

Vezetés a mezőgazdasági termelőszövetkezetekben

Ha figyelembe vesszük, hogy a termelőszövetkezetek az ország mezőgazdasági területének 14 800 000 hektárából több mint 9 millió hektár terület tulajdonosai, még inkább hangsúlyozódik a szövetkezeti gazdálkodás szakszerű vezetésének jelentősége. A vezetéstudomány már eddig is sok törvényszerűséget ismert fel. Ezek közül az ismertebbek áttekinthető modelleket adnak az ipari, valamint az állami mezőgazdasági vállalatok vonatkozásában. A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetésének kérdése azonban bonyolultabb, sokrétűbb. Ez elsősorban a szövetkezeti csoporttulajdonból és az ezzel kapcsolatos sajátosságokból adódik.

A sok esetben több ezer hektáron és több száz, olykor ezernél több taglétszámmal működő mezőgazdasági termelőszövetkezetek szocialista termelővállalatok. Ilyen feltételek között a vezetésben nem lehet és nem szabad csupán tapasztalati (empirikus) módszerekkel dolgozni.

Hazánkban jelenleg 4679 szövetkezeti gazdaság van, s átlagterületük meghaladja az 1900 hektárt. A termelőszövetkezeti tagságot megközelítőleg 3,5 millió család alkotja, ez szövetkezeti átlagban 732 családot jelent, vagyis több mint 1400 munkaképes tagot (*Anuarul Statistic al Republicii Socialiste România*. 1967. 256).

A szövetkezeti vezetés minőségétől függ e nagy terület terméseredménye, valamint a szövetkezeti tagok családjának sorsa. Ez egyben gazdasági és szociális problémák bonyolult összefüggését is jelenti. A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vállalati jellegéből következik, hogy a vállalati vezetés alapvető szabályai és törvényszerűségei itt is kötelezőek.

Mi bonyolítja a kérdést?

A pártdokumentumok a mezőgazdasági szövetkezeteket mindig is vállalatként tárgyalták. Elméletileg ez a kérdés tehát tisztázottnak tekinthető. Egészen más a helyzet azonban a gyakorlatban. Ugyanis sok olyan gazdasági és pénzügyi intézkedéssel találkozhatunk, melyek lényegében nem veszik figyelembe a szövetkezeti gazdaságok vállalati jellegét. E tekintetben a termelőszövetkezetek gazdasági nyilvántartási rendszerében is sok hiba mutatkozik. Nem véletlenül, mivel a vezetés kérdésében mezőgazdasági termelőszövetkezeink fejlődésük folyamán gyakran még nem érték el a szocialista vállalatvezetés színvonalát.

Ennek több oka van. A külföldi közgazdasági irodalomban jelenleg is vita folyik arról, hogy a termelőszövetkezetek vállalatok-e vagy sem. Sok olyan nézet van forgalomban, melyek szerint a termelőszövetkezetek célja csupán a kölcsönös segítség alapuló társulás, s ennek révén a szövetkezeti tagság a nagyban termelés előnyeit (gépesítés, kemizálás, talajjavító munkálatok, egységes minőségű árutermelés, kedvezőbb értékesítési feltételek) igyekszik megszerezni. Valóban a mezőgazdasági termelőszövetkezeteket sok kapitalista országban nem is lehet vállalatoknak tekinteni, noha azok között is vannak vállalat jellegű szövetkezetek, sőt, valóságos termelővállalatok. A vállalati felfogással ellentétes szövetkezeti koncepció viszont úgy tekinti a mezőgazdasági termelőszövetkezeteket, hogy egyetlen feladatuk a tagság számára a munka és ennek révén megélhetési feltételek biztosítása.

Ebből a felfogásból adódik, hogy a szövetkezetekben nem követik azokat az alapvető gazdasági mutatókat (munkatermelékenység, önköltség, ágazati rentabilitás), melyek a vállalati vezetés esetében elengedhetetlenek.

Habár elméletben a mezőgazdasági termelőszövetkezeteket már kezdetben is

vállalatoknak tekintettük, gyakorlatilag nem voltak meg a vállalati vezetés objektív feltételei. Ezek a szövetkezetek fejlődésével, szervezeti-gazdasági megerősödésével értek, illetve fokozatosan érnek meg. Meg kell jegyeznünk, hogy még jelenleg is termelőszövetkezeteink fejlődési foka, gazdasági megszilárdultsága nagyon különböző, egyrészt természeti és gazdasági adottságok következtében, másrészt a szövetkezeti vezetők hozzáértése és rátermettsége közötti lényeges eltérések miatt. Mindezek következménye a szövetkezetek meglehetősen *egyenlőtlen fejlődése*. Így egyes szövetkezeti gazdaságokban a munka termelékenysége és a tagok jövedelme tízszeresét is eléri a gyenge szövetkezetekének. Sok gazdaság elemzéséből adódik az a következtetés, hogy a szövetkezetek vezetése kérdésében tartózkodjunk a receptektől, mert oly megoldások, melyek egyes szövetkezeteknél eredményesnek tűnnek, sőt a gyakorlatban be is váltak, más egységeknél károsak voltak.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetésében elkerülhetetlenül összefolyik a két jelleg (vállalati és szövetkezeti), ezért lényeges eltérések mutatkoznak az állami, illetve a szövetkezeti vállalatoknál.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetek Szervezeti Szabályzatának 27. pontja leszögezi, hogy a szövetkezeti gazdaságok legfőbb vezető szerve a *közgyűlés*, mely egyedül jogosult gazdasági, pénzügyi és termelési kérdésekben határozni. Minthogy a szövetkezet kizárólagos tulajdonosa a tagság, a Szervezeti Szabályzatnak ez az előírása döntő fontosságú. A szövetkezet gazdasági eredményei — nyereségei és veszteségei — elsősorban a tagságot érintik. Így e döntő kérdésekben *határozathozatalra csupán a tagság illetékes és jogosult*.

E körülmény mind jogilag, mind a vezetés mechanizmusában elhatárolja a termelőszövetkezeteket az állami vállalatoktól. A közgyűlés hatáskörébe tartozik ugyanis a termelési terv elfogadása, a vezető tanács, az elnök, az alelnök, az ellenőrző bizottság megválasztása, a szerződések jóváhagyása, az értékesítés, a javadalmazás, a munkaszervezés meghatározása. A közgyűlés végrehajtó szerve a vezető tanács, mely gondoskodik a határozatok végrehajtásáról, felügyel az ügyvitelre, operatíván eldönti a tennivalókat, javaslatokat és jelentéseket terjeszt a közgyűlés elé.

A Szervezeti Szabályzat 34. pontja megállapítja, hogy a közgyűlés és a vezető tanács határozatainak végrehajtója az elnök, ő képviseli a szövetkezetet az állami szervekkel, gazdasági szervezetekkel, magánszemélyekkel való kapcsolatokban. Az elnök szervezi meg a napi feladatok elvégzését, és beszámol a vezető tanácsnak a határozatok végrehajtásáról.

A Szervezeti Szabályzat tehát a vezetés alapvető módszereként a *kollektív vezetés* formáját határozza meg. Egyben előírja a munkaszervezés és javadalmazás alapelveit, ezek szerint a termelés alapegysége a brigád, és az ágazati szervezés is brigádokban történik.

Minthogy a mezőgazdasági termelőszövetkezet korszerű vállalat, ezért mind termelési tevékenységét, mind gazdasági nyilvántartását szakemberek irányítják. Jelenleg minden egyes termelőszövetkezetnek van legalább egy, de sok esetben két-három mérnöke is. Az ő feladatuk a *szakmai irányítás*. Hazánkban a szövetkezetekben dolgozó mérnökök állami alkalmazottak, fizetésüket az illetékes mezőgazdasági tanácstól kapják. Ugyancsak a gazdasági nyilvántartás megjavítása céljából a termelőszövetkezetek főkönyvelői 1964 óta alkalmazottak, s a szövetkezeti szövetségek létrehozásáig a Nemzeti Bank státusában szerepeltek, azóta a szövetkezeti szövetségektől kapják fizetésüket. (Itt jegyezzük meg, hogy 1968. január elsejétől a főkönyvelők a termelőszövetkezetek alkalmazottai, s vagy alkalmazotti státusban maradnak, vagy mint tagok természetben és készpénzben kapják java-

dalmazásukat.) Az irányító szervek alkalmazottai tehát jelen vannak a szövetkezetekben, és részt vállalnak ezek gazdasági és technológiai vezetésében. Ez, noha alapvetően fontos a szövetkezetek gazdasági fejlődésének jelenlegi szakaszában, tulajdonképpen eltérést jelent a Szervezeti Szabályzat 27. és 34. pontjától. A szövetkezeti vezetés és az irányító szervek munkája a vállalaton belül is összefonódik, és hozzájárul a helyzet bonyolításához. Az irányító szervek maguk is különböző jellegűek. A mezőgazdasági tanács, a bank, valamint a GTÁ állami szervek. A kérdést kuszáltabbá teszi a Szervezeti Szabályzat ama hiányossága, hogy nem határozza meg sem a mérnökök, sem a főkönyvelők feladatait, jogait és kötelezettségeit, csupán arra szorítkozik, hogy a 31. pontban leszögezze: a szövetkezet mérnökei közül egy és a főkönyvelő beválasztható a vezető tanácsba. A Szervezeti Szabályzat 34. pontja szerint pénzügyi kérdésekben az elnök a főkönyvelővel vagy annak helyettesével együtt képviseli a szövetkezetet. Nincs azonban egyetlen más szövetkezeti vagy állami dokumentum sem, mely írásban meghatározná a szövetkezeti gazdaságokban dolgozó mérnökök feladatait és jogkörét.

Ez a jogilag tisztázatlan helyzet hozzájárul a vezetés bonyolultabbá tételéhez, következménye, hogy elsősorban a műszaki vezetés súlya, a szövetkezeti vezetésben való tényleges részvétele szövetkezetről szövetkezetre változzék az elnök és a mérnök (mérnökök) között kialakult személyi kapcsolatok természete szerint.

Ez fékezőleg hat a szövetkezetek fejlődésére, és ezért *feltétlenül szükséges a szövetkezeti vezetés eme rendezetlen kérdéseinek mind vezetéseméleti, mind jogi szempontból való minél előbbi tisztázása.*

Ami a gazdasági-pénzügyi vezetést és irányítást illeti — az említett intézkedések ellenére —, még sok szövetkezetben nincsenek megfelelő képesítésű szakemberek. Noha a főkönyvelők alkalmazotti státust kaptak, legtöbb esetben személy szerint helyükön maradtak a régiék. Ez gyakran indokolt, mert egyes szövetkezetek már előzőleg szakképzett főkönyvelőt választottak, más esetben fejlődőképes elemek együtt nőttek a szövetkezettel, és munkájukat kifogástalanul vagy legalábbis kielégítően végzik. Ugyanakkor sok olyan eset is van, amikor a főkönyvelő nem képes eleget tenni a reá háruló feladatoknak, nincs sem felkészültsége, sem rátermettsége a vállalati jellegű pénzügyi vezetéshez.

Az ésszerű vezetés alapelemei

A termelőszövetkezeti vezetés funkcióit a következőképpen bonthatjuk fel: 1. a feladat meghatározása (döntés); 2. a végrehajtás megszervezése; 3. ellenőrzés; 4. nyilvántartás (információ).

A feladat meghatározása lényegében üzemi döntés, melyet a szövetkezet vezetősége a rendelkezésére álló információk alapján állapít meg. A mezőgazdasági termelőszövetkezetekben többféle és -szintű feladat létezik: távlati, egyéves tervek, operatív munkatervek és más döntések.

Mivel a szövetkezeti gazdaság szocialista termelővállalat, ezért mind távlati, mind egyéves tervei szerves részét alkotják a nemzetgazdaság megfelelő terveinek. Ebből következik, hogy a tervezéshez szükséges információkat, azoknak egy részét az illetékes állami szervtől (mezőgazdasági tanácstól) kapja — *tervfeladat* formájában. A központilag megállapított tervfeladatok (gabonatermelés, fontosabb ipari növények területe és mennyisége, állatlétszám) nem kötik le a vállalat teljes termelési kapacitását, fennmaradó részét a szövetkezet vezetősége legjobb belátása szerint használja fel. A termelési feladatok kijelölésekor az állami szervek ugyancsak információkra (az előző évek termelési eredményei, talaj- és agrokémiai térképek, műszaki-anyagi ellátottság, munkaerő-lehetőség, beruházási előirányzatok) építenek.

A tervfeladatok figyelembevételével a termelőszövetkezet vezető tanácsa kidolgozza a termelőszövetkezet tervét, melyet jóváhagyás végett a közgyűlés elé terjeszt.

Gyakorlatilag a vezető tanács nem tud és nem tudhat terveket részleteiben kidolgozni. Ennek mechanizmusa lényegében a következő: a vezető tanács megvitatja a kapott tervfeladatokat, melyeket a mérnökök és a főkönyvelő termelési és pénzügyi javaslatokkal egészítenek ki — figyelembe véve a szövetkezet lehetőségeit. Ezt követi a mérnökök és a könyvelőség bevonásával a tervezet részletes kidolgozása, melyet a vezető tanács újra megvitat. Ha a mezőgazdasági tanácstól kapott feladatok egy része nem felel meg a szövetkezet feltételeinek, akkor a kidolgozásnak ebben a szakaszában megfelelő indokolással kéri a tervfeladatok módosítását úgy, hogy a közgyűlés elé terjesztett tervezet minél véglegesebb formát öltjön. A közgyűlésnek — a termelőszövetkezet legfőbb vezető szervének — joga van a tervezetet elfogadni, illetve szükség esetén módosítani.

Az időszakos munkatervek egy részét (például kampány-terv) rendszerint a mérnökök készítik elő, s ugyancsak a vezető tanácsban, majd a közgyűlésen kerülnek megvitatásra.

A rövidebb időszakra vonatkozó párnapos vagy egyhetes feladat kijelölést végül is egy — az elnökből, a mérnökökből s a brigádvezetők közül álló —, a Szervezeti Szabályzatban nem szereplő szerv végzi. Ezeket a megbeszéléseken a vezető tanács többi tagja csak esetlegesen vesz részt, bár a feladatok végrehajtása és ellenőrzése szempontjából is e szerv tevékenysége a döntő. Csupán fontosabb feladat kijelölés esetén vesznek részt a csoportvezetők is (ilyenkor többnyire jelen van a vezető tanács többsége is — kettős minőségben).

A végrehajtás megszervezése az elnökre hárul. Egyedül természetesen nem képes ezt a kérdést megoldani, ebben a mérnökök, a brigád- és csoportvezetők, műhelyfelelősök segítenek neki.

A végrehajtás megszervezésében döntő kérdés az ágazati vezetés helyes megoldása. Olyan szövetkezetekben, ahol több mérnök működik, az ágazati és a szakmai vezetés egybeesik. Nagy területen működő vagy erős szövetkezetekben két, illetve három mérnök is van. Ebben az esetben az egyik a szántóföldi termelést, a másik a kertészetet, a harmadik az állattenyésztést vezeti; ott, ahol két mérnök van, az egyik rendszerint a növénytermelésért, a másik az állattenyésztésért felel. Az ágazati vezetést szolgálják a szakosított brigádok, illetve csoportok.

A végrehajtás megszervezésének legfontosabb része a feladatok felbontása tevékenység-szektorokra, termelési egységekre és alegységekre, a végrehajtás időpontjának meghatározása. E vonatkozásban termelőszövetkezeteink jelentős eredményeket értek el. A legtöbb szövetkezetben a területet, a növénykultúrákat, az állatokat, a felszerelést felosztották a brigádok, csoportok, műhelyek között, és az állandó jellegű feladatok felelőseit is kijelölték.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetek tevékenységében rendkívül fontos kérdés a kitűzött feladatok végrehajtásának ellenőrzése. A Szervezeti Szabályzat erre két szervet is előír, tevékenységük kölcsönösen kiegészíti egymást.

A vezető tanács és az elnök személyesen is ellenőrzi a határozat végrehajtását. Az elnök a vezető tanács ülésein rendszeresen köteles beszámolni a határozatok ellenőrzéséről, a vezető tanács negyedévenként jelentést terjeszt a közgyűlés elé. Ugyancsak a közgyűlés választotta szerv az ellenőrző bizottság, melynek tevékenységét a Szervezeti Szabályzat 35. és 36. szakasza írja elő. Az öt-héttagú ellenőrző bizottság kollektív tevékenységet fejt ki, a határozatot szavazattöbbséggel hozza. Felülvizsgálja a szövetkezet egész pénzügyi és gazdasági tevékenységét, valamint azt a módot, ahogyan a vezető tanács és az elnök végrehajtja a közgyűlés határozatait.

Tevékenysége főleg a köztvagyon megőrzésének és gyarapításának nyomon követése. Minthogy az ellenőrzés pénzügyi része szakismereteket kíván, szükség esetén az ellenőrző bizottság kérheti a szövetségi szövetséget, hogy szakemberekkel támogassa munkáját. Tevékenysége nem merül ki a hiányosságok és hibák föltárásában, hanem javaslataival hozzájárul azok kiküszöböléséhez és főleg megelőzéséhez. Így egyben a szövetségi demokrácia biztosítója is.

A nyilvántartás megszervezése a vezetés egyik igen fontos funkciója. Csupán jól működő, pontos, részletes és idejében elvégzett nyilvántartás szolgálthatja a vezetés számára a megfelelő információkat, melyek a helyes döntések alapját alkotják.

Szövetkezeteink a nyilvántartás terén sokat fejlődtek, és állandóan fejlődőben vannak. Meg kell azonban említenünk, hogy a *szövetkezeti gazdaságok jelenlegi nyilvántartási rendszere túlhaladott*, nem felel meg sem a vállalati, sem a nagyüzemi igényeknek. Példának hozhatjuk fel, hogy a nyilvántartás nem követi sem ágazonként, sem üzemegeységként az anyagi kiadásokat.

A modern gazdálkodási felfogás elengedhetetlennek tartja a költségek részletes követését. Vannak olyan szövetkezetek, ahol a főkönyvelő szakembereket szendélyesen érdekli munkája, ezek megoldották a költségek részletesebb nyilvántartását is. Így például a Kólozsvány megyében levő gyerőmonostori szövetkezetben a juhászat költségeit fajtanként és nyájanként tartják nyilván. Fráta községben a termelési költségeket ágazonként, kultúránként és brigádonként tervezik meg, teljesítésüket menet közben nyilvántartják és ellenőrzik. Az anyagi költségek ágazonkénti és brigádonkénti nyilvántartása, állandó felülvizsgálása hozzájárult ahhoz, hogy a frátai szövetkezetben a termelés anyagi költsége a globális termeléshez viszonyítva sok szövetkezet között a legalacsonyabb (28,53%) legyen. Az országosan legjobb szövetkezetekben az anyagi kiadások a globális termelés 30—40%-át adják. Ezért feltétlenül szükséges a szövetkezetek nyilvántartási rendszerének megjavítása, mert a vezetőség csak ily módon kaphat pontos információkat a termelésben és ágazonként felhasznált élő és holt munka mennyiségéről.

A termelőszövetkezetek a vezetés tekintetében jelentős támogatást kaptak s kapnak a párt- és állami szervektől (megyei pártbizottságok, mezőgazdasági tanácsok, a Nemzeti Bank fiókjai), valamint az utóbbi két évben a szövetségi szövetségektől. Ezért úgy vélem, hogy a szövetségi vezetés tárgyalásakor nem lehet eltekinteni az irányító szervek munkájától.

Már az előzőkben láthattuk, a termelőszövetkezetek szakember-ellátásáról az irányító szervek gondoskodnak. A mezőgazdasági tanácsok biztosítják a szövetkezetek számára a termelés különböző ágainak irányítását. Megszervezik a növényvédelmet, az állatgyógyítást, a szövetségi tagok szakmai továbbkésztését, segítséget adnak az évi s főleg a távlati tervek elkészítéséhez. A szövetségi szövetségek alapvető feladata a tervek teljesítésének követése, ezzel párhuzamosan segítséget nyújtanak a szövetségi kereskedelem szervezésében (műszaki-anyagi ellátás, valamint a termékek értékesítése), munkaszervezési és javadalmazási módszereket dolgoznak ki és javasolnak a szövetkezeteknek, segítséget nyújtanak a nyilvántartáshoz, ellátják a szövetkezetek jogvédelmét. A Nemzeti Bank szervei a szövetségi szövetséggel együtt segítik a pénzügyi tevékenység megszervezését, ellenőrzik a hitelek felhasználását.

Az irányító szervek munkája föltétlenül hasznos és szükséges. Ezt bizonyítja egész mezőgazdasági termelőszövetkezeti mozgalmunk fejlődése. A szövetkezeteknek, különösen az első időkben, nem voltak saját tapasztalt szakemberei, nem tudtak volna dolgozni és fejlődni irányító szervek támogatása nélkül.

Ma azonban, mikor a szövetkezetek többé-kevésbé szervezettel és jórészt gazdaságilag is megerősödtek, az irányító szervek munkájának bizonyos felülvizsgálása szükséges. Mert ha egyes irányító szervek túlságosan beavatkoznak a szövetkezetek vezetésébe, belső életébe, akkor nem serkentik, hanem fékezik tevékenységét. A mezőgazdasági kampányok felső szervezése egy időben elmaradhatatlanul szükséges volt, fejlődésünk mai szakaszában már túlvagyunk ezen. Mégis egyes helyeken — szükségtelenül — kisebb vagy nagyobb számú kiküldöttet tartanak a szövetkezetekben a kampányok egész időszakára. Ez egyrészt súlyos kiadást jelent a nemzetgazdaság számára (a kiküldöttek fizetése, napidíja, útiköltsége, hivatali alaptevékenységük elhanyagolása), másrészt mintegy feloldozzák a szövetkezeti vezetőséget a felelősség alól, amikor gyakorlatilag átveszik a termelés szervezését. Vajon mi célja volt például Sziget környékén annak, hogy minden szövetkezetben az egész kampány ideje alatt jelen volt a mezőgazdasági tanács, valamint a termelőszövetkezeti szövetség egy-egy kiküldöttje, s ráadásul még minden brigád mellé egy-egy technikust osztottak be? Az ilyen irányítás fölösleges voltát még jobban szemléltetjük, ha eimondjuk, hogy 1967 őszén — amikor a körzet szövetkezeti gazdaságai számára az alma és más gyümölcs értékesítése volt a legfőbb gazdasági kérdés — a gazdasági problémákkal foglalkozó alelnök az egész őszi betakarítási és vetési időszak alatt egyetlen szövetkezetben tartózkodott többedmagával — olyan szövetkezetben, melynek gabonatermelő területe teljesen jelentéktelen. Hasonló példák másutt is voltak. Véleményem szerint fölösleges volt az 1967. évi nyári kampányban a nagyszentmiklósi növényvédelmi mérnököt huzamosabb időre kiküldeni a nagyőszi termelőszövetkezetbe, kiváltképpen, ha figyelembe vesszük, hogy a nagyőszi termelőszövetkezet az ország egyik legjobban szervezett gazdasága, ahol az elnök (maga is szakember) és a két mérnök teljes egészében kezében tartja a termelést. Ezzel szemben a nyári időszakban gazdaságilag szükséges lett volna, hogy az említett növényvédelmi mérnök saját munkakörében maradjon, mert így sok anyagi kárt hárrhatott volna el.

Ugyancsak túlzott kiadással és megterheléssel járt kampány-időszakokban a telefonon történő napi helyzetjelentés is. Ilyen módon nem is lehetséges pontos információit szolgáltatni, a pontatlan jelentések viszont félrevezetik az irányító szerveket. Éppen ezért föltétlenül szükséges az irányító szervek munkastílusának felülvizsgálása és a túlhaldott módszerek felszámolása. Még a fejlődés mai szakaszában is nélkülözhetetlen, hogy az irányító szervek ellenőrizzék és támogassák a szövetkezeteket, de nem vállalati, hanem saját szintjüknek megfelelően. Így például heti kétszeri telefonjelentés a kampányok idején elegendő ahhoz, hogy ott, ahol lemaradás mutatkozik, intézkedhessenek. Ugyanakkor kívánatos: a mezőgazdasági tanácsok és szövetkezeti szövetségek vezetői rendszeresen foglalkozzanak hivatali beosztásukból eredő feladataikkal. Tevékenységük így sokkal hatékonyabb lesz. Alapvető követelmény, hogy az irányítás színvonala együtt fejlődjék a szövetkezetekkel és ne maradjon az 5—8 évvel ezelőtti problémák szintjén. Az irányítás munkastílusában sok hasznos tapasztalat áll rendelkezésünkre. Így például a csiki mezőgazdasági szövetkezetek eredményei — melyek jóval túlhaladják a hasonló feltételek között működő szövetkezetekét — jórészt az irányító szervek (elsősorban a mezőgazdasági tanács) helyesen alkalmazott munkájának köszönhetőek.

A szövetkezeti szövetségek egyik fontos feladata, hogy megóvják a termelőszövetkezeteket kereskedelmi partnereik túlkapásaitól. Ez utóbbiak — mint állami vállalatok — az állami szektor magasabbrendűségére hivatkozva gyakran jelentős anyagi veszteségeket okoznak a szövetkezeti gazdaságoknak. E tekintetben emlékeztetünk a párt álláspontjára. Nicolae Ceaușescu elvtárs az Országos Konferen-

cián előterjesztett jelentésében leszögezte: „A közgazdászok körében, mint köztudomású, vita folyt és folyik a szocialista tulajdon két formája közötti különbségről. A két tulajdonforma — az állami és szövetkezeti tulajdon — bárminemű szembeállítás, egyik vagy másik forma elhanyagolása csak káros kihatással lehet a szocialista társadalom haladásának egyetemes érdekeire.“

A jól értelmezett s a tudományos vezetés mai igényeit szem előtt tartó irányító munka valóban serkenteni fogja a mezőgazdasági termelőszövetkezetek gazdasági-szervezési megerősödését és további fejlődését.

König Miklós

Gép az irodában

Köztudott, hogy a vállalat vezetőségének a műszaki és gazdasági folyamatok helyzetéről és tendenciájáról való gyors tájékoztatása csak úgy biztosítható, ha rendelkezésére állnak a modern vezetés céljait szolgáló korszerű berendezések, fél-automaták vagy automaták, amelyek a nagy mennyiségű információs anyagot rövid idő alatt teljes pontossággal feldolgozzák.

Jelenleg úgy állunk, hogy noha az anyagi termelés terén az utóbbi évtizedekben rohamos a műszaki fejlődés, sőt napjaink törekvése az automatizálás egyre szélesebb körű alkalmazása, a vállalatvezetésben, az ügyvitelben azonban a műszaki fejlődés világszerte jóval lassúbb ütemű. Ebből adódik, hogy a kézzel végzett adatfeldolgozás nem teszi lehetővé a gazdasági folyamatok mélyrehatóbb elemzését, alkalmatlan tehát a korszerű vállalatvezetés tájékoztatására.

E körülmények kényszerítő hatására a figyelem világszerte a vállalati ügyvitel gépesítése, illetve napjainkban automatizálása felé terelődött. Egyes közgazdászok a vállalatvezetés korszerűsítését századunk problémájaként említik. Ma már külön tudomány foglalkozik a korszerű vezetéssel.

A vállalati ügyvitel gépesítése, automatizálása, akárcsak a termelési folyamaté, korántsem csupán műszaki kérdés. Velejárója a szervezés is, amely széles területet ölel fel. A könyvelőgép, például, egyidejűleg több munkafázist végez, a könyvelő egyszerre csak egyet. A könyvelőgépek bevezetése tehát egyfelől a könyvelőség munkafolyamatának az átszervezését teszi szükségessé, másfelől az adathordozó dokumentumok tartalmának, mozgási irányának a megváltoztatása szükséges, és számos egyéb szervezési intézkedés foganatosítására kerül sor. Elektronikus számítógépek esetében az egész vállalati ügyvitellel szemben sokkal változatosabbak a követelmények, a szervezés tehát jóval szélesebb területet ölel fel. E gépek üzembehelyezése rendszerint megkívánja az egész vállalati ügyvitel előzetes átszervezését, új szolgáltatási és feldolgozási rendszer kidolgozását.

A Román Kommunista Párt Országos Konferenciáján jóváhagyott irányelvek hangsúlyozzák, hogy a gazdasági folyamatok megismerése, elemzése és helyes irányítása céljából korszerű számítási eljárások, folyamatos gazdasági információs rendszer bevezetése szükséges avégett, hogy a gazdasági folyamatok irányításához az illetékes szervek a legmegfelelőbb döntéseket hozhassák.

Nemzetgazdaságunk vezetésének és tervszerűsítésének tökéletesítése céljából tehát a közeljövőben sorra kerül a modern számítóberendezések használata. Erre az eseményre idejében fel kell készülni, mert ha a feltételeket előzetesen nem teremtyük meg, nagyon eltolódhat a nagy költséggel beszerzett berendezések üzembehelyezése, ami rengeteg kárt okoz. Mivel az előkészítés munkai igényes és sok időt