

# A VEZETÉSTUDOMÁNY JELENTŐSÉGE A MEZŐGAZDASÁGI NAGYÜZEMEKBEN\*

BELÁK SÁNDOR

az MTA levelező tagja

Agrártudományi Egyetem, Keszthely

Nagy megtiszteltetés számomra, hogy ezen a helyen, ilyen minőségben, előadást tarthatok és beszámolhatok kutatómunkánk egy részéről.

Tudományos tevékenységem két irányú. Húsz éve foglalkozom az ok-szerű talajhasználat és egyes talajjavítások ökonómiai kérdéseinek vizsgálatá-val, mely témákból írtam disszertációimat is.

Ezen kutatások alapján indult meg a Balaton környéki láptalajok telkesítése, valamint a nyugatmagyarországi erodált erdőtalajok javítása. Mindkét meliorációs tevékenység biztosítja ezen talajokon a nagyüzemi gaz-dálkodás kibontakoztatását és tisztázza a főbb gazdálkodási összefüggéseket.

Tizenkét éve folytatok tudományos vizsgálódást a szocialista mező-gazdasági nagyüzemek vezetésfejlesztésében, melynek elsőrendű célja és indítéka az volt, hogy oktatómunkánkhoz kapjunk használható adatokat és ismereteket. Az első téma sokkal egzaktabb eredményekre alapozott követke-zetések közlését tenné számomra lehetővé. Ennek ellenére előadásom témájául a másodikat választottam, mert mondanivalóját időszerűnek tartom és cél-szerű, hogy ezúttal meghatározzuk a mezőgazdasági nagyüzemek vezetési ismereteinek szükségszerűségét, helyét, célját és jövő feladatát.

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

Az üzemvezetési ismereteket — korábbiakban — az agrártudományok egyik jellegzetes tudományága, a „mezőgazdasági üzemtan” keretében oktat-ták és kutatták a felsőoktatási intézményeknél. Hazánkban a többi tuda-mányterületeket — az ipariakat is — megelőzően, nagy jelentőséget tulajdoní-tottak ezen ismeretek művelésének és a mezőgazdasági üzemtannak olyan

\* Székfoglaló előadás, elhangzott a Magyar Tudományos Akadémián 1971. január 19-én



kiváló művelői voltak, mint *Hensch Árpád*, *Nagypataki Béla*, *Juhos Lajos*, *Kulin Sándor* és *Vágsellyei István*.

A kapitalista nagyuradalmak vezetésében is többen voltak, akik felismerték, hogy a vezetőnek nem csupán az a kötelessége, hogy bizonyos célok elérésére készítse és mozgósítsa beosztottjait, hanem az is, hogy minél hatékonyabb cselekvésre ösztönözzön és ennek elérését céltudatos szervező tevékenységével aktívan, kezdeményezően segítse elő. Ilyen kiemelkedő vezetői feladatot oldottak meg hazánkban többek között *Baros László*, *idős Manninger G. Adolf*, *Kemenesy Ernő* és *idős Nagy Loránd*. Számunkra ma is hasznosak és feltétlenül tanulságosak a „jól szervezett” mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének tapasztalatai még akkor is, ha azok egy része, más társadalmi viszonyok közötti gazdálkodás során született.

A vezetésben minden gazdasági területen és társadalmi rendszerben merőben új helyzetet eredményezett a XX. század második felében világszerte robbanásszerűen bekövetkezett tudományos, technikai, műszaki fejlődés és forradalom. Ennek hatását és olykor „kényszerítő erejét” a nagyüzemek és gazdaságok vezetői érzik a legerőteljesebben.

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

A nagyüzemek vezetése olyan céltudatos tevékenység lett, mely nagymértékben növeli a társadalmi munkamegosztás érvényesülését és hatékonyságát, biztosítja az üzem rugalmasabb — az igényekhez és lehetőségekhez gyorsan alkalmazkodó — fejlődését. Minél bonyolultabb és nagyobb szervezet vezetéséről kell gondoskodni, annál fontosabbá válnak a vezetés elsajátítható, objektív elemei. A vezetés mindinkább olyan művészet lesz, melyet egyre jobban áthat és tudatossá, tervszerűvé tesz a tudomány. Erre mutat rá nagyon találóan a Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének jelmondata is, hogy: „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”.

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



### A vezetéstudományról általában

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

A felszabadulást megelőző években szokásos 8—10 évi gyakorlati idő letöltésére (ahogy akkor nevezték, gyakornok, segédtsízt, segédintéző stb.) ma már nincs lehetőség, de az agrártudományok gyors fejlődése miatt a társadalom igénye is az, hogy az egyetemen elsajátított ismereteket a szakember a közösség érdekében mielőbb kamatoztassa. Ezért a külföldi- és hazai irodalmi adatok felhasználásával, valamint adatgyűjtésünk és kutatómunkánk alapján tíz évvel ezelőtt az agrár-felsőoktatási intézményeknél is hozzákezdünk az „üzemvezetési ismeretek” című tárgy oktatásához. Az azóta eltelt idő alatt igyekeztünk az ismeretanyagot korszerűen fejleszteni és ezen tárgyból jegyzetet, majd kézikönyvet írtunk. Az oktatás során szerzett eddigi tapasztalatok jók, úgy látjuk, hogy a végzett agrármérnökök — a szaktárgyak elsajátítása mellett — a gyakorlatban is eredményesen hasznosítják a vezetéstudomány oktatott ismereteit. Mindez segítséget ad a fiatal szakembereknek ahhoz, hogy az adott gazdasági környezetben gyorsan megtalálják feladatukat és jobban érvényesíthessék tudásukat. A fiatal szakembereknek ugyanis természetes igénye, hogy bizonyíthasson, mielőbb érezni akarja az önálló cselekvés örömét, fontosnak akarja tudni személyét, munkáját, munkakörét és munkahelyét.

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

A Mezőgazdasági Mérnök- és Vezetőképző Intézet felügyeletével megindult a szervezett vezetőképzés és továbbképzés. A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium tudománypolitikai irányelvei alapján összeállított középtávú feladattervben, kiemelt témaként szerepel a vezetési ismeretek fejlesztése. Ezen középtávú kutatási feladatot nemzetközi együttműködéssel, az érintett



hazai felsőoktatási és kutatási intézmények bekapcsolódásával, kívánjuk művelni. Munkánkat elősegíti az is, hogy a Magyar Tudományos Akadémia Agrárorsztályának gondozásában önálló „üzemteni és üzemvezetési” szakbizottságot alakítottunk, mely hivatott a kutatás koordinálására.

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

- más a dolgozók (tsz-tagok) és a vezetők kapcsolata, együttműködése
- más a munkában résztvevők anyagi érdekeltsége,
- a dolgozók (tsz-tagok) kezdeményezői is a feladatoknak és
- bizonyos területeken a kollektív (társadalmi) vezetés is érvényesülhet.

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

### A vezetéstudomány fejlődése

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

A vezetésre vonatkozó ismeretrendszernek, hogy érett tudománnyá legyen, a többi tudományokra is szüksége van. A vezetési ismeretek első összefüggései a filozófiában és az etikában található meg. A vezetési diszciplína alapozó tudományai között elsősorban a közgazdasági ismereteket, a politikai mezőgazdaságtant, a mezőgazdasági vezetés területén pedig az üzemtant (vállalati gazdaságtant) kell említeni. Különösen jelentős a jogtudomány szerepe a vezetés tudományos megalapozásában. Az emberi viselkedéssel foglalkozó tudományok, így a pszichológia és a szociológia ugyancsak nagymértékben járulnak hozzá a vezetés elméletének formálásához. Az utóbbi években terjedtek el és hatnak olyan ismeretek, mint a csoport-dinamika, a szervezeten belüli, valamint külső kapcsolatok kérdése. Mezőgazdasági vonatkozásban a természettudományokkal — elsősorban a biológiával — való együttműködés is nélkülözhetetlen. Végül a matematikának és a kibernetikának a vezetés területére történő alkalmazása forradalmasította a vezetési



szemléletet és a műszaki döntések meghozatalának módszereit. Bár fennáll annak a veszélye is, hogy a sorozatosan összetett emberi minőségeknek és cselekedeteknek a matematikai összefüggésekkel történő merev bemutatása, felmérése sok hiba forrása is lehet.

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

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

A vezetés színvonalának a társadalmi szükségletekhez mért lemaradását, a fejlesztés lehetőségének kutatását a gazdasági élet rohamos fejlődése idézte elő. A vezetéstudomány ma ismert módszerei holnap már nem lesznek elégségesek a vállalkozások eredményességéhez. Azoknak a vezetőknek a tevékenysége lesz a jövőben sikeres, akik azon túl, hogy ügyesen gazdálkodnak az eleven- és holtmunkával, képesek elméleti következtetések levonására, ennek alapján koncepciók kidolgozására és gyakorlati érvényesítésére is. A vezetéstudománynak tehát fő célja, hogy növelje a vezetés rendelkezésére álló lehetőségek számát és ezzel párhuzamosan annak a valószínűségét, hogy az adott körülmények között a legjobb döntési változatot lehessen kiválasztani. A vezetéstudomány alapvető koncepciója a „döntés-számítás” megvalósítása.

A gyakorlati gazdaságvezetőnek a vezetéstudományt alkalmaznia kell, hogy:

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

A vezetéstudomány alkalmazható akkor, ha a vezető:

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

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

### A vezető és a vezetés

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



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

A vezetőknek ezért minden cselekedetükben arra kell gondolniuk, hogy olyan embereket kell vezetni, akiknek aktivitására szükség van. Minél fejlettebb lesz műszakilag valamely gazdasági alakulat, annál döntőbb azon emberek hozzáállása, akik azt mozgásba hozzák! *Minden vezető* lényegileg két funkciót tölt be: embereket irányít és gazdasági döntéseket hoz. A két tevékenység nem válhat el egymástól, az irányítás tekintélyt és elismerést, a döntés szakmai felkészültséget és megfontoltságot igényel.

Felvetődik a kérdés — szakkörökben sokat vitatják —, hogy milyen vezetőkre van szükség a szocialista nagyüzemekben és elválhat-e egymástól a társadalmi, emberi és a szakvezetés.

Mielőtt ezzel kapcsolatosan véleményem kifejtjeném, talán hasznos lesz röviden rámutatni a kapitalista gazdaságvezetés idevonatkozó fejlődésére. Köztudomású, hogy a kapitalista nagyipari vállalatoknál a két világháború közötti időszakban elvált egymástól a szakvezetés és az ügyintézés, az ún. manager tevékenység és a nagyvállalatok vezetését, ügyintézését mindinkább az utóbbiak vették át. A koncepció, melyből kiindultak, az volt, hogy a szakember végezze a maga szakfeladatát, szemlélete legyen vertikális irányú, a feladat elmélyítésére, aprólékos kimunkálására törekvő túlnyomó részben egyéni teljesítmény, és foglalkozzon elsősorban a tárgyi világ tényeivel, folyamataival. Ugyanakkor maga a vezetés ettől elkülönülő ismeret, a vezetőnek horizontális irányú, komplex szemlélettel kell rendelkeznie, mert a vezető elsősorban emberekkel áll kapcsolatban és elsődleges feladata, hogy másokból hozza ki képességeit és tehetségük maximumát.

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



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

Az idevonatkozó szemléletben azonban az utóbbi években lényeges változás következett be, melyre vonatkozóan idézem DAWSONNAK — a Harvard Egyetem — professzorának közelmúltban megjelent véleményét: „A második világháború utáni években a manager, marketing koncepció nagy szolgálatot tett az üzleti életnek, mely ma már azonban egyedül nem felel meg az új társadalmi követelményeknek. Új üzleti felfogás van kialakulóban, melyet *emberközpontú szemléletnek* nevezünk. A fejlődés útja a termeléscentrikus, értékesítéscentrikus, majd a marketing koncepció volt és most a „humáncentrikus” szemlélet érvényesítése következik. A gyors műszaki haladás, a növekvő termelékenység, a fogyasztói igények növekedése mellett, az emberi élet- és munkafeltételek javításával kapcsolatos, társadalmi felelősség érvényesítése is jelentkezik.” *Dawson: Business Horizons* 12. k. 6. sz. 1969 p. 23—38.

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

### A vezetés célja és feladata

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

A vezető a termelésért felelős, de a közösség, melynek közreműködésével a termelést egyáltalában megvalósíthatja, az „ember”, vagy az „embercsoportok”. A vezetés sikere vagy sikertelensége főképpen attól függ, képes-e megteremteni ezt a közösséget és jól tud-e vele együttműködni? Tulajdonképpen képes-e a vezető „az embereken keresztül” dolgozni. A mezőgazdasági nagyüzem vezetősége különböző szintű vezetőkől tevődik össze. Mindegyik szintnek mások a feladatai, de az alsótól a legmagasabbig a cél a termelés szervezése, a termékek előállítása, melyet csak közreműködő, egymást segítő, megértő vezetők és beosztottak munkakapcsolata oldhat meg jól.

Az extenzívebb gazdálkodás során, a direkt gazdaságirányítási rendszerben, amikor még kisebb volt az eszköz- és anyagfelhasználás is, viszonylag kevés embernek kellett előkészíteni, megtervezni és eldönteni azt, amit sok ember hajtott végre és kivitelezett a termelésben. A jövőben az intenzívebb gazdálkodás és az új gazdaságirányítás során mind több embernek kell gondolni, biztosítani, megtervezni és technológiailag előkészíteni mindazt, amit viszonylag kevés ember a jelentős műszaki felkészültség, a termőképe-sebb fajok és fajták stb. felhasználásával, segítségével kivitelez.

Ez a múlthoz képest lényeges különbség azt eredményezi, hogy a mezőgazdasági nagyüzemekben is más lesz az előkészítésben dolgozó (szellemi mun-



kát végző) és a végrehajtásban közreműködő (csak fizikai munkát végző) dolgozók aránya. Ezért mind nagyobb mértékben van szükség jól képzett mérnökök, üzemmérnökök, ágazatvezető, technikus és szakmunkás közreműködésére.

A műszaki téren végbemenő átalakulást jól szemlélteti az az adat, mely szerint pl. a fejlett kapitalista országokban az összes dolgozók számán belül, a szellemi- és fizikai dolgozók aránya a századfordulókör 70% fizikai- és 30% szellemi volt, mely 1950-ben 50—50%-ra alakult, jelenleg 60—40% és az előzetes számítások szerint a kifejezetten fizikai dolgozók aránya a század végére mindössze 20% lesz. Tendenciájában a folyamat nálunk is hasonlóan következik be, ami máris látható a mezőgazdaságban dolgozók számarányának rohamos csökkenésében. Éppen ezért szükséges fokozottabb mértékben a helyes együttműködés kérdéseivel, a vezetők és a végrehajtók kapcsolatával foglalkozni. Sok vezető ugyanis nagy ügybuzgalma mellett, amikor a szakvezetés technológiai, ökonómiai feladatainak minden vonatkozásban eleget akar tenni, nem fordít elég gondot azokra az emberekre, akikkel együtt kell dolgoznia és akik hivatottak elgondolásainak, döntéseinek kivitelezésére, akik mindennek a valóra váltását elősegítik, vagy esetleg gátolhatják. Adott esetekben az akadályoztatás csak azért fordul elő, mert a vezetők és a végrehajtók, beosztottak (dolgozók, vagy tsz-ben a tagság) nincsenek szövetséges viszonyban, egy akaraton, azonos véleményen. Véleményünk ezért az, hogy ún. „manager” típusú, általános ügyintéző vezető csak ideig-óráig állhatja meg a helyét. A vezetőknek egyaránt alapvetően ismerniük kell a mezőgazdaság biológiai, kémiai, technikai, ökonómiai főbb összefüggéseit, de ugyanakkor a társadalmi, politikai kérdésekben is jártasnak kell lenniük. A vezetőnek tehát az adott feladat ellátásához szükséges szakismerettel és gyakorlati tapasztalattal kell rendelkeznie, vagy vezetési jártassággal, de megfelelő mezőgazdasági szemlélettel. Ennek alapján nem különülhet el a társadalmi és szakmai vezetés, a kétirányú tevékenység szorosan összetartozik és feltételezi egymást, a közös kapcsolatot az emberekkel való együttműködés jelenti, mely egyaránt feladata a szakvezetőnek és a társadalmi vezetőnek. Ezért kell a vezetési ismereteket a szakemberképzés és a továbbképzés során oktatni, hogy a végzettséggel, szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek sorából is mielőbb jó vezetők kerülhessenek ki.

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

Ezért kimondhatjuk azt is, az oktatási intézményekkel szemben nem lehet igény, hogy vezetőket képezzenek. Ezek feladata kizárólagosan megfelelő szakemberek képzése, akik közül kerülnek majd ki a különböző szintekre és



feladatokra alkalmas, megfelelő felkészültségű vezetők. Lényeges azonban, hogy ezen intézmények olyan szakembereket képezzenek, akik nem csupán szakvezetők, hanem a nagyüzemek társadalmi vezetői is lehetnek, ha képességeik erre alkalmassá teszi őket.

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

Nem ilyen egyértelmű és könnyen megoldható kérdés ez a termelészövetkezetek vezetésében. Itt vitatható a tsz-elnök szerepe, feladata. A gyakorlat igen sokrétű és különféle megoldásokat mutat. Egy azonban tény, hogy a termelészövetkezetek vezetésében sem különülhet el a társadalmi-, politikai és a szakvezetés. A termelészövetkezetek elnökének egy személyben felelős vezetőjének kell lennie a mind jobban kifejlődő és egyre inkább szakemberekből álló irányító apparátusnak, az üzemi vezetőségnek, az ún. „törzskarnak”. Ugyanakkor elnöke a közgyűlés által választott vezetőségnek is, mely mint testület, felette áll az előbbinek. Ez esetben az elnök döntéseket hozó vezető, aki mellé szakmai szerveket rendelnek, hogy azok elvégezzék mindazt, melyet a feladatok sokrétűsége miatt az elnök, érthetően, megoldani nem tud. Ez a szakmai törzskar azonban nem vezet, hanem a vezetőt hivatott szolgálni. Így az elnök feladatát, — ahogy találóan jegyzi meg HEGEDÜS ANDRÁS — „gazdasági dinamizmussal és szövetkezeti demokratizmussal” látja el.

Ezen megoldás helyességét több gyakorlati példa mutatja, de a kérdésnek további tudományos vizsgálata és a jó tapasztalatok átadása, további feladata.

### A vezető információs feladata és a döntéshozatal

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

1. A vezetés előkészítése, információ szerzés.
2. A tervkészítés.
3. A döntéshozatal.
4. Végrehajtás, a rendelkezés kiadása, és végül
5. az ellenőrzés.



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

Ismeretes az a nagyarányú műszaki fejlődés, mely bekövetkezett. Ennek eredménye, hogy az elmúlt évtizedben több mezőgazdasági jellegű találmány, újítás látott napvilágot, mint azt megelőzően az emberiség egész története alatt. A gyors fejlődésre azért volt lehetőség, mert 1950 óta több mezőgazdasági tudományos dolgozó tevékenykedik, mint addig együttvéve. Ugyanakkor az új tudományos eredmények gyakorlati elterjedése túl lassú és mindinkább cél, hogy a felfedezéstől a gazdasági hasznosításig szükséges időt csökkentjük.

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

Minden gazdasági vezetőnek ahhoz, hogy jól tudjon vezetni, elsősorban tehát tájékozódnia kell, melynek során külső és belső információk birtokába kell jutni. Több intézmény, szervezet, szaklap, rendelet stb. gondoskodik arról, hogy a mezőgazdasági nagyüzemek vezetői tudjanak a fejlesztés lehetőségeiről, a legújabb technikai eljárásokról stb. Ilyen vonatkozásban inkább a „túlinformálódás” veszélye áll fenn. Olyan tájékoztatási adathalmaz áramlik ugyanis a gazdasági vezetők felé, melyből nehezen tudják a számukra lényegeset kiválasztani és annak megismerésére, alkalmazására időt fordítani.

A külső információk fogadására és rendszerezésére ezért fel kell az üzemi vezetőknek készülni. Itt két megoldás lehetséges, vagy szakterületenként osztják szét a vezetők a különböző információs anyagok áttanulmányozását, ezután kölcsönösen tájékoztatják egymást, vagy valamely vezető munkatársnak (gyakorta az üzemgazdásznak) feladata a különböző érkező anyagokat áttanulmányozni, rendszerezni és kijegyzetelve továbbadni a többi vezető számára. Sok segítséget nyújthatnak a különböző információt adó kutató- és felsőoktatási intézmények is, melyek ma már célra orientáltak, a megrendelési igényeknek megfelelően adják az információt, a szaktanácsadást. Sokkal nehezebb megszervezni az üzemben a belső információ (ismeretek, vélemények és adatok) áramoltatását. Ez a terület az, melyet sajnos sok gazdasági vezető elhanyagol, mert nem érzi közvetlenül a szükségességét. Már pedig a szocialista mezőgazdasági nagyüzemet anélkül nem lehet jól vezetni, hogy a vezetők és a beosztottak ne ismerjék egymás őszinte, kritikus véleményét és javaslatát. El kell érni, hogy a vezetők tevékenységükkel nem minden-



ben egyetértő, kritikus beosztottak őszinte, de tárgyilagos véleményéről, javaslatáról is tudjanak. Ezért gyakran kell találkozni, közvetlen emberi kapcsolatban lenni a munkatársakkal, de ezen túlmenően a szervezett informálódásra, véleménykérésre, tájékoztatásra is szükség van, melyet a jól szervezett közgyűlések, vezetői megbeszélések tölthetnek be.

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

Ide tartozó feladat a vezető saját munkájának megszervezése is, mely nem könnyű, nélküle a vezető állandó időzavarban van, melynek oka a következő lehet:

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

A másik fontos vezetői feladat, a döntéshozatal. Lényegileg a döntésre hivatott testület vagy személy felelősségteljes állásfoglalása ez a funkció. Természetesen nem egyszerű szubjektív megítélés, hanem a kínálgó lehetségek felülvizsgálata, értékelése, a gazdasági és társadalmi kihatások mérlegelése, és a gazdaság adott helyzetében való összefüggések megítélése, állásfoglalása.

A gazdálkodási döntések lehetnek:

- gazdasági jellegű döntések,
- műszaki (technikai) jellegű döntések, és
- szervezeti (társadalmi) jellegű döntések.

A döntéshozatalnál a következő főbb szempontok figyelembevétele szükséges:

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

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

- tudjanak megrendelést, feladatot adni és



— a kapott eredményt értékelni, hasznosítani.

Így válik mindez a tudatos döntéshozatal, ma már a vezetési gyakorlat nélkülözhetetlen eszközévé. Az előre számszerűsített és alapos gazdasági számításokra alapozott döntéseket lehet azután a kollektíva (vezetőség, közgyűlés stb.) elé vinni. A szakvezető így adhatja elő és védheti meg döntési javaslatát, nyújthat kielégítő tájékoztatást. Ez esetben lesz az agrármérnök valóban a gazdaság szellemi irányítója, a döntés előkészítője. A vezetők ennek megfelelő munkamódszerének kialakítása a jövő feladata.

### A vezetési szervezet és annak célszerű működtetése

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

A mezőgazdasági mérnökök munkáját ma még esetenként jellemzi a nagyon hosszú munkaidő és a mérnöki színvonalú munka kicsi aránya. A rosszul vezetett gazdaságokban, a vezető szakemberek esetenként munkaidejük egy részét nem vezetői feladatok megoldásával töltik el. E tárgyban végzett vizsgálataink azt mutatják, hogy a felvételezett 200 tsz-gazdaságban a mérnökök munkaidejüknek még a felét sem töltik el mérnöki feladatú munkával (a főmérnökök idejük 31%-át, az üzemegységvezetők 37%-át, a beosztott mérnökök 67%-át munkaidejüknek nem mérnöki feladatok végrehajtására fordítják).

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

A „monolitikus” (egyetlen vezetőre alapozott) hierarchiák ma már képtelenek az egyre növekvő — előbbiekben részletezett — vezetői feladatok megoldására. A döntési folyamatban is az emberek egymásra vannak utalva,



ezért nélkülözhetetlen vezetésszervezeti forma a csoportok (teamek) létrehozása, a vezetés decentralizálása, önálló termelőegységek, szocialista brigádok alakítása (bátaszéki példa). A vezetés szervezetének kialakítása szintén nem lehet sablonos. Minden üzem, gazdaság más-más elbírálást igényel. Nincsen egységes, mindenütt jól használható forma. A jó szervezet az, melyben mindenkinek pontosan meghatározott a helye és feladata.

A szervezeten nagyon sok múlik, ez biztosítja, hogy legyen kiket vezetni és hogy a vezető által elhatározott döntés, valóban végrehajtásra, kivitelezésre is kerüljön. A szervezeti felépítésnek be kell határolnia az egyes munkacsoportok feladatkörét, lehetőleg teljesen kizárva az átfedéseket és a keresztbe történő intézkedéseket, egyértelműen és konkrétan kell meghatározni a felelősséget, hogy a technológiai előírások szigorú betartása elérhető legyen. A jó szervezet egy gyengébb vezetés munkáját is hatékonyabbá teszi, de ugyanúgy a legjobb vezető tevékenységét is lerontja (anulálja) egy rossz üzemi szervezet.

Az emberek (dolgozók és tsz-tagok) magatartása, munkához való szervezett viszonya is nagymértékben attól függ, hogy milyen szervezetben dolgoznak. A „magatartás-tudomány” megállapítása szerint az emberek társadalmi szükségleteik figyelembevételével megszervezhetőek és ez nagyobb lehetőséget ad alkotóképességük kifejtésére, felelősségvállalására. Ha mindezt megkapják, többségük maga, önszántából teljesíti feladatát. A szocialista mezőgazdasági nagyüzemek dolgozóira ezen magatartás kell jellemző legyen.

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

Figyelembe kell venni a továbbiakban azt is, hogy minden ember biztonságérzetet kíván, munkáját, feladatkörét állandónak, tartósnak érezheti-e? Betöltött munkaköre folyamatos megélhetést jelent-e számára? Érdemes részletesebben vizsgálat tárgyává tenni, hogy az embereket mely körülmény köti az adott munkaterülethez:

— az amerikaiak módszere, a minden áron való egyéni érvényesülés előtérbe helyezése, a határozatlan időre történő alkalmazás, gyakori felmondás, munkahely változtatás, munkanélküliség, mindez mint bizonytalansági tényező.

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

— A mi termelőszövetkezeteinkben el kell érni, hogy a tsz-tag mint társtulajdonos, érezze magáénak az üzemet, az anyagi érdekeltség dolgozói és tulajdonosi minőségben egyaránt érvényesüljön és az embereket nem úgy kell tekinteni, mint passzív végrehajtottakat.



Ezen igen fontos kérdés további kidolgozása a jövő kutatásának a feladata.

A termelőszövetkezeti tagok tulajdonosai és egyben dolgozói is a gazdaságnak. Tulajdonosi mivoltukból következik, hogy maguk döntenek a termelés és gazdálkodás fontosabb kérdéseiben és maguk választják meg a vezetőket is. A közvetlen irányítás tehát választott, operatív vezetők útján történik. Lényegében tehát testületi és egyszemélyi vezetésről és ugyanilyen felelősség kombinációjáról beszélhetünk. Ennek ésszerű alkalmazása jelentős mértékben könnyítheti a vezetés munkáját és szabályozhatja felelősségét. Az így helyesen kialakított vezetési rendszer fejezi ki a termelőszövetkezeti demokráciát, a kollektív vezetés célszerű kibontakoztatását. A tsz-gazdaságok szervezeti felépítése, vezetési rendszere és működési rendje fejlesztésének ezért egyik legfontosabb követelménye a döntési szintek pontos meghatározása, a hatáskörök körültekintő megosztása.

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

A vezetőség feladatkörét néhol a szakvezetés foglalja el. Ezt a tendenciát az is segíti, hogy a felelősséget adott esetben a tagság részéről és kívülről is rendszerint kizárólag a szakvezetőkkel szemben vetik fel. A megfelelő arányok ilyen vagy olyan torzulása, a demokratizmus megsértése, vagy a demagóg hangok felerősödése, a gazdálkodás visszaeséséhez vezet.”

A kollektív vezetésre való túlzott, erőltetett támaszkodás tehát lelassítja, fékezi a vezetés rugalmasságát, hatékonyságát, gyors intézkedését és csökkenti az egyszemélyes felelősséget is.

Az egyszemélyi vezetés egyoldalú érvényesülése pedig a közösség akaratával ellentétes intézkedésekhez és a tagságnak a szövetkezettől való elidegenedéséhez vezet. Ebben a kérdésben a szövetkezeti törvény úgy foglal állást, hogy minden „alapvető kérdésben” a termelőszövetkezeti közgyűlés, az „operatív jellegű” feladatokban pedig a szövetkezet vezetősége, vagy személyi felelős vezetői döntenek. Ezzel a megfogalmazással egyet lehet érteni, de a gyakorlatban mégis nehezen határozható meg, vita tárgyát képezheti, hogy mely ügy intézése hol helyesebb, hol célszerűbb a döntést hozni.

A vezetés előkészítésénél a tagság véleménykérése, a tervek jóváhagyása, mindenképpen a kollektív testület elé tartozik. Csak a döntéshozatal különülhet el aszerint, hogy alapvető, lényeges kérdésben kell-e dönteni. Ugyancsak kollektív elhatározást igényel, míg az operatív, ún. rutindöntések a vezetők hatáskörébe tartoznak. Úgyszintén a hozott döntés végrehajtása, kivitele-



zése és a rendelkezés kiadása is. A vezetés befejező funkciója, az ellenőrzés viszont társadalmi és szakfeladat egyaránt.

A szövetkezeti demokrácia tehát nem valami különleges kíváncsi, teljesíthetetlen igény, hanem azonos a szocialista demokráciával. Ennek érvényesítése, a termelőszövetkezetekben elengedhetetlen követelmény. Az állami gazdaságokban is kívánatos a dolgozók véleményének meghallgatása és a döntéshozatalnál való figyelembevétele.

### Összefoglalás

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

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

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

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

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

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

Az elmondottak csak bepillantást engedtek abba a kialakulóban levő tudományágba, mely a vezetés tudományát részletesen, többoldalúan és főleg tudományos szinten hivatott összefoglalni.

Előadásom legfőbb célkitűzése az volt, hogy érzékeltesse azt a tényt, hogy jó vezető csak az lehet, aki megtanulja a vezetés bonyolult tudományát és ezt a tudást rendszeresen továbbfejleszti. Ennek módszereit, rendszereit megtalálni és a gyakorlatba átültetni a vezetéstudomány feladata, mely



házánkban — különösen az utóbbi években — egyre sürgetőbb igényként merül fel, s a jövőben ennek kielégítése érdekében munkálkodni megítélt feladat.

## IRODALOM

- ÁCS A.—BELÁK S.—KOVÁCS L. (1968): Mezőgazdasági nagyüzemek vezetésének gyakorlata. Bpest, Mezőgazdasági Kiadó.
- BENE L. (1970): A vezetés tudományos megalapozása. Bpest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- DAWSON, I. (1970): Vezetéseméletek és vezetési gyakorlat. Korszerű Vezetés, II. évf. 12. sz. 5—8. old.
- DOBOS K.—JANKÓ J.—TÓTH M.—VÁCSÉLLYEI I. (1965): Mezőgazdasági Üzemtan, Budapest, Mezőgazdasági Kiadó.
- ENESE L. (1970): A vezetési döntések elmélete és módszere, alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban és üzemekben. Vezetés, I. évf. 3. sz. 1—7. old.
- ERDEI F. (1967): Szakszerűség és demokrácia. Bpest, Társadalmi Szemle, XXII. évf. 5. sz. 3—15. old.
- ERDEI F.—CSETE L.—KALOCSAI F. (1966): Üzemi szervezet és üzemvezetés a szocialista mezőgazdaságban. Bpest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- HANIKA P. (1970): A vezetés új horizontja. Bpest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- HECEDÜS A. (1970): A szövetkezetek vezetésének egyik alapvető szociológiai problémája. Vezetés, I. évf. 12. sz. 11—13. old.
- HEIER N. (1969): Pszichológia vezetőknek. Budapest, Mezőgazdasági Kiadó.
- KESERÜ J. (1970): Vezetés és vertikális integráció. Vezetés, I. évf. 8. sz. 3—6. old.
- LÁSZLÓ F. (1969): A korszerű vezetés alapelvei. Bpest, TIT, házi sokszorosító.
- NYIRI B. (1970): A termelőszövetkezeti vezetés sajátosságának és hatékonyságának néhány kérdése. Vezetés, I. évf. 5. sz. 3—7. old.
- RISENI M. (1969): A vállalati munkapszichológus. Korszerű Vezetés, II. évf. 4. sz. 32—38. old.
- SZABÓ I. (1970): A termelőszövetkezetek vezetésének néhány kérdése. Vezetés, I. évf. 1. sz. 1—4. old.