább elterjedő termelési rendszerek alapvető változást idéznek elő a mezőgazdaság termelési tevékenységben. A vállalati tevékenység anyagi (termelés) és társadalmi oldala (vezetés) között levő dialektikus összefüggésből következik, hogy az anyagi oldal változása megköveteli a társadalmi oldal (vezetés) változását is.

Ebből a követelményből kiindulva úgy érzékelttem, gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt hasznos lenne annak a vizsgálata, hogy a mezőgazdaság technikai fejlődése, műszaki színvonalának növekedése, az új termelési rendszerek gyakorlatba történő bevezetése egyfelől milyen hatást gyakorol a termelőszövetkezeti vezetés kialakult rendszerére és stílusára, feszíti-e, mégpedig hol és milyen értelemben a jelenlegi kereteket. Másfelől viszont a mezőgazdasági termelésnek e lényegbe vágó technikai átalakulása milyen követelményeket támaszt a tsz-vezetéssel szemben, illetve milyen módosítások válnak szükségessé annak érdekében, hogy az új termelési módszerek és eljárások zavartalanul kifejthessék hatásukat a termelőszövetkezeti gazdaságokban.

Számos gyakorlati tapasztalat és nem egy elméleti vizsgálódás vetette fel már ezt az összefüggést. Az általános tendencián túlmenően azonban elég

* Kandidátusi értekezés ismertetése.

kevés konkrét, megfogható támpontot nyújtanak az eddigi vizsgálódások. Ezért mindenekelőtt olyan módszer kidolgozására kellett törekednem, amely lehetővé teszi, hogy a fenti összefüggést és ennek különböző motivációit legalább valamennyire kvantifikálni lehessen. A korreláció megbízhatósága tekintetében természetesen nem érhető el az a fok, mint egy természettudományi, technikai vagy akár gazdasági vizsgálatban. A vezetésre vonatkozó információk elsődleges forrása ugyanis a személyes vélemény nyilvánítás, amelyből bizonyos szubjektivitás teljesen nem szűrhető ki. Ennek ellenére is előre lépés remélhető e módszertől, mivel egyrészt személyi tesztek kvantitatív feldolgozására más tudományágban (pl. szociológiában, pszichológiában) is van példa, másrészt, mert a mezőgazdasági vezetéssel kapcsolatos eddigi vizsgálatokban ehhez kevés a támpont, tehát minden kezdeti eredmény hasznos lehet.

Az előbbiekből kiindulva szerény körülményeim között a következőkben határoztam meg a kutatás céljait:

- a) Módszert kidolgozni annak tisztázására, hogy milyen összefüggés mutatható ki a termelőszövetkezet műszaki fejlettsége és a vezetői feladatok, illetve a döntési helyek megosztása között.
- b) Vizsgálni, hogy a műszaki fejlettség színvonala milyen tekintetben függ össze a kollektív testületi döntésekkel, illetőleg a függetlenített vezetők egyszemélyi döntéseivel.
- c) Vizsgálni a termelőszövetkezeti vezetés demokratizmusának érvényesülését, különös tekintettel a tagok informáltságára, döntési aktivitására, egyéni felelősségérzetére stb.
- d) Elemezni a műszaki fejlettség vezetői funkciókra gyakorolt hatásainak oksági összefüggéseit.
- e) Az előzőek alapján megkísérelni a magasabb műszaki színvonallal összehangolt tsz-vezetési modell körvonalazását.

Számolni kell természetesen azzal, hogy a termelőszövetkezeti vezetés jövőbeni modelljének a műszaki fejlesztés csak az egyik alakító tényezője, és a szintézis csak más irányú elméleti vizsgálódások és gyakorlati tapasztalatok felhasználásával válik lehetővé.

A kutatás módszere

A téma újszerűsége miatt annak kvantitatív feldolgozásához a korábbi kutatásoknál kidolgozott és általánosan alkalmazható módszer nem található a szakirodalomban.

Célkitűzéseimet háromféle módszerrel közelítettem meg:

- a) kérdőív módszer (ennek többféle változata),
- b) a műszaki fejlesztés hatásvizsgálata a vezetéssel összefüggésben,
- c) kikérdezéses módszer.

Az *a)* pontban jelzett vizsgálathoz kétféle kérdőívet szerkesztettem, amelyek jellegükben különböznek egymástól.

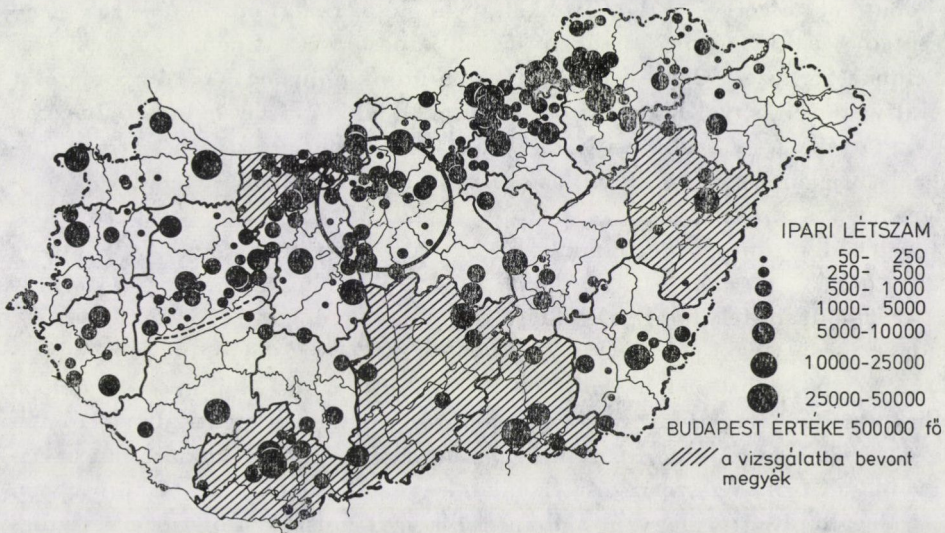
Az I. kérdőív segítségével tényszerű helyzetfelmérést végeztem 1964., 1967. és 1971. évekre vonatkozóan.

II. kérdőív e kérdőív segítségével a vizsgálatot 5 megyében, összesen 100 termelőszövetkezetben végeztem, amelyből 96-ot tudtam kiértékelni a következő megoszlásban:

Baranya megye 11, Bács-Kiskun megye 25, Csongrád megye 11, Hajdú-Bihar megye 25 és Komárom megye 25 tsz (1. ábra). E kérdőív teszt jellegű felmérést végez, 1964., 1967., 1971. és 1975. évekre vonatkozóan, amely segítségével sikerült a közgyűlés, a vezetőség (igazgatóság) és a függetlenített vezetők közötti döntésmegosztást kvantifikálni %-os viszonyszámokkal (2. ábra). A % számok alapján trend-analízissel meghatároztam a döntési helyek megosztásának tendenciáit (3. ábra).

A b) pontban jelzett vizsgálati módszer a következő. A műszaki színvonal jelzésére a következő mutatókat alkalmaztam:

- Földellátottság: egy dolgozó tagra jutó szántó + szőlő + gyümölcsös terület ha/fő.
- Egy főre jutó állóeszköztérték: egy dolgozó tagra és állandó alkalmazottra jutó állóeszköz bruttó értéke; $AeB^{\circ}Ft/fő$.
- Állóeszközellátottság: egy hektár szántó + szőlő + gyümölcsös területre jutó állóeszköz bruttó értéke; $AeB^{\circ}Ft/ha$.
- Erőgép-ellátottság: 100 ha szántó + szőlő + gyümölcsös területre jutó motorikus LE kapacitás; MLE^s100 ha.



1. ábra. A kutatás területi megoszlása (forrás; Magyarország gazdaságföldrajza)

Az általam használt műszaki színvonalat reprezentáló mutatókat átlagoltam. A műszaki fejlesztés és a különböző vezetősoportok közötti döntésmegosztás összefüggéseinek vizsgálatát úgy végeztem, hogy a műszaki ellátottságot jelző mutatók mindegyike és a közgyűlés, vezetőség (igazgatóság), függetlenített vezetők kollektív döntési és egyszemélyi döntési hatáskörét kifejező százalék értékek alapján mind a „gazdálkodási”, mind a „termelés-szervezési”, mind pedig a „munkaszervezési” feladatokra vonatkozóan kiszámoltam a korrelációs együtthatókat. Az előbbi összefüggés-vizsgálati módszeren kívül a további kapcsolatok feltárására még számos számítási módszert alkalmaztam.

A c) pontban jelzett vizsgálati módszerrel a termelőszövetkezetek vezetésének belső életét, részletproblémáit, a vezetési mechanizmust, a demokratikus vezetési elv konkrét megnyilvánulásait és az oksági összefüggéseket tanulmányoztam.

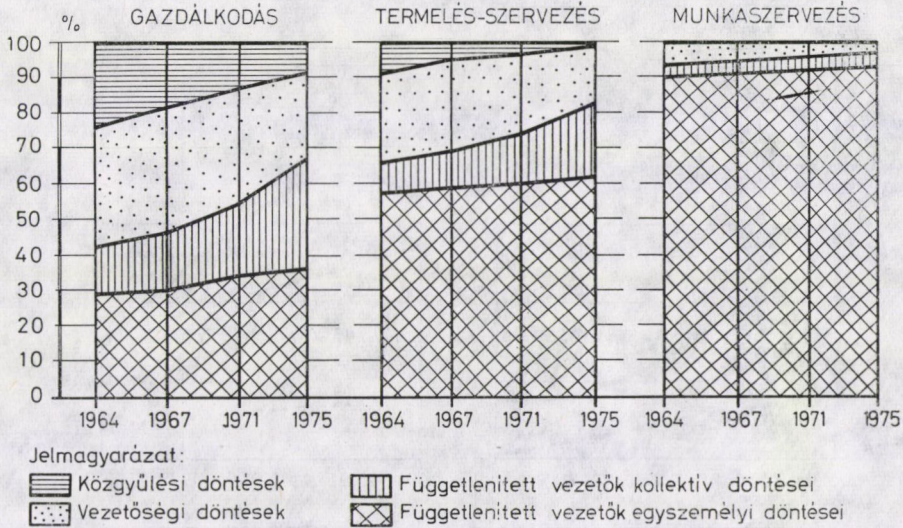
A vizsgálatok eredményei és következtetések

A vizsgálatokból levonható tanulságok azt mutatják, hogy már eddigiekben is szignifikánsan kimutatható a műszaki fejlettségnek a termelőszövetkezeti vezetésre gyakorolt hatása. Ennek főbb vonásait a következőkben lehet összefoglalni:

Ha a termelőszövetkezet vezetésének gazdasági döntéseit három nagy típusba soroljuk: a) gazdálkodási döntések, ideértve a tervezési, pénzügyi, beruházási, munkaerő- és anyaggazdálkodási döntéseket, b) termelés-szervezési döntések, ideértve az ágazatokkal, technológiákkal, funkcionális (pl. gépesítési stb.) és kiegészítő tevékenységgel kapcsolatos átfogó döntéseket és c) munkaszervezési döntések, ideértve a munkafolyamatok túlnyomórészt operatív irányításával kapcsolatos döntéseket, akkor a vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a döntési hatáskörök a műszaki fejlesztés hatására differenciáltan jelentkeznek a különböző termelési és gazdálkodási feladatok megoldásában (2. ábra).

Megállapítható egyértelműen az a tény, hogy a közgyűlés, vezetőség (igazgatóság), valamint a függetlenített vezetők kollektív döntési hatásköre a „gazdálkodási” feladatok megoldásában a legnagyobb, a „munkaszervezési” feladatokban a legkisebb, míg a „termelés-szervezési” feladatok megoldásában a kettő között helyezkedik el. Természetesen az előbbiekből eredően a függetlenített vezetők egyszemélyi döntési jogköre a „gazdálkodási” feladatokra vonatkozóan a legkisebb, a „munkaszervezési” feladatokban a legnagyobb, a „termelés-szervezési” feladatok megoldásában a kettő között van.

Megállapítható, hogy általában csökken a műszaki fejlettség összefüggésében a testületi (közgyűlés, választott vezetőség) döntések száma és aránya

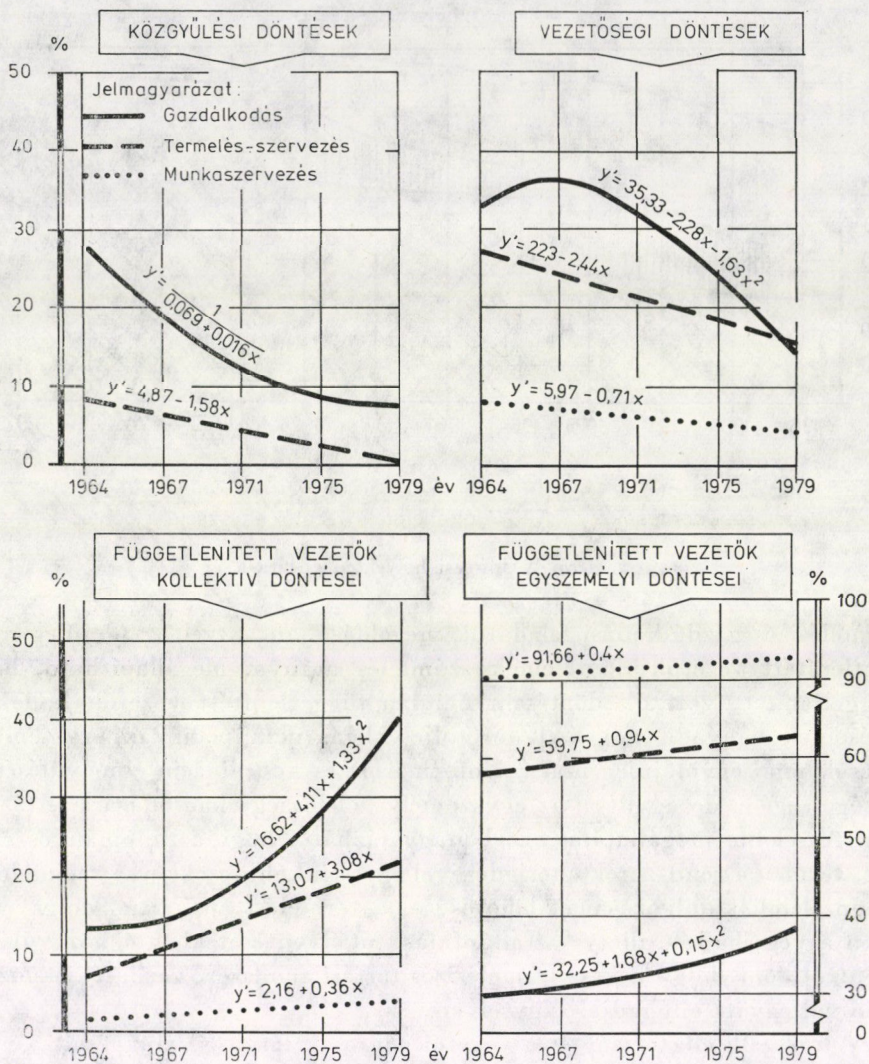


2. ábra. A döntési helyek megosztása

a termelési és gazdálkodási feladatok megoldásában. Ezzel egyidejűleg nő a függetlenített vezetők döntéseinek száma és aránya. Megállapítható, hogy a függetlenített vezetők döntésein belül a függetlenített vezetők kollektív döntéseinek hányada növekszik erőteljesebben, nem pedig az egysemmélyi döntések, ami egyidejűleg utal az információs és koordináció elmélyülésének szükségességére, de egyúttal az egysemmélyi felelősség elmosódására is (3—4. ábra). Az előbbi megállapítás azzal magyarázható, hogy a tudományos eljárások, termelési rendszerek elterjedésével egyre inkább csökken a technológia üzemen belüli kidolgozásának lehetősége, a termelési apparátus dolga elsősorban a végrehajtás, illetve az adaptálás, sőt ilyen esetekben a közgyűlés is csak arról dönt, hogy a kész termelési és tartási rendszert gazdasági konzekvenciáival együtt elfogadja, vagy elveti.

A műszaki ellátottság és a vezetői döntések fenti összefüggéseit a vizsgálatok alapján az értekezés egy olyan ábrarozatban mutatja be, amely a különböző döntési helyek és a különböző műszaki fejlettségi mutatók tekintetében sokirányúan differenciált kapcsolatokat tükrözi vissza. Ezek közül példaképpen a döntési helyek megosztásának és a földellátottságnak a viszonyát illusztráló ábrarozatot mutatom be. A 3. ábrán látható a négy fő döntési hely tendenciája 1964—1979 között (utóbbi a teszt kérdés alapján). Látható, hogy általában csökken a közgyűlési és vezetőségi döntés aránya, kis mértékben nőnek a függetlenített vezetők egysemmélyi döntései és nagyobb mértékben a függetlenített vezetők kollektív döntései.

Jól látható különbség van az egyes döntési típusok (gazdálkodás, termelés—szervezés, munkaszervezés) tendenciája között.



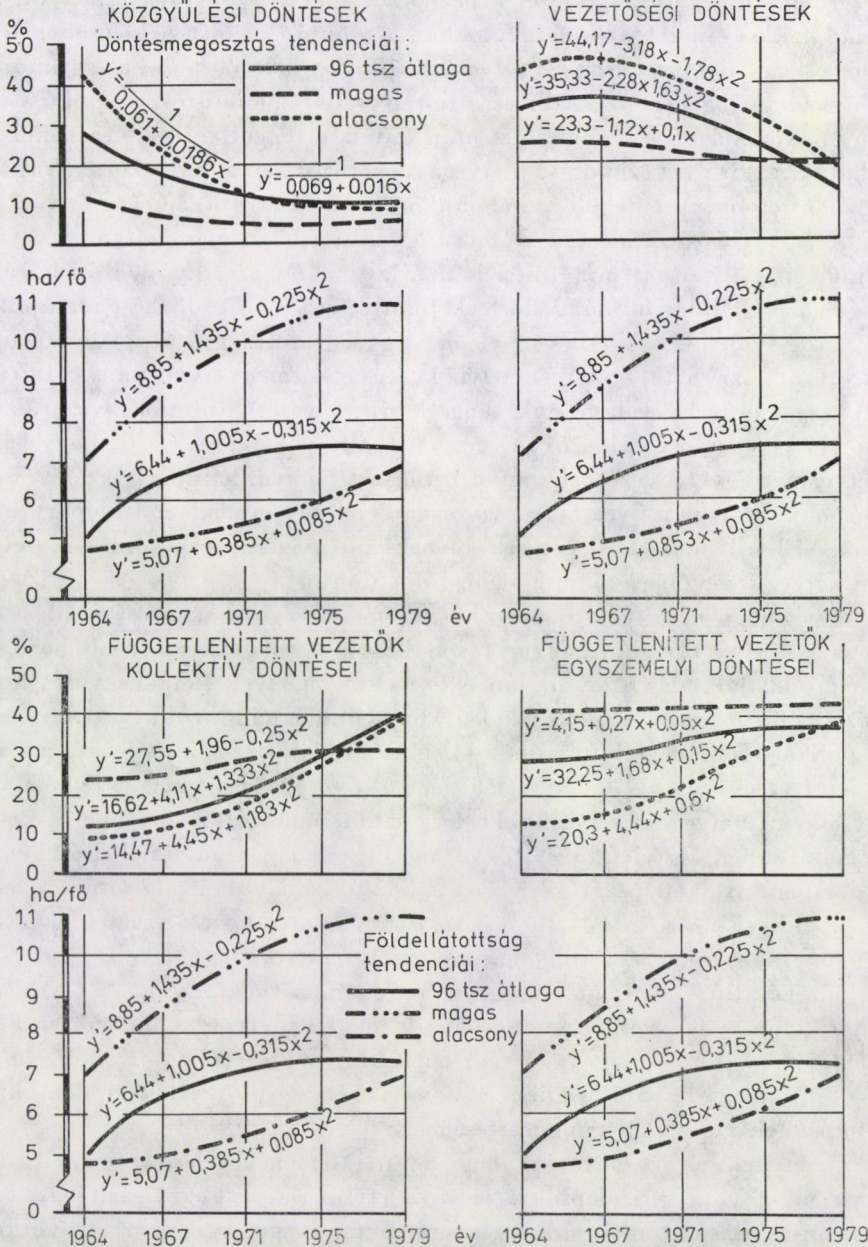
3. ábra. A döntési helyek megosztásának tendenciái

Még világosabb az összefüggés, ha a döntések tendenciáit a műszaki fejlettségi színvonalat jelző valamely mutatóval, jelen esetben a földellátottsággal összefüggésben vizsgáljuk. A 4. ábrán közölt görbe-párok jól mutatják, hogy miközben az idő függvényében nő a földellátottság, ugyanakkor az előbbieken körülírt eltolódás következik be a döntési hatáskörökben. Látható egyben az is, hogy a jelenség differenciálisan nyilvánul meg a földellátottsági színvonalától és a döntési típusoktól függően.

A vizsgálatokból és elemzésekből kiderül, az egysezmélyi felelősség növe-
 lése nincs ellentmondásban a kollektív vezetési elvvel, másképpen szólva

a technikai színvonalhoz szükséges egyéni felelősség nem szükségszerűen a kollektív döntések csorbítása árán teremthető meg. Vizsgálataimból ugyanis leszűrhető, de a termelészövetkezeti gazdaságokban a függetlenített vezetők

GAZDÁLKODÁS



4. ábra. A földellátottság és a döntésmegosztás összefüggése

nem élnek egyszemélyi döntési hatáskörökkel, hanem egyes feladatokban többedmagukkal közösen döntenek, ezáltal voltaképpen elkerüli az esetleges egyéni felelősségrevonást. Egyes tsz-ekben erre külön elnevezésű szervek szolgálnak, mint például vezetői értekezlet vagy elnökség, még gyakrabban a vezetőség (igazgatóság) ülései képezik a kollektív döntések színterét. Feltétlenül szükséges a fontos feladatokban a döntések előtt a kölcsönös információ (pl. egy növénytermelési folyamatnál össze kell hangolni az agronómiai, növényvédelmi, gépészeti, szállítási stb. tényezőket), a döntést azonban a megfelelő tájékozódás és összehangolás után annak a függetlenített vezetőnek kell meghoznia, akire a közgyűlés, illetve a vezetőség ezt a hatáskört átruházta, és egyben felelősséget is kell vállalnia döntéseinek következményeieért.

A termelőszövetkezetek vezetési gyakorlatában nem ritka a vezetési manipuláció. A vezetési manipuláció az alapszabály szerinti döntési hatáskör kijátszását jelenti a formális keretek fenntartásával. A döntési manipuláció esete forog fenn pl. akkor, ha az elnök vagy a vezetőség a közgyűlésen olyan határozatot szavaztat meg, amelynek következményeivel nincs tisztában a tagság. Vagy, ha valamelyik függetlenített vezető, illetőleg vezetők egy csoportja a vezetőséggel szavaztatja meg álláspontját anélkül, hogy ennek következményével a vezetőség minden tagja tisztában lenne. A vezetési manipulációnak az a veszélye, hogy egy személy vagy egy kisebb csoport hozza meg az érdemi döntést, de ennek következményeieért nem vonhatók felelőségre, mivel formailag valamelyik testület döntött.

Ezek után úgy ítéltető meg, hogy a vezetőségi (igazgatósági) ülési döntési hatáskörben továbbra is meg kell hagyni azokat a nagyobb horderejű termelési-gazdálkodási, társadalmi döntéseket, amelyek két közgyűlés között kollektív döntést igényelnek, de ki kell vonni onnan mindazokat a — különösen a technikai-technológiai folyamatokkal kapcsolatos — kérdéseket, amelyek egyszemélyi döntést és egyéni felelősséget követelnek. Természetesen a vezetőségi ülésen helye van e kérdésekben is a kölcsönös információnak és koordinációnak, ennek figyelembe vétele után viszont egyszemélyi döntéseket kell hozni. Megfontolandó ezért egyrészt az alapszabály hozzáigazítása ezekhez az igényekhez, másrészt és különösen a termelőszövetkezeti vezetési gyakorlat és a szövetkezet-politikai álláspontok korszerűsítése.

Vizsgálataim eredményei egyértelműen mutatják a termelőszövetkezeti vezetés bizonyos hagyományos formáinak meghaladottságát, különösen a közgyűlés és a vezetőség (igazgatóság) hatásköre tekintetében. Kérdés, hogy e gyakorlatban is terjedő tendencia nem vezet-e a szövetkezeti demokrácia csorbításához vagy éppen megsértéséhez?

Az elemzések azt mutatják, hogy a fenti tendencia jelentkezése feltétlenül igényli a szövetkezeti demokrácia újraértelmezését, hozzáigazítását az új technikai-gazdasági követelményekhez. Semmiképpen sem a szövetkezeti demokrácia alapvető koncepciójának korlátozásáról vagy tagadásáról van szó,

annál kevésbé, mivel ma már a szocialista állami vállalatoknál is napirendre kerül az üzemi demokrácia kifejlesztése, illetve elmélyítése. Az üzemi demokrácia elméletének kutatói erőteljesen hangsúlyozzák, hogy az üzemi demokrácia magában foglal két elvileg ellentétes irányzatot, nevezetesen a társadalmi egyenjogúságot és a technikai alá- és fölérendelést. Ez a termelőszövetkezetekre vonatkoztatva — ahol az alapszabály eleve nemcsak beleszólási jogot, hanem elsődleges döntési hatáskört biztosít a tagoknak — azt jelenti, hogy egyfelől a tagok teljesen egyenlők, és mint ilyenek döntenek alapvető termelési-gazdálkodási és egyéb kérdésekben, másfelől ugyanakkor, mint dolgozók kötelesek fegyelmezetten alávetni magukat azoknak az egyszemélyi döntéseknek, amelyeket a függetlenített vezetők a technikai alá-fölérendeltség értelemszerű alkalmazása során hoznak meg. Vizsgálataimból olyan következtetés is levonható, hogy — noha a jogszabályok a fenti alapelvet világosan fogalmazzák meg — a termelőszövetkezeti vezetés gyakorlatában nem ritka ezek összemósódása egyrészt olyan módon, ahogy ezt már az előbbiekben kifejtettem, másrészt abban a formában, ahogy az operatív tevékenység folyamán az egyszemélyi döntések és utasítások is nem egyszer vita során alakulnak ki azt a látszatot keltve, mintha ilyen esetben is a szövetkezeti demokrácia megnyilvánulásáról lenne szó. Természetesen ilyen esetben is szükség lehet a végrehajtás előtt a munkahelyen dolgozók informálására és a kölcsönös tapasztalatok kicserélésére. Ez azonban nem csorbíthatja az egyszemélyi döntés hatályát és a velejáró egyéni felelősséget. Szükséges tehát a szövetkezeti jogszabályok, illetőleg az alapszabály meglévő keretein belül termelőszövetkezetenként annak a pontosítása, hogy mely munkakörökben és fórumokon kell egyszemélyi és melyeken kollektív döntéseket hozni.

Ezzel egyidejűleg egyfelől a műszaki fejlődés, másfelől a társadalmi követelmények növekedése miatt napirendre kerülhet a szövetkezeti demokrácia új fórumainak kialakítása is. A szövetkezeti vállalatok méretének növekedése, nagyméretű technikailag felszerelt termelőegységek kialakulása új lehetőségeket nyit meg e téren. Miközben — amint ezt az előbbiekben leírtam — bizonyos technikai-technológiai döntések kikerülnek a közgyűlés és a választott vezetőség hatásköréből, egyidejűleg az új termelőegységek öntevékeny vezetésében növelni lehet a kollektív elemeket. Más szóval nem a szövetkezeti demokratizmus szűkítéséről vagy korlátozásáról, hanem csak súlypontjának részbeni áthelyeződéséről van szó. Az új, technikailag felszerelt termelőegységekben ugyanis adva van a technika, a technológia és ennek racionális üzemeltetéséhez illeszkedő munkarend. Nagy lehetőségek vannak azonban a végrehajtás során a termelő kollektíva öntevékenységeinek növelésében.

A termelőszövetkezetek működésének első időszakában a közgyűlésnek, de különösen a vezetőségnek igen nagy szerep jutott a technológiák kialakításával és végrehajtásával kapcsolatos döntésekben, mivel adott műszaki szinten a tagság vagy a vezetőség jelentős része valamennyi ágazat szakterületén

számottevő tudással és tapasztalattal rendelkezett. Minél inkább növekszik azonban a technológiai színvonal és minél inkább specializálódik a szaktudás, annál kevésbé képesek e fórumok technológiai részletkérdésekkel érdemben foglalkozni. Ezért a termelőszövetkezeti gyakorlatban — ha még nem is eléggé következetesen — több helyen is felmerül az a gondolat, hogy nagyobb önállóságot és öntevékenységet szükséges adni a szakosított termelőegységeknek, illetve ezek dolgozóinak a technológiai és a termelési folyamat szervezésének kérdésében. A szövetkezeti demokrácia e decentralizált megvalósításánál abból kell kiindulnunk, hogy magas technikai fokon e speciálisan képzett dolgozók az adott ágazat végrehajtási problémáihoz jobban értenek, mint egy szakmai szempontból vegyes összetételű kollektív testület. Két dolgot azonban minden ilyen kezdeményezésnél előre kell bocsátani:

- először: a technológia gazdasági hatásainak alapkérdései nem a termelőegység szintjén, hanem a szövetkezeti vezetés magasabb szintjén kell jóváhagyni.
- másodszor: A termelőegységek szintjén is pontosan körül kell határolni az ott dolgozó kollektíva döntési hatáskörét, és félreérthetetlenül el kell választani ezektől a függetlenített vezetők döntési és irányítási jogkörét.

Felmerülhet természetesen a kollektív szervek hatáskörének módosulásával kapcsolatban olyan aggály, hogy vajon nem vezet-e az egyes függetlenített vezetőkkel szembeni ellenőrzés lazulásához, és ezzel visszaélésekhez? Anélkül, hogy a kollektív szervek szerepét lebecsülnénk, megállapíthatjuk, hogy ilyen visszaélések a jelenlegi közgyűlési és vezetőségi gyakorlat mellett is előfordultak. Úgy vélem, hogy jelenleg és a jövőben még inkább ezek megelőzését csakis sokkal hatékonyabb és szakszerűbb ellenőrzés biztosíthatná, mégpedig olyan szervek bevonásával, amelyek nem állnak függő viszonyban a termelőszövetkezettel, vagy annak valamely vezetőjével.

Új eredmények összefoglalása

- a) Módszert dolgoztam ki arra, hogyan lehet kvantitatíve vizsgálni a műszaki fejlettség hatását a termelőszövetkezeti vezetésre. A módszer lényege a teszt-kérdőívekre adott válaszok számszerűsítése, az összes gazdaságok, és az így nyert értékek korrelációba állítása a műszaki fejlettség jelzésére felhasznált különböző tartalmú mutatószámokkal. A korrelációs értékek figyelembevételével a különböző összefüggések esetében lineáris, illetve másodfokú trendanalízist végeztem, s ezáltal az összefüggésnek nemcsak a szorossága és az iránya, hanem a trend kvantitatív jellege is kifejezhetővé vált.

- b) E számítások és a segítségükkel nyert kvantitatív összefüggések lehetővé tették néhány következtetés levonását a témakörben. Megállapítható volt, hogy a műszaki fejlettség függvényében csökkennek a termelőszövetkezet testületi döntései, stagnálnak az egyszemélyi döntések, ugyanakkor viszont növekednek a függetlenített vezetők kollektív döntései. Ez arra mutat, hogy egyfelől túlhaladottá vált az egyes döntéseknek testületi formában való meghozása, ugyanakkor nem alakult ki a megkívánt mértékben a függetlenített vezetők és szakemberek egyéni felelőssége. Adatokat szolgáltatott a vizsgálat arra is, hogy nemcsak a döntések összömege, hanem a különböző típusú (gazdálkodási, termelés-szervezési, munkaszervezési) döntések milyen összefüggéseket mutatnak a műszaki fejlettséggel, tehát ennek várható fokozódása milyen irányba ösztönöz a döntési helyek megváltoztatása tekintetében.
- c) A vizsgálatból levonható tendenciákra alapozva kirajzolódnak a tsz-vezetés változásának körvonalai. Eszerint a közgyűlés és vezetőség hatásköréből kikerülnek azok a főleg technológiai természetű döntések, amelyek jórészt már jelenleg is formálisnak tekinthetők, nő a vezetőségen belül az információ és koordináció szerepe, és különösen megnövelendő a függetlenített vezetők és szakemberek egyszemélyi döntése, felelősségük fokozottabb kihangsúlyozásával egyidőben.

Végül indokoltnak látszik a szövetkezeti demokrácia decentralizálásának megvizsgálása egyes termelőegységek öntevékenységének megnövelése, termelőkollektíváik önállóságának, döntési és irányítási jogkörének kiszélesítése útján. A szövetkezeti demokrácia hatásköri oldalának kihangsúlyozása mellett erősíteni kell a felelősségviselési oldalt is, a vezetők és a tagok vonatkozásában egyaránt. Legvégül szükséges leszögezni, hogy ezen alapelvek a gyakorlatban differenciáltan valósítandók meg, s a termelőszövetkezeti vezetés jövőbeni modelljét a műszaki fejlettség mellett még egyéb tényezők is befolyásolják.