

A MEZŐGAZDASÁGI TERMELŐSZÖVETKEZETEK VEZETÉSÉNEK HATÉKONYSÁGNÖVELŐ TÉNYEZŐI*

LÁSZLÓ FERENC

a mezőgazdasági tudományok kandidátusa

Országos Vízügyi Hivatal, Budapest

Témája jellegénél fogva az értekezés abból indul ki, hogy termelőszövetkezeteinknél a gazdálkodás színvonalának állandó növelése szempontjából rendkívül fontos feladat a rendelkezésre álló erőforrások gazdaságos felhasználása. Ennek viszont egyik alapvető tényezője a korszerű követelményeknek megfelelő olyan hatékony vezetési módszerek kialakítása és alkalmazása, melyek elősegítik a termelőszövetkezetek eredményes vállalati jellegű működését, valamint a szövetkezeti demokrácia érvényesítését és a potenciálisan ebben rejlő lehetőségek kiaknázását. A termelőszövetkezeti vezetők tevékenységében elsődleges helyet kell kapniuk a tudatos, racionális elemeknek. A vezetésben a „megérzés” helyébe a tudásnak, a differenciáltan kialakított vezetési módszerek alkalmazásának kell lépnie. Nem vitatható, hogy mezőgazdasági termelőszövetkezeteinknél a vezetés színvonalának fejlesztése az egyik legfontosabb és egyben a leggyorsabban megtérülő hatékonyságnövelő tényező.

A kitűzött célnak megfelelően alapvető elvként vonulnak végig az értekezés gondolatmenetén a szövetkezet kettős jellegéből: a vállalati és a társadalmi szervezeti sajátosságokból adódó követelmények, figyelembe véve a szövetkezetek történeti fejlődésében végbement folyamatok alapján kialakult helyzetet, melyek meghatározólag hatnak a termelőszövetkezeti vezetésre.

A kitűzött tudományos feladat megoldása érdekében az értekezés feltárja a mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetési kérdéskomplexumát a következő vonatkozásokban:

- Melyek azok az alapvető tényezők, amelyek a szövetkezeti demokrácia érvényesítése és fejlesztése tekintetében a vezetés számára meghatározó jellegűek abból a szempontból, hogy a tudatos vezetői ráhatás révén a termelőszövetkezetek tevékenységében erősödjenek a szocialista vonások.
- A kialakult szervezeti formák között milyen mértékben látszik biztosítotttnak a termelőszövetkezetek eredményes működése. Ennek a kérdésnek a vizsgálatánál az értekezés abból indult ki, hogy a meglevő szervezeti formák megfelelnek-e a termelési folyamatok korszerű technikai feltételei-

* Kandidátusi értekezés ismertetése.

ből következő vezetési követelményeknek, a dinamikus fejlesztési igényeknek.

Az értekezés a mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetésének folyamatát igyekszik a maga bonyolult sokrétűségében, belső összefüggéseiben, kölcsönhatásaiban és ellentmondásosságában megragadni, nem pedig csupán egy-két aspektusra leszűkítve elemezni. Ilyen felfogásban vizsgálja a tanulmány azokat a tényezőket is, melyek a tudományos-technikai forradalom és az általános társadalmi-gazdasági fejlődés hatásaként az utóbbi években kialakultak és motiválólak hatottak a termelőszövetkezetek működésére, strukturális felépítésére és vezetési rendszerére.

A mezőgazdaság szocialista átszervezése után a termelőszövetkezetek üzemi méreteivel, gazdálkodásuk műszaki színvonalával, jövedelemelosztási, illetőleg munkadíjazási viszonyaikkal stb. együtt szükségszerűen változtak a szervezés formái és módszerei, s ezzel együtt az üzemek szervezetének felépítése is.

Az utóbbi években több olyan tényező hatott motiválólak a termelőszövetkezetek működésére, amelyek új igényeket támasztottak szervezeti és vezetési rendszerük fejlesztésével szemben. Az értekezés ezért azt a célt tűzte ki, hogy ezeknek a tényezőknek tükrében vizsgálja meg az üzemi szervezet, valamint a vezetés jelenlegi rendszerét a hatékonyság szempontjából.

A jelzett általános célkitűzésből kiindulva a *fő feladat* annak megvizsgálásában jelölhető meg, hogy

- a fejlett technikai eszközök tömeges alkalmazása,
 - a korszerű technológiai eljárások térhódítása,
 - az üzemi méretek és a belső vállalati (szövetkezeti) viszonyok minőségi átalakulása,
 - az iparszerű termelési rendszerek elterjedése,
 - a speciálizáló növekvő tendenciája,
 - a tagság és a dolgozók szakképzettségének növekedése,
 - társadalmi elvárásaink fokozódása,
 - a szellemi kapacitás növekedése,
 - a gazdasági környezet dinamikus változásainak gyorsuló tendenciája,
 - a közgazdasági tényezők erőteljes érvényesülése
- milyen módon hatnak a termelőszövetkezetek üzemi szervezetére, valamint vezetési rendszerére.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetek mint társadalmi-gazdasági szervezetek jellemző vonásai

Annak alapján, hogy a termelőszövetkezet vagyona a tagok közös tulajdona, a termeléssel, jövedelemelosztással stb. kapcsolatos kérdésekben érvényesülniök kell a tulajdonosi döntéseknek és ugyanakkor szervezni és irányítani

kell a mindennapi termelést. Ennek megfelelően a termelőszövetkezeti vezetésnek két ága van: egyik a kollektív szövetkezeti vezetés, más szóval testületi vezetés, másik ága az üzemvezetés, amelyen keresztül a termelőszövetkezet megoldja a mindennapi termelőmunka közvetlen irányítását.

A demokratizmus a szövetkezeti jellegnek megfelelően sajátosan érvényesül és alapvetően abban jut kifejezésre, hogy a tagok a jogszabályok keretei között maguk szervezik meg a szövetkezet belső igazgatását, maguk választják, bízzák meg vagy jelölik ki a termelőszövetkezet vezetőit, de ugyanakkor kötelesek is végrehajtani a vezetők rendelkezéseit.

A szövetkezeti demokrácia a csoporttulajdonból eredő tulajdonosi jogok szabályozott közvetlen érvényesüléséből fakadóan közvetlen döntési és ellenőrzési jogokat is tartalmaz.

A döntési jogok a választás és választhatóság jogán kívül tartalmazzák mindazokat a jogokat, amelyeket a szövetkezeti törvény, a gazdasági, társadalmi fejlődésnek megfelelően, az egyes döntési fórumok (közgyűlés, vezetőség) döntési jogaként egyértelműen meghatároz.

Felmerül a kérdés, vajon távlatilag, a műszaki fejlődés magasabb fokán a termelőszövetkezeti jelleg (a tulajdonosi beleszólás és a foglalkoztatási kötelezettség) nem akadályozza-e az általános fejlődést, vagyis hosszabb távon lehetséges-e a termelőszövetkezeti forma hatékony működése. Ez tulajdonképpen azt a kérdést is felveti, hogy a szövetkezetekre is jellemző közép vállalati formának a jövőben van-e tevékenységi területe. Az eddigi tapasztalatok már megengednek e tekintetben néhány következtetést. A hazánkban eddig kialakult komplex termelési technológiák kifejlesztése, az új technológiákra való áttérés messze meghaladja a termelőszövetkezeti üzem önálló tevékenységének lehetőségeit. Ezért egyre inkább kibontakozik a koncentrált fejlesztési centrumok technikai fölénye. Ez a tendencia jelentősen fokozza a munkamegosztást és sok szempontból leegyszerűsíti a termelőszövetkezet számos feladatát, elsősorban a fejlesztésigényesség üzemi teendőit.

A korszerű technológiák kifejlesztése és megvalósítása feltételeinek biztosítása csak a fejlesztő központokban koncentrált szellemi és anyagi erőkkal — valószínűleg elsősorban vállalatközi keretekben — képzelhető el. A kidolgozott technológiák gyakorlatba való átültetése, a termelés szervezésének tényleges megvalósítása azonban változatlanul középüzemi, tehát szövetkezeti feladat maradhat.

A termelőszövetkezet vállalati jellege

A mezőgazdasági termelőszövetkezeteknek mint önálló vállalatoknak — társadalmi jellegükből következően — úgy kell gazdálkodniuk, hogy egyrészt tagjaik számára megfelelő személyi jövedelmet biztosítsanak (vagyis egyéni, személyi érdekeltységüket megvalósítsák), másrészt a tagság közös érdekeivel

összhangban a termelés bővítésének anyagi alapját is megteremtse. A termelőszövetkezetnek mint önálló vállalatnak ez a különleges helyzete határozza meg a tagok egyéni és kollektív gazdasági érdekeit. Ez összefoglalóan a lehető legnagyobb bruttó jövedelem elérésére való törekvés. A bruttó jövedelem nagysága ugyanis meghatározza, mennyit fordíthatnak a közös tevékenység fejlesztésére, felhalmozására, így megalapozza a személyes jövedelem jövőbeni növekedését. Az önálló vállalati gazdálkodásból következően, a termelőszövetkezet az általa elért jövedelemmel — a jogszabályok és az alapszabály keretei között — szabadon rendelkezik. A jövedelemelosztás mértékére és arányaira vonatkozóan a termelőszövetkezet közgyűlése dönt. Ezekbe a döntésekbe az osztályadalmi érdekeket megtestesítő állam nem szól bele, a nép-gazdasági célkitűzések érvényesítését más eszközökkel biztosítja. Az üzemi eredmény felhasználását a közgazdasági szabályozórendszer különböző elemeivel, politikai meggyőző munkával, valamint a szocialista jogi és erkölcsi normák betartásával biztosítja.

A termelőszövetkezet önálló vállalati jellege abban is különbözik az állami vállalatokétól, hogy a gazdálkodás során itt nagyobb a kockázat, és a kockázatot csak egy csoport, az adott termelőszövetkezet tagsága viseli. A termelőszövetkezetek önálló vállalati működése során a vállalati célok szövetkezeti jellegűek, tehát a szövetkezeti kollektíva (csoport) érdekeit, a részt vevő tagok egyéni boldogulását fejezik ki. Ismét hangsúlyozni kell: a sajátos szövetkezeti célok mellett — azokkal összhangban — szerepet kapnak az állami vállalatokra jellemző hatékonysági, termelékenység-növelési feladatok, és ez a szerep egyre nagyobb lesz. A termelőszövetkezetek tevékenységében az utóbbi időben megnőtt a szerepe az önálló vállalati jellegű vezetési rendszernek, ugyanakkor erősödött a szövetkezetnek, mint vállalatnak, a szövetkezeti jellege is. E kétirányú jelleg kölcsönös erősödését segítik elő az utóbbi években megalkotott szövetkezetpolitikai és gazdaságpolitikai irányelvek. Fentiekből világosan kitűnik, hogy a termelőszövetkezetek irányában megfogalmazott magasabb szintű követelmények magukban hordozzák a szervezési és vezetési módszerekkel kapcsolatos új igényeket is.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetek szervezeti struktúrájának, valamint vezetési rendszerének specifikus vonásai és ezek problematikája

A termelőszövetkezeti vezetésnek a termelőszövetkezetek speciális tulajdonviszonyaiból, sajátos gazdasági, társadalmi struktúrájából eredően olyan, csakis a termelőszövetkezetekre jellemző sajátosságai vannak, amelyek lényeges különbségeket eredményeznek az állami vállalatok és a termelőszövetkezetek vezetése között. E különbség éppen a szövetkezeti demokratizmus alap-

vetően eltérő jellegéből ered. A termelőszövetkezet szervezeti struktúrája történeti fejlődés terméke és meghatározott törvényszerűségek kifejezője.

Így a szervezeti struktúra másodlagos, származékos jelenség, ezért a szövetkezet lényegét nem a formai megoldásokban kell látnunk, hanem a lényegét adó törvényszerűségekben: a szocialista társadalmi tulajdon csoportformájában és az ebből következő elsajátítási (elosztási, rendelkezési) jogosítványokban. Fentiekből adódóan a termelőszövetkezet szervezeti struktúrájának és vezetési rendszerének karakterisztikus vonásai a tulajdon csoportjellegéből, valamint a szövetkezet vállalati és társadalmi funkcióiból, pontosabban ezek egységéből következnek.

a) A tulajdon csoportjellege a szervezeti struktúrát döntő mértékben oly módon befolyásolja, hogy — a szövetkezeti önkormányzat elvei szerint — ez a szervezet „felfelé” zárt, nincsenek olyan szervezeti kapcsolatok, amelyek az adott kollektíva szervezeti keretein áthaladnak. Ebből következik a tagsági vezetés követelménye, azaz a kollektíva döntési joga, amely további két fő sajátosságban konkretizálódik:

- a kollektív szervezetet — a jogszabályi keretek között maga a kollektíva (tagság) hozza létre;
- a szervezeti struktúrában domináns szerepet játszanak a testületi vezetőszervek.

b) A termelőszövetkezet vállalati és társadalmi „oldalának” egysége a „vállalati” és „társadalmi” szervezet szervezeti egységét jelenti. Lényegileg arról van szó, hogy a szövetkezeti szervezetnek olyan optimális struktúráját szükséges kialakítani, amelyben „együtt élhet” — azonos szervezeti keretek között — a vállalati, illetve a társadalmi tevékenység.

A szervezeti struktúra és a vezetési rendszer problematikája ma abban jelentkezik, hogy a szervezeti tagolódás vajon megfelel-e a termelőszövetkezetek valóságos viszonyainak, valamint a fejlődés tendenciáiból előre látható követelményeknek, illetőleg mely területen feszítik a reális társadalmi viszonyok a jelenlegi szervezeti és vezetési struktúra kereteit?

A vállalati viszonyok erősödése az elmúlt években a szövetkezeti struktúra bizonyos átalakulásához vezetett, amely a belső differenciálódásban és a különböző szervek közötti súlypont-eltolódásokban jelentkezett. A fejlődés dinamikájából adódóan azonban újabb és újabb olyan problémák merülnek fel, amelyek az eddigiektől eltérő szervezeti kereteket és vezetési megoldásokat igényelnek. A tényleges viszonyoknak megfelelően a termelőszövetkezetek vezetésében — a lehetőségeken belül — meg kell valósítani a legkorszerűbb vezetési szervezetet és ezzel egyidejűleg erősíteni kell a demokratizmust, a testületi vezetés színvonalát és kapcsolatát az üzemi vezetéssel. Ennek a kettős — egymással kölcsönhatásban levő — követelménynek a megvalósítása csak szoros, dialektikus egységben oldható meg eredményesen. Vezetéstudományi alapon célszerű a megoldásra váró problémát megközelíteni, vizsgálat alá

vetve azokat a körülményeket, amelyek a termelőszövetkezetnél az üzemi méretek növekedéséből, a vállalati jelleg erősödéséből, a korszerű technikai eszközök széles körű alkalmazásából, a termelési rendszerek kialakulásából, a közös vállalkozási formák elterjedéséből eredően az utóbbi időben bekövetkeztek.

Az említett tényezőknek a termelőszövetkezetek tevékenységében való érvényesülése olyan vezetési mechanizmust és módszereket igényel, amelyek révén:

- fokozódik az operativitás (a napi ügyekben gyorsabban születnek meg a döntések);
- erőteljesebben érvényesül a személyi felelősség (ez kedvezőbben hat a döntések minőségére is);
- megfelelően érvényesül a speciális szakértelmet kívánó tudás, illetve felkészültség;
- a szövetkezeti tagok, dolgozók — közelebb kerülve hozzájuk számos kérdésben a beleszólási és döntési lehetőség — még inkább magukénak érzik a szövetkezetet, ezért fokozódik érdeklődésük annak ügyei iránt;
- növekszik mindezek eredményeként a gazdálkodás hatékonysága.

Fentiek megvalósítása érdekében tovább kell lépni a szervezeti struktúra és a vezetési rendszer fejlesztése terén, szem előtt tartva, hogy az önkormányzat keretében kell a termelőszövetkezetnél megszervezni a termelési tevékenységet is, úgyszintén a forgalmazási folyamatokat, a döntések, intézkedések előkészítését, a végrehajtást, a vezetői ellenőrzést stb.

Mindezek figyelembevételével indokoltnak látszik, hogy a szervezeti struktúra ne a társadalmi szervezeti jellegű közgyűléscentrikus koncepció kizárólagosságára épüljön, hanem adjon lehetőséget a vállalati viszonyokat tükröző, differenciált szervezeti és vezetési rendszer létrehozására is.

Ez a megoldás lehetővé teszi:

- a) a közvetlen és közvetett demokrácia eszközeinek kombinálását;
- b) a kollektíván belüli különböző szervezeti egységek különböző fokozat szerinti jogosítványainak kiépítését és a vezető szervek (testületek és egy személyi vezetők) hasonló módon — tehát különböző fokozatok szerint — kiépített jogosítványaival történő kombinálását;
- c) kettős irányú decentralizáció alkalmazását a vezetési jogkörökben:
 - a bizottságok saját döntési jogkörének kiépítését;
 - a szervezeti egységek jogkörének (szükség és lehetőség szerinti) kiépítését;

Ez a szervezeti struktúra potenciálisan magában hordja a következők lehetővé tételét:

- a) A szövetkezeti szintű döntéseknél közreműködő kisebb kollektíva nagyobb, érdemibb támogatást nyújthat az alapvető jelentőségű szervezeti döntésekben;

b) A kisebb szervezeti egységekben biztosítható:

- a küldöttekkel szükséges érdemi kapcsolat fenntartása;
- a tagság közvetlen beleszólási joga:
 1. a szervezeti egység érdekkörét túl nem lépő ügyekben döntési jelleggel;
 2. az egész szövetkezetet érintő ügyekben pedig egyetértési (pl. saját szervezeti egység vezetőjének megbízása, munkadíjazási, részesedési rendszer kialakítása), illetve véleménynyilvánítási fokozat szerinti közreműködés (pl. a szövetkezet éves terve, zárszámadás, magasabb vezetői munkakört betöltő tagot vagy alkalmazottat érintő, munkáltatói jogkörbe tartozó ügyek, elnök, elnökhelyettes, tisztségviselők megválasztása, elmozdítása stb.).
 3. A fontosabb és jogszabályokban meghatározott bizottságok döntési jogkörének kiépítésével biztosítható, hogy azok valóban érdemi, felelős működést fejtsenek ki.

A szervezeti struktúra és a vezetés szervezetének korszerűsítésénél végső soron a hatékonyság fokozását kell egyik döntő alapelvként szem előtt tartani.

A hatékonyság érvényesítése a technikai eszközök kihasználása terén

A tanulmány a technikai fejlődés és a termelőszövetkezetek termelési tevékenysége, valamint vezetési rendszere kölcsönhatásait vizsgálva az alábbi összefüggéseket tárja fel.

Az új technikai eszközök alkalmazása nemcsak új termelésteknikai megoldásokat, hanem új szervezési eljárásokat és vezetési módszereket is követel. A hatékonyság szempontjából alapvető követelmény, hogy a vezetés a termelőszövetkezet technikai bázisát jelentő gépeket, eszközöket, felszereléseket és a hozzájuk tartozó technológiai folyamatokat egységes rendszerként kezelje és minden olyan döntésnél, amely akár minőségileg, akár mennyiségileg változtatja meg a rendszer egyes elemeit, vizsgálja meg, hogy az milyen kihatással van a rendszer egészére. Nem lehet figyelmen kívül hagyni ui. azt a törvényszerűséget, hogy a rendszer elemeinek bizonyos kereteken túli megváltoztatása befolyással van a rendszer funkcionálásának módosulására. A gépesítés hatékonysága nagymértékben függ a gépek alkalmazásának ökonómiai, üzemszervezési és vezetési feltételeitől. A technikai fejlődés célirányos folyamataiban az ésszerű géptípus vagy technológiai eljárás helyes megválasztása érdekében nemcsak műszaki megfontolásokra van szükség, hanem a kapcsolódó „gazdasági gépezetet”, a szervezeti kereteket és a vezetési mechanizmust is tökéletesíteni kell a hatékonyság fokozása céljából. Csak komplex vizsgálatok, elemzések alapján lehet a gépesítés-fejlesztési ügyekben optimális dön-

téseket hozni. A döntéseknél következetesen figyelembe kell venni, hogy a gépesítés színvonalának javulása két síkon jelentkezik:

- mennyiségi hatás: nő a munkaerőre eső gépi ellátottság;
- minőségi hatás: átalakul a gépi berendezések struktúrája.

Az értekezés a mezőgazdasági termelőszövetkezetek szervezési kérdéseit vizsgálva arra a következtetésre jut, hogy a termelőszövetkezetek üzemi méreteinek növekedése, a technikai eszközök széles körű alkalmazása, a specializáció fokozása, az iparszerű termelési eljárások gyors térhódítása következtében fel kell ismernünk a tagsági vezetés, a szövetkezeti demokrácia továbbfejlesztésének szükségességét, mivel a régi szervezeti formák határfoka az új viszonyok között általában csökken, ill. számos esetben hatástalanná válik. Ennek az ellentmondásnak a feloldására a közvetlen, a közgyűlés-centrikus szövetkezeti demokrácia mellett bátran kell alkalmaznia a tagsági vezetés hatékony megvalósítása érdekében a kombinatív jellegű, vagyis a közvetlen és közvetett demokrácia intézményeit is. Ahhoz viszont, hogy ez az elv realizálódjék, nélkülözhetetlen feladat a szövetkezet vezető szervei közötti jogosítványok átrendezése. Nagyobb önállóságot szükséges adni a termelőszövetkezetek szakosított termelőegységeinek a technológia és a termelési folyamat szervezésének kérdéseiben.

Abból a felismerésből kiindulva, hogy a technika rohamos térhódításával az ember szerepe nemhogy csökken, hanem ellenkezőleg egyre fontosabb szerepet tölt be a mezőgazdasági termelőszövetkezetek tevékenységében, az értekezés ráirányítja a figyelmet a munkahelyi vezetéssel kapcsolatos eddigi felfogás átértékelésére. Ebből kiindulva, ez a vezetési szféra rendkívül nagy termelési hatékonyságnövelő potenciális adottságokat hord magában. Elsősorban a munkahelyi vezetőkön múlik:

- az operatív munka szervezése és végrehajtásának mikéntje,
- a tagság közvetlen tulajdonosi és dolgozói mivoltának helyes értelmezése és gyakorlati érvényesítése,
- a vezetés és a szövetkezeti tagság a dolgozók közötti kétirányú kommunikáció minősége, folyamatossága,
- a munkahelyi légkör formálása,
- a szövetkezeti tagság, a dolgozók alkotó kezdeményezésének kibontakoztatása,
- a megfelelő munkamorál, munkafegyelem kialakítása és folyamatosságának biztosítása.

Az értekezés javaslatokat tesz arra, hogy milyen módon lehet a munkahelyi vezetés szerepét az őt megillető rangra emelni.