

BAKOS ISTVÁN

Termelőszövetkezeti vezetők munkakörváltozása

Erdei Ferenc emlékének

(A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottságának a káder- és személyzeti munkáról hozott határozatával összhangban a TOT Elnöksége megbízásából felmérést végeztem, illetve megvizsgáltam a termelőszövetkezeti elnökök, főagronómusok és főkönyvelők helyzetét, munkakörváltozását, annak ütemét, kiváltó okait, tényezőit 1967. január 1.—1973. július 1. közötti időszakban.

A vizsgálat a termelőszövetkezetek területi szövetségeinek bevonásával 1973 augusztusában készült, és az ország valamennyi termelőszövetkezetére kiterjedt.)

Gyermekkoromból emlékszem, hogy a szomszéd község zöldságra nehezen vergődő téeszcsé tagjai elhatározták; kéthavonta váltják egymást az elnöki székekben. Akkoriban ugyanis ez a funkció — a járási szervekkel és a tagokkal folytatott állandó viták mellett — nem kis fizikai megterheléssel is járt; vasárnap és ünnepnapokon az elnök feladatai közé tartozott a közös állatállomány itatása, etetése, talán még a tehenek fejése is.

Nem csoda hát, hogy ezeket a megpróbáltatásokat hosszú ideig csak kevesen bírták, ezért aztán rendszeressé vált a téeszcsé-vezetés válsága, rendszere, a közgyűlésezés, a szervezetlenség, és bizony gondná még a mindennapi kenyér előteremtése is.

A közösség — ha ugyan e szóval lehet nevezni az önmagukra nehezen találó, szegény, lerongyolódott tagokat — amikor már tűrhetetlennek érezte helyzetét, mindig keresett és talált alkalmat, többnyire a közgyűlést, és személyt vagy személyeket: az elnököt, a párttitkárt, a vezetőséget, vagy a könyvelőt, akiken bosszút állhatott, akiket bűnbaknak kiáltva ki, leváltott, s ezzel — úgy vélte — rendet teremtett.

A baj az volt, hogy többnyire az újonnan választottak sem tudták jobb útra téríteni a téeszcsé szekerét, s egy idő múltán megismétlődött a kiátkozás, a leváltás, és a folyamat ismét kezdődött előről. Ennek betetőzése volt a kéthavi őrsegváltás.

Aztán arra is emlékszem — fiatal agronómusként dolgoztam akkoriban —, hogy a megyeszerte híres téesz elnöke — a hajdani cselédfiú — micsoda kényúrként bánt tagságával. Neki akkoriban mindenre előjoga volt; az állami kölcsönökre — hiszen a járásiak és a „bankosok” hozzá jártak ki mulatni — a közös pénzén tett külföldi luxusútra, a balatoni üdülőre és egyebekre. Az előjogokból környezete is részesedett, de valahogy a jobblét ellenére sem érezték ebben a téeszben igazán jól magukat a tagok, úgyhogy főnről kezdeményezett leváltásakor szinte senki nem állt mellé, egy jó szót alig szóltak róla, holott az ő vezetése mellett ugrásszerűen fejlődött a gazdaság, nőtt a tagok jövedelme.

Egy szociológiai vizsgálat során valahol az Alföld határán fekvő kis falu elsötétített szobájában találkoztam a harmadik tsz-elnökkel — illetve volt elnökkel —, akinek sorsát példaként említem. Tizenhét éves kemény küzdelemben elérte, hogy a vezetésével működő termelőszövetkezet a sivár környezet ellenére az ország legjobb gazdaságai közé került, ő, mint hat elemit és gazdatanfolyamot végzett egykori középparaszt, az új követelmények hatására és belső igénytől hajtva diplomát szerzett.

Hogy eközben mit kellett kiállnia — a járásiaktól, akik mint volt középparasztot mindig gyanakodva figyelték, mit a szűkebb közösségétől, akik iskolai tanulását nem tudták mire vélni — azt immár senki sem tudhatja. Amikor ott a felsőtét szobában, ideg- és szívbeteg, egy ismeretlen fiatalembernek sorolta életét, soproni gyógykezelését, már csak a szép halál reménye élte. Negyvenhét éves volt, de az egész faluban mindenki — a 85 éves öregasszony is — csak Pista bácsiként emlegette, nagy tisztelettel. A rokonokon kívül meglátogatni azonban senki sem merte. Mintha szégyellték volna az emberek az értük hozott áldozatot, vagy azt, hogy ők tovább élhetnek.

Mindenki sorolhatná a maga példáit a fentiek mellé, hiszen szemünk előtt játszódtott le, emlékszünk még az alvág és felvág téeszére; a volt cselédek, középparasztok, nagygazdák egymással rivalizáló téeszere; az ötezres gazdasággá vált, de továbbra is csak kisüzemi módon és eszközökkel gazdálkodó téeszerek; az alakulások, az egyesülések nehézségeire; a közös gazdaságokba vezetőknél „kihelyezett” pártmunkások, ipari dolgozók és tsz-közösségek megpróbáltatásaira; a szövetkezeti demokráciának az eredményekkel párhuzamos kibontakozására; a parasztság átrétegződésére és a mezőgazdasági munka szakmasodására; arra a nagyüzemi fejlődésre, azokra a csodálatra méltó eredményekre, amelyet termelőszövetkezeteink az elmúlt évtizedben produkáltak. Hogy ez a társadalmi folyamat milyen politikai, erkölcsi és emberi hatások közepette ment végbe, azt legfőljebb az irodalom tudja majd az utókor számára érzékeltetni. Amire én vállalkoztam, az csupán egy szűk réteg, a termelőszövetkezeti vezetők körében az utóbbi időszakban végbement változások, mozgástendenciák rövid, statisztikus áttekintése.

A mezőgazdaság szocialista átszervezése és az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése óta a termelőszövetkezetekben létrejött, felnőtt, megedződött a szocialista mezőgazdaság új típusú vezetése, amelyben uralkodó vezetői vonások az önállóság, a felelős kezdeményezőkéesség, a döntéseket megelőző demokratikus vezetési módszer alkalmazása és a felkészültség, tudás állandó bővítésére való készség. A termelőszövetkezetek törvényben meghatározott demokratikus működési elvei és szervezeti feltételei teremtették meg a fentiekkel jellemzett, korszerű szemléletű, eredményes vezetői réteg kialakulását.

A szövetkezeti törvény kibocsátásával és a pártnak a káder- és személyzeti munka továbbfejlesztésére vonatkozó határozatával jelentős változások jöttek létre a termelőszövetkezetek vezetésében. Ezért elemzésünk az 1967 utáni időszakra vonatkozik. Indokolja az 1967-es időpont megválasztását az is, hogy ekkor hívták létre a termelőszövetkezetek helyi és országos érdekképviselői szerveit, a Termelőszövetkezetek Országos Tanácsát és a tsz területi szövetségeket is.

Az 1967 utáni időszakban bekövetkezett változások tendenciája:

- emelkedett az önkormányzati szervek, a testületi vezetés (közgyűlés, bizottságok, vezetőség) színvonala, szerepe, jelentősége a döntések előkészítésében, a döntésekben és a belső ellenőrzésben;

- a titkos választás bevezetésével növekedett az elnökök függősége a tagságtól;

- növekedett a vezetők közötti munkamegosztás, csökkent az egyszemélyi vezetéssel (elnök) működő üzemek száma, ugyanakkor a tervek kidolgozásában és végrehajtásában megnőtt a szakvezetők szerepe;

- a vezetők felkészültsége, a felkészültebb, iskolázottabb vezetők száma nagymértékben gyarapodott, de nőttek a szakmai követelmények is.

Egy vezetőréteg alkalmasságának és helytállásának legfőbb mutatója, hogy milyen eredményesen képes azokat a feladatokat teljesíteni, amelyekre mint vezető hivatott. Köztudott, hogy a termelőszövetkezetek célja egyszerre gazdasági és társadalmi funkciók ellátása is. Gazdasági téren egyértelműen pozitív tendenciának vagyunk tanúi. Jelenleg az ország mezőgazdaságilag művelt földterületének 78 százalékán gazdálkodnak termelőszövetkezetek, s a tagok háztáji gazdaságaival együtt ezek adják a magyar mezőgazdaság össztermelésének közel háromnegyed részét.

A mezőgazdasági termelés fejlődése 1967 óta a korábbi évekhez képest felgyorsult és kiegyenlítettebbé vált, a fejlődés üteme meghaladja a fejlettebb országok

mezőgazdaságának növekedési ütemét. A termelés növekedése a termelőszövetkezeti közös gazdaságokban volt a legdinamikusabb. A termelés évi növekedésének üteme — az országos átlagot meghaladó (4,7 százalék) volt a III. ötéves terv folyamán, és elérte az évi 8—9 százalékot a IV. ötéves terv első négy évében.

A halmazott termelési érték növekedési üteme 1970 óta évi 13 százalékkal haladta meg az előző évek átlagos szintjét. A fenti eredmények a taglétszám állandó csökkenésével jöttek létre, s a gazdálkodás hatékonyságának javulásából és a termelékenység nagymértékű (több mint 200 százalékos) növekedéséből származnak. Ennek következtében a termelőszövetkezetek közös vagyona 1968. óta megkétszereződött.

A termelőszövetkezetek gazdasági fellendülése magával hozta a dolgozók civilizációs körülményeinek, élet- és munkafeltételeinek javulását is. A technikai fejlődés, a kemizálás, az intenzív kultúrák és termelési módszerek bevezetése és alkalmazása nemcsak a tagok munkájára, hanem ezzel együtt szemléletére, életmódjára is jelentős mértékben hatott. Hiszen ebben a folyton újuló gazdasági környezetben új és új ismereteket kell elsajátítani ahhoz, hogy az ember alkalmazkodni tudjon a maga alakította változó világhoz. Ez a fejlődés kíméletlen kényszere. Különösen a vezetők esetében fontos a követelmény, hiszen az önálló vállalati gazdálkodást a népgazdasági érdekeket tükröző, változó közgazdasági szabályozórendszer feltételei között kell eredményesen megvalósítani a termelőszövetkezeti demokrácia rendszerében. A vezetést nem csak a gazdasági mutatókon, hanem a társadalmi, önkormányzati eredményeken is le lehet és le kell mérni. Azon, hogy a tagok mennyire érzik magukénak a szövetkezetet, mennyire kötődnek hozzá, s hogy ott milyen emberi-közösségi funkciók megvalósítására nyílik lehetőségük.

A gazdálkodásnak, s a gazdasági téren lezajlott fejlődésnek számokkal, arányokkal jelzett mutatói vannak, ugyanezt hasonló módon a társadalmi-közösségi téren s az emberek életmódjában, gondolkodásában lezajlott folyamatoknál érzékeltetni nem tudjuk. A nagyarányú minőségi változást azonban e téren is tapasztaljuk; az igények növekedését az élet- és munkafeltételekben; az életmódban bekövetkezett változásokat, a társadalmi érdek elsődlegességének elismerését, az önzés és az elvtelen előnyök szerzésének elítélését.

A TERMELŐSZÖVETKEZETI VEZETÉS SAJÁTOSSÁGAI

A termelőszövetkezeti vezetés elméleti kérdéseit Erdei Ferenc a 60-as években vázolta fel, és vont le a gyakorlat számára hasznosítható következtetéseket. A Társadalmi Szemle 1968. évi számaiban a szövetkezetek elméleti kérdéseiről lefolytatott vitában szintén nagy súlyt kapott a vezetés problémája. Időközben azonban a tsz-vezetésben dolgozók szakképzettsége döntően megváltozott. 1967-ben a termelőszövetkezetek vezető állású dolgozói közül mindössze 4300 embernek volt felsőfokú végzettsége, 1974-ben már több mint 13 000-nek.

A szellemi kapacitás és a felsőfokú végzettek számának nagymértékű növekedése mellett, közel a felére csökkent a termelőszövetkezetek száma. Így az egy üzemre jutó, egyetemet és főiskolát végzett szakemberek száma 8 év alatt hatszorosára emelkedett. A fejlődési ütemet ma már egyre inkább csak azok a közösségek képesek nagyobb mértékben fokozni, ahol törekednek a meglévő szellemi kapacitás minél hatékonyabb felhasználására, a termelési kooperációra, az egyéni törekvések és a közösségi célok összhangjának megteremtésére, a műszaki-technikai feltételek és a biológiai környezet adta lehetőségek optimális bővítésére és kihasználására. Ezt a belső munkamegosztás, az üzem- és munkaszervezés, a döntési szintek állandó tökéletesítésével, az érdekeltségi viszonyok és az ösztönzési feltételek folyamatos javításával érhetik el a közösségek.

Ugyanakkor törekedni kell arra is, hogy a szövetkezet minden tagja a demokratikus önkormányzat keretében állást foglaljon, kockázatot és felelősséget vállal-

jon, részt vegyen a közügyek intézésében. A szövetkezet vezetése a testületi és egy-
személyi vezetés sajátos ötvözete.

Az egyszemélyi vezetők megbízásukat a tagságtól kapják és közvetlenül a tag-
ságnak felelősek. A testületi vezetés mind a közgyűlésen, mind pedig a tagok sorai-
ból választott szervek működése során a közvetlen demokrácia elvén alapul. Ebből
következően a vezetők és a dolgozók egymástól való kölcsönös függősége erősebb,
mint az állami vállalatoknál.

A termelőszövetkezeti vezetésnek azonban a vállalatszerű gazdálkodás követel-
ményeit is teljesítenie kell, s így a tagság választotta vezetők beosztottként bánnak
választóikkal, rendelkezéseiket azok kötelesek végrehajtani.

A termelőszövetkezetek szervezetében a vezetők hierarchiája általában nem
jelentkezik élesen. A felső vezetés inkább összehangoló mint utasításokat osztogató,
vagy konkrét üzemi politikát kidolgozó szerepet játszik. Vagyis az effajta „rész-
vételen alapuló” vezetésben a hatalom és felelősség széles körben megoszlik és elég
mélyre hatol a szövetkezeteken belül, tehát — a középszintű vezetőktől a termelésben
és a döntésekben részt vevő tagokig — valamilyen formában mindenki úgy érez-
heti, hogy konkrét hatást gyakorol az üzemi eredmények elérésére. Ebben a szer-
vezeti környezetben az elnök integráló szerepet tölt be, alapvető feladata, hogy —
a fentiekkel számolva — úgy irányítsa közösségét, hogy közben a különböző belső
és külső gazdasági és társadalmi érdekek kellő harmóniába rendeződjenek.

Nem csupán a szakvezetői kollektívára támaszkodik, hanem ugyanúgy vagy még
jobban, a közösség összetételét, szándékait, érzéseit, véleményét képviselő „laikus”
vezetőségre. Munkatársainak, az alkotó-szervező szellemi magnak önállóságot és
bizalmat adva, meghagyja a kezdeményezést, a szellemi alkotó tevékenység lehető-
ségét, biztositja, segíti és védi őket. Nem dolgozik a többi vezető helyett és felelős-
ségüket is meghagyja.

A választott testületi és a szakvezetők a munkamegosztásban, gazdasági-szerve-
zeti hierarchiában különböző szinteken helyezkednek el; közöttük a kapcsolat első-
sorban a termelőszövetkezetek elnökén keresztül valósul meg, aki képviseli egyfelől
a közösség vezető szerveit (közgyűlés, vezetőség) másrészt gyakorolja az egyszemélyi
vezető funkciót. Tevékenységi köre szélesebb, mint például egy vállalati igazgató
feladatköre, hiszen a gazdasági feladatok mellett olyan társadalmi feladatokat is
ellát, amelyeket a vállalatoknál többek között szakszervezetek végeznek el. Ugyan-
akkor hatásköre, felelőssége szűkebb, korlátozottabb, mint a vállalati igazgatóké,
mivel minden intézkedéséről, funkciójából adódó tevékenységéről köteles beszámolni
a közgyűlésnek, illetve a vezetőségnek, döntéseire jóváhagyást kell kérnie, illetőleg
a hozott döntéseknek megfelelően kell a végrehajtást megszerveznie, ellenőriznie.

A szövetkezeti elnök, mint egyszemélyi vezető, lényegében az egyetlen törvényes
kapocs a külső szervek, a hatóságok, vállalatok, társadalmi szervek és a termelő-
szövetkezet között. Minden lényeges és lényegtelen, hivatalos vagy nem hivatalos
ügyben őt zaklatják, mint a tagság egyedüli jogos képviselőjét. E funkciójából adó-
dóan kap különböző társadalmi megbízatásokat, vagy választják be társadalmi tes-
tületbe. Így jelenleg a termelőszövetkezeti elnökök 45 százaléka pártszervezeti
vezetőségnek, pártbizottságnak tagja, 27,4 százaléka tanács tag, 13,2 százaléka egyéb
tömegszervezet, társadalmi, érdekképviselői szervezet választott vezetőségi tagja.
Természetesen itt van némi átfedés is, de adataink és személyes tapasztalataink
is megerősítik, hogy a termelőszövetkezeti elnökök jó kétharmada-háromnegyede
jelentős társadalmi funkciót tölt be faluja, megyéje, vagy az ország egy vagy több
társadalmi testületében. Ebből adódóan ezernyi kötelességnek kell eleget tennie.

A gyorsuló gazdasági fejlődés, a munkamegosztás szélesedése, a kooperációk
növekedése egyre több új megoldást, hosszabb távra ható döntést, vezetési formát
igényel, amit egy több irányban lekötött, elfoglalt elnök csak rendkívül nehezen tud
kézben tartani. Ezért ma már megfigyelhető tendencia a fejlettebb gazdaságoknál,
hogy az operatív gazdasági ügyek konkrét intézését a szakvezetés vállalja magára

s az elnök — a jobbik esetben — egyik résztvevője, de nem meghatározója a szünetelő döntéseknek.

A vezetés és az üzemi szervezet hatékonyságának fokozása érdekében a szakemberlétszámtól, összetételtől és a gazdasági feltételektől függően igen változatos irányítási-szervezeti kísérleteknek vagyunk tanúi a termelőszövetkezetekben. Legszélesebb körben elterjedt irányítási-szervezeti forma még ma is az úgynevezett „vezetői hármas”, a 60-as évek közepén vált általánossá. Ez a választott egyszemélyi felelős vezetéből, a tsz elnökéből; a termelés szakmai vezetőjéből, a főagronómusból; valamint a tsz pénz- és hitelgazdálkodásának, számvitelének és ügykezelésének szakmai vezetőjéből, a főkönyvelőből áll. E vezetői hármas — háta mögött a tsz-vezetőséggel — a legfontosabb operatív irányító funkciókat tölti be a termelőszövetkezetek gazdasági szervezetében, életében. Ezért vizsgálatunkat a termelőszövetkezeti vezetés e szűkebb körében végeztük el.

A TERMELŐSZÖVETKEZETI VEZETŐK MOBILITÁSA, ÖSSZETÉTELÉNEK ALAKULÁSA

1967. január 1. és 1973. július 1. között — a vizsgálat szerint — a termelőszövetkezetek e három vezető posztján összesen 15 322-en működtek. A felmérés lezárásának időpontjában 6648-an voltak funkcióban, tehát az összesen választottaknak 43,4 százaléka. A legnagyobb mértékű volt a fluktuáció a tsz-főagronómusok között, akiknek 60,8 százalékát váltották le, majd őket követik a főkönyvelők (58,1 százalék) és a tsz-elnökök, akiknek felét váltották le a hat és fél év során.

Nagyobb mértékű a mobilitás, ha aszerint tekintjük át a vezetők összetételét, hogy az 1967 januárjában funkcióban levők közül hányan maradtak meg eredeti helyükön. Eszerint a tsz-elnököknek csupán 40 százaléka, a főagronómusoknak alig több mint egynegyede (25,3 százalék), a főkönyvelőknek is csupán 29,8 százaléka maradt meg eredeti pozíciójában. A tárgyalt időszakban az egyesülések folytán a vizsgálatba vont 3109 szak- és termelőszövetkezet száma (1967) 1973. július 1-re 2290-re, tehát több mint nyolcszázzal csökkent. Az azóta eltelt két éves időszakban újabb ötszázzal csökkent a szövetkezetek száma. Az ebből adódó fluktuáció tehát fokozódik.

Összességében az 1973 közepén működő tsz-elnökök fele 1967 óta folyamatosan dolgozik jelenlegi beosztásában, több mint egyharmada (35,8 százalék) egy vezetőcsere után, tehát 1967 óta második vezetőként, 10 százaléka pedig két vagy több vezetőcsere után harmadik, negyedik stb. vezetőként került mostani funkciójába.

A főagronómusoknak csupán 35,5 százaléka tölti be 1967 óta változatlanul munkakörét, másodikként 39 százalék, harmadik, negyedik stb. vezetőként pedig 25,5 százalék működik, vagyis a főagronómusok több mint egynegyedének két vagy több előd örökségével kellett megbirkóznia az elmúlt hat és fél év során.

A főkönyvelőknél 40,8 százalék az 1967 óta folyamatosan e munkakörben dolgozók száma, és szintén magas (37,6 százalék, illetve 21,6 százalék) az egy vagy több vezetőcsere után funkcióba kerülteké.

Az összkép tehát, hogy a három vezető közül a négyévenkénti titkos választással funkcióba kerülő elnökök helyzete volt viszonylag a legstabilabb, és jóval bizonytalanabb volt ennél a főkönyvelők és különösen a főagronómusok helyzete. Összességében megállapítható, hogy a tsz-vezetők átlagban egy választási ciklus időszakáig sem, vagy csak alig hosszabb ideig maradhattak eredeti munkakörükben a nagymértékű fluktuáció miatt.

A korábbi időszak rendkívül gyors mobilitását egy — a generációváltással összefüggő — szervezeti fejlődés váltotta fel az utóbbi években. Ez azonban még nem tudott kellőképpen stabilizálódni, így a vezetők munkahelyváltozásának mértéke a korábbihoz hasonló maradt. A 60-as évek elejének-közepének évi 10—12 százalékos (elnökök), illetve évi 12—15 százalékos (főkönyvelők, főagronómusok) fluktuációja, a

különböző intézkedések ellenére sem csökkent a tárgyalt időszakban; többé-kevésbé ezen a szinten maradt.

A gyors ütemű vezetőcserék hosszabb távon sok szempontból egészségtelenek, a jelenlegi helyzetben viszont, amikor a vezetésben is a generációváltás folyamata zajlik, negatívumai mellett a fluktuációnak sok pozitív vonása van.

A TSZ-VEZETŐK MUNKAKÖRVÁLTOZÁSÁNAK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

A vezetőcserék során nagymértékben növekedett a fiatalabb, dinamikusabb, képzetebb vezetők aránya, különösen a főagronómusok között. A tárgyalt időszakban összességében 15 százalékos volt a 40 éven aluli tsz-elnökök aránya. Ez 1973-ra 21 százalékra növekedett. A főagronómusok esetében 52 százalékról 61 százalékra, a főkönyvelőknél 37 százalékról 41 százalékra nőtt a 40 évesnél fiatalabb vezetők aránya. Ez a fiatalodás az átlagéletkorok alakulásában is megfigyelhető. Az 1967 után választott tsz-elnökök átlagéletkora 43 év, a főagronómusoké 37 év, a főkönyvelőké 42 év, míg az 1967 előtt választottak átlagéletkora 5—8 évvel magasabb volt ennél.

A jelenlegi tsz-elnökök 35 százaléka 1945—56 között, 43 százaléka 1957—1964 között, míg csupán 22 százaléka került 1965 után vezető beosztásba. A főagronómusok és főkönyvelők esetében 19 százalékos az 1956 előtt, 38 százalékos az 1957—64 között és 43 százalékos az 1965 után vezető beosztásba kerültek aránya.

Az 1957—64 között vezető állásba jutottak nagy többsége azonnal jelenlegi beosztásába került. A későbbiek során a vezetők egyre kisebb hányada kapott helyet közvetlenül jelenlegi beosztásában. Tehát a tsz-ek magasabb vezető állású dolgozói egyre erősebb szűrőn, belső szelekciós mechanizmuson keresztül jutnak pozíciókba. Ez egyben azt jelenti, hogy egyre nehezebben lehet vezető beosztásba kerülni a tsz-ekben is.

A különböző történelmi időszakban, különböző körülmények között kiválasztottak, a főagronómusoknál az 1957—60 között, a tsz-elnököknél és a főkönyvelőknél az 1957—1962 között vezető beosztásba kerültek helytállása nagyobb mértékű, mint a többieké, közülük maradtak meg hosszú évekig nagyobb arányban, folyamatosan vezető állásukban. Többségében ők alkotják a hosszú évek óta stabilan és eredményesen gazdálkodó termelőszövetkezetek vezető garnitúráját, ily módon a szövetkezeti mozgalmat meghatározó erejét képezik, közülük töltenek be legtöbbször nagyobb, országos vagy megyei társadalmi funkciót. Sokan ismerik és segítik egymást, illetve ismerik — mert mellettük nőttek fel — a megyei, járási, tanácsi és pártvezetőket. Ebből adódóan biztonságtudatuk is jóval nagyobb, mint a frissen vezető beosztásba került szakembereké.

A vezetők beosztásának nagyobb stabilitását a külső környezettel szorosabb kapcsolatuk is elősegíti. Nem kis mértékben az a tény, hogy a tsz-vezetők jelentős hányada a tanácsi, illetve a pártszervek közvetlen javaslatára került vezető funkcióba. Eszerint az 1967—73 között összesen funkcióba került tsz-elnököknek több mint a felét (55 százalékát) közvetlenül e szervek javaslatára választotta a tsz-tagság a termelőszövetkezetek elnökévé. Alátámasztja ezt az a tény, hogy a tsz-elnököknek több mint a fele megválasztása előtt nem helybeli munkahelyen dolgozott.

A tsz-főagronómusok és -főkönyvelők már jóval kisebb arányban (41, illetve 34 százalékban) kerültek felsőbb párt-, illetve tanácsi szerv közvetlen javaslatára beosztásukba, annak ellenére, hogy közöttük jóval nagyobb számban vannak azok (73, illetve 70 százalékban), akik korábban nem helyben dolgoztak.

A tsz-elnökök a szövetkezeti kollektíva vezetőjeként fontos politikai és hatalmi pozíciót töltenek be. Ez tükröződik abban is, hogy évről évre növekszik a párttag tsz-elnökök száma. Amíg 1967-ben a tsz-elnököknek 73 százaléka, 1973. július 1-én már 81 százaléka volt tagja az MSZMP-nek. A tsz-főagronómusok között jelenleg 64 százalékos, a -főkönyvelők között pedig csak 49 százalékos a párttagok aránya.

A fluktuáció valamivel nagyobb mértékű volt a pártönkívvli, mint a párttag tsz-vezetők között. A párttag elnököknek például 45 százalékat, míg a pártönkívvlieknek 61 százalékat váltották le, illetve mentették fel a tárgyalt időszakban. A jelenlegi tsz-elnökök nagy része egyben a pártnak is régebbi, kipróbált tagja. (13,5 százaléuk már 1948 előtt tagja volt az MKP-nek, 22 százaléuk 1949—1956 között lépett be az MDP-be, 25,2 százaléuk 1957—1964 között, a mezőgazdaság szocialista átszervezésének kezdeti időszakában, a többi tsz-elnök pedig ezt követően lépett be a Magyar Szocialista Munkáspártba.)

Az elmúlt hat év során jelentősen növekedett a tsz-elnökök politikai iskolai végzettsége is. (1968-ban a tsz-elnököknek csupán 35 százaléka, 1973-ban már 57,5 százaléka rendelkezett alsó-, közép-, vagy felsőfokú politikai iskolai végzettséggel, amellyel megközelítik más területek vezetőinek politikai iskolai végzettségi szintjét.) Rosszabb ennél a főagronómusok és főkönyvelők politikai iskolai végzettségi szintje, akiknek csupán 29 százaléka végzett valamilyen politikai iskolát.

A tsz-elnöki funkció nem köthető szorosan szakképzettséghez, de felsőbb iskolai végzettséghez sem, míg a másik két vezető beosztásban előírás a speciális szakképzettség. Tehát a tsz-elnöki pálya viszonylag tágabb kör számára kínál lehetőséget arra, hogy magasabb vezető beosztásba kerüljön.

A jelenleg tsz-elnöki funkcióban levő vezetők előző foglalkozás szerinti összetétele a legváltozatosabb. Amíg a szakvezetők (főagronómus, főkönyvelő) előző foglalkozásukat tekintve viszonylag homogén területről, és hasonló vagy csak valamivel kisebb beosztásokból kerültek jelenlegi állásukba, addig a tsz-elnöki pályára szinte azonos arányban kerültek fizikai dolgozók, középszintű vezetők és magasabb vezető-állásúak. Amíg a főagronómusoknak, főkönyvelőknek több mint kétharmada gazdasági vonalról, mint közép- vagy magasabb vezető, illetve közvetlenül az egyetemekről, iskolákból került jelenlegi beosztásába, addig a tsz-elnökök alig több mint egyharmadának (37 százalék) volt ilyen életútja, a nagyobb részüket közvetlenül a fizikai munkából (20—25 százalék) állami-közigazgatási vonalról (17 százalék), a pártapparátusból (6 százalék), illetve egyéb szervektől, területekről, intézményekből (14—18 százalék) került jelenlegi beosztásába.

A tsz-elnöki pálya a társadalmi mobilizáció szempontjából tehát nyitottabb és rugalmasabb, mint a szakvezetőké, de nyitottabb bármely más terület első számú vezetőjénél is. (Egyedül a községi tanácselnökök pályája hasonlítható hozzá, amely közel olyan tág csatornáját nyitja meg a mobilitásnak, mint a tsz-elnököké.)

A mobilitás csatornáit azonban a vezetőkkel szembeni követelmények, valamint a műszaki-technikai fejlődés, a szakvezetők és a tsz-tagság képzettségi szintjének növekedésével együtt szűkülnek. Egyre növekszik a megfelelő iskolai végzettség és a szakmai tapasztalatok szerepe az elnökké választásban és ez az egészséges tendencia. Amíg az 1967-ben funkcionált tsz-elnököknek fele nyolc általános iskolát végzett vagy annál kisebb képzettséggel rendelkezett, addig az 1973. július 1-én funkcióban levő tsz-elnökök között ezek aránya 27 százalékra esett vissza. Egy részüket továbbtanult, a többségüket viszont leváltották vagy felmentették beosztásukból. Az 1967 évihez képest növekedett a középiskolát (23,5 százalékról 29 százalékra), a főiskolát, felsőfokú technikumot (7 százalékról 13,5 százalékra), és nagyobb mértékben az egyetemet (7 százalékról 18,5 százalékra) végzett tsz-elnökök száma és aránya. Ezzel együtt állandóan csökkent a közvetlenül fizikai dolgozókból tsz-elnökké választott vezetők száma és aránya is (31 százalékról 21 százalékra).

A fluktuáció növekedése a magasabb képzettségűek vezető beosztásba kerülésének esélyét és arányát növelte a főagronómusoknál is. 1967-ben a főagronómusoknak még csupán 35 százaléka, 1973-ban már több mint a fele (50,5 százaléka) egyetemet végzett, s 21 százalékról 28 százalékra növekedett a főiskolát vagy felsőfokú technikumot végzetek száma is. Ugyanakkor felére csökkent a középfokú végzettséggel rendelkező főagronómusok száma (35 százalékról 18 százalékra).

A fentiekől elütő változásnak — gyakorlatilag stagnálásnak — vagyunk tanúi, ha a főkönyvelők iskolai végzettség szerinti összetételének alakulását tekintjük át.

E szerint 1967 óta nem, vagy csak alig változott a tsz-főkönyvelők minőségi összetétele, ami különösen szembetűnő akkor, ha a két másik funkcióban bekövetkezett ugrásszerű minőségi változásokat, illetve a termelőszövetkezetekben foglalkoztatott felsőfokú végzettségű szakemberek létszámának nagyarányú (háromszoros) növekedését vesszük alapul. A jelenleg működő főkönyvelőknek csupán 5 százaléka végzett egyetemet (1967-ben 3,5 százaléka), és 6 százaléka főiskolát vagy felsőfokú technikumot, míg 23 százaléka általános iskolát, illetve ezt kiegészítő hosszabb könyvelői tanfolyamot. A nagy többség (65 százalék) érettségivel és azt kiegészítő mérlegképes könyvelői tanfolyammal rendelkezik.

A főkönyvelői munkakörben a mutatkozó problémák mellett egy pozitív vonásra is fel kell hívnunk a figyelmet. A három vezető funkció közül itt viszonylag magas (25 százalékos) a nők aránya, s ez a jó arány a nagymértékű fluktuáció ellenére sem változott. Az elnökök és a főagronómusok között a fél százalékot sem éri el a nők aránya.

Kedvező folyamatot tükröz a tsz-vezetők szakképzettség szerinti összetételének alakulása is. A főagronómusok és főkönyvelők esetében ez meghatározott irányú, és szintje az iskolai végzettséggel szoros korrelációt mutat.

A tsz-elnökök szakképzettsége viszont igen nagy mértékben és több irányban fejlődött. 1967-ben a tsz-elnökök 45 százalékának még semmiféle szakképzettsége nem volt; ma viszont mindössze 20 százalékra rüg a szakképzettséggel nem rendelkező tsz-elnökök száma, ami arra utal, hogy az elnökcserék során egyre több olyan elnököt választottak a tsz-tagok, akik valamilyen szakképzettséggel rendelkeztek, illetve az eredetileg megválasztott elnökök időközben igyekeztek szakképzettséget szerezni.

A TERMELŐSZÖVETKEZETI VEZETŐK MUNKAKÖRVÁLTOZÁSA, OKAI ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

A termelőszövetkezeti vezetők fluktuációja nagyobb mértékű, mint más területek vezető beosztású dolgozóinak munkakörváltozása.

Sokan e nagymértékű fluktuáció demoralizáló hatásának tulajdonítják, hogy a termelőszövetkezetek fiatal vezető garnitúrája nem tudott kivívni magának olyan erkölcsi-politikai tekintélyt, olyan társadalmi-közéleti szerepet, amilyenre munkája, tehetsége, eredményei alapján rászolgált volna.

A munkakörváltás sohasem vezethető csupán egyetlen okra vissza; általában több tényező váltja ki, s közülük egy az adott szituációban erősebbé válik.

A tsz-elnökök felmentésének, illetve leváltásának leggyakoribb oka a termelőszövetkezetek egyesülése. (A távozott elnökök 37 százaléka emiatt vált meg beosztásától.) Ez azonban nem mindig a fejlődés igényéből fakad.

Ismert, hogy az egyesüléseket sok esetben ellenszerként próbálják alkalmazni a már leromlott közös gazdaságok megjavítására. A tsz-főagronómusok és -főkönyvelők között számszerűleg és arányban is jóval kisebb (22 százalék, illetve 25,7 százalék) az egyesülések miatt funkciójukat veszített vezetők száma.

E két vezető esetében a *saját kérésére távozottak* aránya (43 százalék, illetve 45,5 százalék) hallatlanul magas, és egyre növekszik a tsz-elnökök esetében is. Az 1967 óta elsőnek funkcionáló elnökök 15,5 százaléka, a másodiknak funkcionálóknak már 23 százaléka távozott saját kérésére vezető beosztásából.

Az utóbbi években szembetűnő a saját kérésre felmentettek növekvő aránya. Amíg az 1960 előtti funkcióba került és tárgyalt időszakban leváltott elnököknek 10—12 százaléka, a főagronómusok 29—30 százaléka, a főkönyvelők 32—33 százaléka távozott saját kérésére, addig az 1967 után választottaknál sorrendben így alakul a saját kérésre távozottak aránya: elnökök 21,3 százalék, főagronómusok 49,8 százalék, főkönyvelők 55,1 százalék.

Növekszik — s ez a szövetkezeti önkormányzat erősödésére vall — a *tsz-tagság által leváltott vezetők* száma és aránya is.

A vizsgálatot megelőző években választott és távozó *tsz-elnökök* jelentős hányadát (19—23 százalékát), a főagronómusok (14—16 százalékát) a *tsz-tagság* váltotta le. Kisebb mértékben tud vagy mer beleszólni a főkönyvelők fluktuációjába, ahol még a 8 százalékat sem éri el a tagsági javaslatra távozók aránya.

Víszonylag jelentős arányban szerepel, különösen a korábbi évjáratokban választott vezetők esetében, a *nyugdíjba menetel*, mint távozást kiváltó ok. A *tsz-elnökök* 11,2 százaléka, a főagronómusok 5 százaléka, a főkönyvelők 7 százaléka távozott nyugdíjaztatás miatt. Az 1956 előtt választott és a tárgyalat időszakban távozó *tsz-elnököknek* például közel egynegyede nyugdíjba vonult. A távozások, leváltások, felmentések kifélé, a közvélemény felé jelentkező főbb okait tehát már felsoroltuk.

Jóval kisebb mértékű, de hatásában jóval nagyobb, súlyosabb ok, amikor a vezető megbízatása *állami szervek döntésére*, illetve *tanácsi szerv javaslatára* szűnik meg. Ilyen javaslat esetén ugyanis a törvényességi, illetve a büntető eljárás már megindult az illető vezető ellen, sőt alapos bizonyító anyagokkal is rendelkezik a bíróság vagy a tanácsi szerv. Meglepő, hogy viszonylag milyen nagy (4 százalék, illetve 4,6 százalék) az ilyen módon távozó *tsz-elnökök* száma (az összes távozóknak egytizenketted része), akad jó néhány *tsz-főagronómus* is (5 százalék), ugyanakkor a főkönyvelőknek csupán 3,3 százaléka távozott ily módon.

Mindemellett a *tsz-vezetők* erkölcsi-politikai magatartása, „vezetési kultúrája” rendkívül sokat javult az elmúlt évek során, s ehhez a nagyarányú fluktuáció is hozzájárult. A morális hibák, a szocialista, közösségi normák megsértése, a lazaság, szervezetlenség, a hatalommal való visszaélések száma, a közös tulajdon elsajátítása, az elvtelen előnyszerzés, a szocialista és a szövetkezeti demokrácia megsértése a vizsgálatot megelőző évekhez viszonyítva nagymértékben csökkent, és összességében nem haladja meg más területek vezetőinél mutakozó hasonló negatívumokat. Ennek ellenére a szövetkezeti vezetők esetében a kisebb hibák is erőteljesebben kerülnek felszínre, mert vezető tevékenységüket a társadalmi nyilvánosság előtt, a szűkebb termelőség-szövetkezeti vagy faluközösség „ellenőrzése” mellett gyakorolják, ahol a hibák, de sokszor még a vélt hibák is hamar felszínre kerülnek.

A *tsz-vezetők* — különösen a *tsz-elnökök* — a velük szemben támasztott szakmai, politikai, vezetőkérségbeli és erkölcsi elvárásoknak, követelményeknek többségükben minden erejükkel igyekeznek eleget tenni. Munkájuk nagy önfegyelmet, állandó példamutatást igényel. Anyagi helyzetük pedig rendezettséget. Ez utóbbi a kormányhatározat és a TOT-nak a *tsz-vezetők* javadalmazásáról szóló irányelvei hatására kielégítően rendeződött. A jövőben azonban jobban vissza kell fogni a vezetők jövedelmének növekedését, a jövedelmek nagyarányú differenciálódását. A tagok és vezetők kiegyenlített jövedelmi viszonyaira kell törekedni. (Jelenleg az *elnökök* átlagjövedelme négyszerese a tagokénak.)

A *tsz-vezetők* feszített munkatempója inkább jár „fizikai” mint „erkölcsi” kópással. A „saját kérésre” munkakört váltók száma ezért is növekszik az átlagosnál nagyobb mértékben. Becslések szerint a *tsz-elnökök* egészségi állapota jóval rosszabb az átlagosnál, több mint egyharmad részüknel indokolt az állandó orvosi ellenőrzés és az időnkénti kezelés.

A problémákat, a túlterhelést az üzem- és munkaszervezéssel, a jobb munkamegosztással és a vezetői kulturáltság növelésével lehet csökkenteni.

Megnéztük a termelőség-szövetkezeti vezetők fluktuációját a termelőség-szövetkezeti taglétszám és *tsz* területnagyság összefüggéseiben is. Tapasztaltuk, hogy önmagában a *tsz* területnagyság és taglétszám nem látszik jelentős okozati tényezőnek a *tsz-vezetők* fluktuációjában.

Amikor a *tsz-vezetők* fluktuációjának alakulását a területi szövetségként áttekintettük, akkor figyeltünk fel a vezetőcserék területi szövetségkénti, illetve megyénkénti nagyarányú differenciálására.

Amíg a hat év során egyes területi szövetségek termelőség-szövetkezeteiben átlag 3—3 vezető működött, a három vezető beosztásban — tehát egy vezető átlagban két évet töltött funkciójában (Kazincbarcika, Fonyód, Sárvár, Zalaegerszeg) — addig más-

hol szinte alig történt egy-két vezetősere (Budapest, Nyírbátor, Mohács, Székesfehérvár, Sárbogárd). A területenként eltérő fluktuációknak vizsgálata egy nagyobb tanulmány feladata lehet, itt csak annak illusztrálására szolgált, hogy a tsz-ek területi elhelyezkedése is közrejátszik a tsz-vezetők fluktuációjában. Ebben a vezetők személyi képességei mellett bizonyára szerepe van a táj földrajzi adottságainak, a helyi—járási—megyei vezetésnek, a hagyományoknak és az ottani népesség tudati civilizációs, erkölcsi stb. viszonyainak is.

A TSZ-VEZETŐK FLUKTUÁCIÓJA ÉS A KÁDERPOLITIKA

A tsz-elnököknek több mint kétharmada eredményes munkája elismeréseként kormánykitüntetést kapott, a főagronómusok és főkönyvelők között is magas (37 százalék) a kormánykitüntetéssel rendelkezők aránya.

Tehát a vezetők többsége egy eredményes életút közepén vagy vége felé kerül leváltásra, illetve kényszerül munkakörét megváltoztatni. Ha ez a vezetősere általános társadalmi gyakorlat lenne, akkor nem okozna olyan nagy konfliktust, mint jelenleg okoz.

A vezetők, de maguk a közösségek sincsenek többnyire felkészülve a vezetők egészséges szelektív kiválasztására és folyamatos cserélődésére. Ezért hiába magas a fluktuáció mértéke, minden vezetősere nagy konfliktusok árán történik meg. Gyakran nem tudunk szépen megválni vezetőinktől és a vezetők sem tudnak időben, természetesen megválni beosztásuktól. Ez a vezetési kultúrával és a káderpolitikával függ össze, másrészt összefügg azzal is, hogy a vezető beosztást követően az egyén nem kerülhet vissza — mert dehonosztáló — eredeti állásába, ugyanakkor egzisztenciálisan sem kerülhet a korábbinál előnytelenebb helyzetbe.

A káderpolitikai irányelvek a politikai és az általános emberi szempontok alapján kívánja rendeztetni azoknak a helyzetét, akik hosszú időn keresztül eredményesen szolgálták a szocializmus ügyét, azonban egészségük romlása, munkaerejük csökkenése vagy egyéb okok miatt már nem tudnak feladataiknak megfelelni.

A vezetőszerkezet tehát körületekintően, gondosan kell előkészíteni, megszervezni, hogy ne a sértett emberek száma gyarapodjon, hanem a megfelelő poszton helytállni igyekvőké. A tsz-vezetők, különösen a tsz-elnökök leváltása igen sok volt vezetőt tett tönkre erkölcsileg, emberileg. Ezért — tapasztalhatjuk —, a tsz-vezetők egy része arra törekszik, hogy mint vezető a vállalati vezetőkkel azonos feltételek közé kerüljön, munkáját ne a tagság, hanem a felsőbb szervek bírálják el, leváltását ők kezdeményezzék.

A főagronómusok és főkönyvelők nagyobb szakértelmük révén nagyobb szabadságot engedhetnek meg maguknak a cserékben. Leváltásuk után csak kisebb töredékük marad meg az adott üzemben, nagyobb részük más, nem helybeli munkahelyen talál előző beosztásához hasonlót. A tsz-elnökök jobban oda vannak kötve a termelőszövetkezetekhez, nagyobb részük leváltása után is helyben, a tsz-ben marad, kisebb beosztásban, vagy nyugdíjaztatja magát; míg egy kisebb hányaduk (25 százalék) nem helybeli munkahelyen talál magának állást. A leváltott termelőszövetkezeti elnökök egytizede fizikai munkásként helyezkedett el; zöme eredeti helyére került vissza, ami más területek vezetői esetében szinte elképzelhetetlen megoldásnak tűnik. Jelentős részük középszintű tsz-vezetővé, más részük beosztott ügyviteli dolgozóvá (8 százalék) vált. Magas a középszintű vezetők aránya a leváltott főagronómusok között is (17,6 százalék), a többség azonban tsz-elnökké, ismét főagronómussá, ágazatvezetővé vált.

A leváltott főkönyvelők egyharmadának azonos szinten sikerült elhelyezkedni, más részük (24,6 százalék) beosztott ügyviteli dolgozóként működik.

Ahhoz képest, hogy eredetileg sokan (az elnökök 10 százaléka, a főagronómusok 5 százaléka) gazdálkodó szervtől, vezető beosztásból kerültek tsz-vezetői beosztásba, a visszaút úgy látszik nehezebb, mivel a leváltott tsz-vezetők alig 2—3 százaléka

került tsz-en kívüli területen vezető beosztásba. A tsz-vezetőknek körülbelül egy-ötöde leváltása után ment nyugdíjba.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy a tsz-vezetők munkakörváltozása, a vezetők cseréje ma még olyan konfliktusok közepette megy végbe, amely mind a közösséget, mind az egyént megviseli. A vezetők cseréje nem történik eléggé tervszerűen, s nem biztosítja kellőképp a vezetés folyamatosságát és stabilitását.

A leváltott vezetők sorsa sok esetben nem rendeződik megnyugtatóan, ami fokozza a funkcióban levők bizonytalanságérzetét és félelmét a munkakörváltozástól. A gyors ütemű, mértéktelen vezetőcserék, a bizonytalanság a vezetőket esetenként a zsaroló gazdálkodásra, a szövetkezeti demokrácia megsértésére, az egyéni célok elérésére, a perspektivikus tervezés és a távlatok elhanyagolására ösztönzik.

A tsz-vezetők egészséges mobilitásának mindezzel együtt a gazdasági eredményekben is tükröződő társadalmi haszna van. Összességében pozitív folyamat, amely a magasabb képzettségű, fiatalabb és rátermettebb egyének vezető beosztásba kerülését segíti elő.

A szervezettebb fejlődés elősegítése, a tervszerűbb, demokratikusabb káder- és személyzeti politika, a leváltásra kerülő vezetők sorsának humánusabb rendezése, végzett munkájuk erkölcsi elismerése a következő időszak egyik nagy feladata kell hogy legyen, amely nagymértékben megakadályozza a vezetőcserékkel járó erősebb konfliktusok kialakulását, csökkenti az egyének és közösségek megrázkódtatását.

