

Hát az ember?

A szövetkezetben dolgozókat két nagy csoportra oszthatjuk. A tagok egy része állandó jelleggel dolgozik a szövetkezetben; ide tartoznak az állatgondozók, brigádosok, fogatosok, az irodában dolgozók, valamint a vezetőségi tagok. A mindennapos elfoglaltság, a megszabott időben elvégzett munka föltétlenül kihat az illető szemléletére. Az ebben a helyzetben levők megélhetését a szövetkezet kell hogy biztosítsa. Egy másik jelentős csoport a mezei munkát végzőké. Számukra a szövetkezet nem tud egész évben rendszeres elfoglaltságot nyújtani, és talán — mindenestre sok esetben — nem is igénylik a mindennapos elfoglaltságot. Fő jövedelmüket ugyancsak a szövetkezet biztosítja, azonban a szövetkezeti jövedelem sokszor nem kizárólagos alapja megélhetésüknek, ezt jórészt a háztáji gazdaság jövedelme és a szövetkezeten kívül vállalt alkalmi munkáért járó fizetés egészíti ki.

A két csoport megélhetésének alapja a szövetkezet; magukat szövetkezeti tagoknak, szövetkezeti gazdáknak tartják és vallják, e két csoport között azonban sok jelentős kérdésben, helyzetükből következően, felfogásbeli különbségek vannak — olyan különbségek, amelyek nemegyszer feszültséget okoznak a szövetkezeti tagságon belül a mezőgazdasági termelőszövetkezet egyik vagy másik szervezési, termelési kérdésével kapcsolatban.

A már említett két csoporton kívül meg kell említenünk a szövetkezeti tagságnak egy harmadik csoportját is. Ez megélhetésének alapját a szövetkezeten kívül teremtette meg, de alkalmilag — főleg csúcsidekben — szervezetten vesz részt a szövetkezet munkájában, részben azért, mert a család több tagja megélhetésének alapját a szövetkezet biztosítja, vagy mert még nem döntött véglegesen jövője felől, és nem számolja fel a szövetkezettel való kapcsolatát.

A mai faluban tagadhatatlanul sokan élnek — és nemegyszer fontos szerepet játszanak — olyanok is, akik a szövetkezettől véglegesen megváltak, és a termelés vagy társadalmi élet más ágaiban helyezkedtek el, de a falu továbbra is lakhelyükként szolgál, vagy pedig olyanok, akik különböző szakmai elfoglaltsággal máshonnan kerültek a faluba. Az utóbbi kategóriában elsősorban értelmiségiekre gondolunk: tanítókra, tanárookra, orvosokra, akik számára a falu szolgál munkahelyül, illetve lakhelyül. A mezőgazdasági termelőszövetkezet helyzete és jelentősége a faluban olyan nagy, hogy befolyásolja e kategória munkáját, magatartását is.

A szövetkezetek e sajátos helyzete, a tagság és a szövetkezet kapcsolatainak bonyolultsága föltétlenül kihat a szövetkezeti vezetés módszereire.

Az emberek tudatvilágának, egyéni tulajdonságainak, egymás közötti társadalmi kapcsolatainak nagy jelentősége van minden szervezett csoport tevékenységében, így a mezőgazdasági termelőszövetkezetében is. Ez emberi kapcsolatok kérdése döntő a szövetkezet életében; a vezetésben igényelt munkastílus az, ami — többek között — megkülönbözteti a szövetkezetet a termelés vagy a társadalmi élet egyéb ágazataitól.

Amint ismeretes, a párt X. kongresszusa általánosan kötelezővé tette a kollektív vezetés módszerét mind az intézmények, mind a vállalatok vezetésében. Ezt megelőzően az intézményekben és állami vállalatoknál az úgynevezett egyszemélyi vezetés volt az elfogadott módszer; ezzel szemben a szövetkezetekben mindig a közös vezetés módszere volt az egyedüli járható út. De ma is, amikor a kollektív vezetés társadalmi és gazdasági életünk egész területén általánossá vált, a vezetés módszerében, a munkastílusban lényeges különbség van az állami és a szö-

vetkezeti szektor között, sőt, a szövetkezeti szektoron belül is egészen sajátos helyet foglalnak el a mezőgazdasági termelőszövetkezetek.

A vezetéstudományban a műszaki fejlesztés és a matematikai módszerek tökéletesítése mellett mindinkább hangsúlyozzák a vezetés emberi vonatkozásait, az „emberi kapcsolatok” — a „human relations” — tökéletesítésének és elmélyítésének fontosságát.

A termelést emberek irányítják, emberek valósítják meg. A technika, bármilyen fokot érjen el, csupán segédeszköz; fejlesztésének és tökéletesítésének tudatában és ismeretében hangsúlyoznunk kell: ha nem teremtjük meg a megfelelő emberi kapcsolatokat, akkor a technikai felszerelés mit sem ér. Különös fontosságúnak tartom e kérdést hangsúlyozni, mert termelőszövetkezeteink életében nemegyszer találkozunk negatív jelenségekkel, s ezek majdnem egyedüli oka az emberi kapcsolatok kérdésének lebecsülése, az embernek mint személyiségnek, mint vezetőnek vagy akár végrehajtónak a figyelmen kívül hagyása.

Az emberi kapcsolatok kérdését és fontosságát a vezetésben először E. Mayo amerikai társadalompszichológus dolgozta ki az 1930-as években. Vizsgálatai során az emberi tényező szerepének feltárásával a termelés olyan oldalaira hívta fel a figyelmet, amelyeket előtte figyelmen kívül hagytak, és a legtöbb esetben nem is ismertek. Behatóan foglalkozott az emberi magatartás belső indítékaival, a dolgozó embernek a munkatársaihoz és feletteseihez fűződő viszonyával. Megállapításai szerint szoros kapcsolat mutatható ki az ember társadalmi környezete és munkájának eredményessége között. Azóta a vezetéstudomány általánosan elfogadta és világszerte magáévá tette azt a megállapítást, hogy az ember csak munkájával elégeitheti ki a társadalmi érvényesülés iránti igényét, s így munkája eredményességében *munkahelyi megelégedettsége a döntő tényező*.

A munkahelyi megelégedettségnek természetesen megvannak a maga feltételei. Ezek között elsőként említjük meg, hogy az ember tudatában kell hogy legyen saját munkája értelmének, éreznie kell személyének fontosságát, és ezzel kapcsolatosan teret kell kapnia személyisége kibontakoztatására, érvényesítésére.

Az elmúlt két évtized gyakorlata alapján nemegyszer volt alkalmunk tapasztalni a szövetkezeti vezetők fejlődését, hogyan sikerült lépést tartaniuk a szövetkezettel, a rájuk háruló feladatokkal. Munkájának és érdemeinek hivatalos elismeréseként több szövetkezeti vezető kapott magas kitüntetések. Nem egy közülük a nehéz feltételek között is sikeresen megállta a helyét, de a körülmények olyanok voltak, hogy nem lehettek látványos eredményeik és nem részesültek kitüntetésekben, ez azonban nem jelenti, hogy nem bizonyították be rátermettségüket és helytállásukat.

E. Mayo egy másik fontos megállapítása, hogy a dolgozó ember nem elszigetelt személy; magatartását, munkája indítékait, következképpen munkája eredményességét is az a csoport határozza meg, amelyhez tartozik, ezért a munkahely vezetőjének mindig számolnia kell döntései és intézkedései hatásával. E megállapítás különösen fontos a mezőgazdasági termelőszövetkezet gyakorlatában, ahol nemegyszer volt alkalmunk látni egy-egy helyes döntés pozitív következményeit, ugyanakkor többször megfigyelhetünk valamely elhamarkodott, kellőképpen át nem gondolt vagy a helyzet sajátosságait figyelembe nem vevő döntések káros következményeit, egyes munkacsoportok elutasító magatartását az ilyen intézkedésekkel szemben.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetekben a vezetés egyik fontos funkciója a tagokkal fenntartott állandó dialógus. Mind az elnöknek, mind a szakvezetőknek állandóan eleven kapcsolatot kell fenntartaniuk a tagsággal. E kapcsolatok

kétoldaliak. Az egyik oldal: a tagok kívánságai. A mezőgazdaság szövetkezeti átalakításával kapcsolatban nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy beiratkozása alkalmával a tag a szövetkezetnek minden ellenszolgáltatás nélkül átadta földjét, állatai egy részét, mezőgazdasági felszerelését.

A szekér és az ígás állat azonban nemcsak a mezőgazdasági munka eszköze, hanem közlekedési és szállítóeszköz is. A falusi élet szükségletei olyanok, hogy a tagnak nemegyszer szüksége van közlekedési és főleg szállítóeszközökre; építkezéshez, malomba őrölni valót vinni, tűzifát hazaszállítani. A tag úgy érzi — és tegyük hozzá: joggal —, hogy ha ilyen szállításokra van szüksége, a szövetkezethez kell fordulnia, amely meghatározott feltételek között köteles számára segítséget nyújtani. A tagnak ezeken kívül egyéb személyi, illetve családi problémái is lehetnek, melyek megoldásához a szövetkezet segítségét kéri. Az általános jó atmoszféra fenntartása szükségessé teszi azt, hogy a lehetőségek keretein belül a tag ilyen természetű kéréseit is teljesítsék.

A személyi problémákon kívül, melyek fontosságát nem győzzük eléggé hangsúlyozni, a másik fontos kérdéskör termelési vonatkozású; itt is szükséges a tagság és a vezetőség közötti állandó dialógus fenntartása. A kapcsolat lehetősége többféle; a szövetkezeti munka jó menete megkívánja az összes lehetséges utak és kapcsolatok fenntartását és ápolását. A termelés bizonyos kérdéseiben a tagság konzultálása szervezett formában a brigád, a farm megbeszélésein, valamint a szövetkezeti közgyűléseken történik. Szervezett konzultációkon kívül azonban kisebb fontosságú kérdésekben helyes és indokolt a tagok egyéni véleményét is kikérni. Az egyéni konzultációk és megbeszélések kétféle szempontból, mégpedig gyakorlati termelési és lélektani szempontból hasznosak. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a tagok maguk is gazdaemberek, akik jól ismerik a szövetkezet határát, nagy részük figyelemre méltó termelési tapasztalatokkal rendelkezik, és hasznos tanácsot tud adni a vezetőségnek. Az egyéni konzultáció után a vezetőnek saját tapasztalatai és ismeretei alapján kell eldöntenie, hogy milyen mértékben veszi figyelembe a kapott javaslatot. Nem egy vezetőtől hallottam, hogy ilyen alkalmakkor igen hasznos és eredményesen felhasználható információt vagy javaslatot kapott.

Az egyéni konzultációk pszichológiai hatása sem lebecsülendő. Amikor a vezető szóba áll a taggal, kikéri véleményét és bizalmasan beszél vele a vezetés egyes problémáiról, akkor növeli annak személyi önérzetét, ugyanis a tag érzi, hogy ismereteinek, tapasztalatainak fontosságát tulajdonítanak, s ez döntő tényező a szövetkezeti munka eredményessége szempontjából.

Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy ilyen természetű konzultációkra állandóan és tömegmérétekben nem kerülhet sor, hiszen a tagság nagy részének egyéni meghallgatására a vezetőknek nincs fizikai idejük sem. Tudnunk kell azonban, hogy a tagság döntő többségének nincs is ilyen igénye; de az a tudat, hogy ha volna mondanivalója, készséggel meghallgatnák, föltétlenül hozzájárul a tag társtulajdonosi érzületének erősítéséhez. Mindez annál is fontosabb, mert a múltban, amikor a szövetkezetek kisebbek voltak, termelési szerkezetük még jellegzetesen kisparaszti maradt, s a tagság jelentős része bármikor végezhetett az elnök vagy brigádos munkáját.

A nagyüzemi termelés körülményei között a szövetkezeti vezetés is egyre bonyolultabbá válik, mind több és több információra, ismeretre van szükség. Az elmúlt évek folyamán a tagság között is differenciálódási folyamat indult meg, és ma már a vezetők olyan szervezési, pénzügyi, adminisztratív, valamint műszaki ismeretekkel rendelkeznek, amelyekről a múltban a gazdálkodó parasztember tá-

vol állott. A tagság tömege ezeket az ismereteket időközben sem sajátította el, és nem is tud eligazodni a vezetéssel kapcsolatos, gyakran bürokratikus úthálózatban. Ennek következtében kialakult egy specializált réteg; a tagság döntő többsége ezzel szemben már nem ismeri ki magát az összes kérdésekben, és ha a vezetők nem ápolják a szoros kapcsolatokat a tagság tömegével, nem szorgalmazzák az egyéni vagy kisebb csoportokon belüli megbeszéléseket, akkor elkerülhetetlenül megindul a vezetők és tagok közt az elidegenedés folyamata, amely előbb-utóbb károsan mutatkozik meg a szövetkezet életében és termelési eredményében.

A szövetkezetek és a tagság emberi kapcsolatainak elemzésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül az utánpótlás, az ifjúság kérdését. Nem egy szövetkezetben az ifjúság távol tartja magát a mezőgazdasági munkától, más irányban keresi érvényesülését. Ez a folyamat jórészt egybeesik a társadalmi fejlődés fő irányvonalával, és nem jelentene különösebb problémát, ha nem volnának olyan szövetkezetek, ahol a fiatalság egyáltalán nem vesz részt a mezőgazdasági munkában. Fölvetődik a kérdés: ha ez az irányvonal nem változik meg, mi lesz 10—15 év múlva, amikor a mezőgazdaságban jelenleg dolgozók kiéregsznek?

A falusi általános iskolák tananyagában jelentős súlyuk van a mezőgazdasági szakismereteknek; ilyen vonatkozású szakmai előkészítésben tehát nincs hiány, mégis azt tapasztaljuk, hogy a nyolc osztályt végzett fiatalok többsége nem óhajt a mezőgazdaságban dolgozni, és a tízosztályos általános oktatás bevezetésével ez a tendencia bizonyára erősödni fog.

Tény az, hogy a mezőgazdasági munka minden gépesítés ellenére egyelőre még sokat megőrzött régi, bizonyos mértékben primitívnek nevezhető jellegéből, ami nem hat vonzólag a fiatalokra. Ezek a tünetek idővel megszűnnek. A mezőgazdasági munkaerő utánpótlása azonban semmi esetre sem lehet spontán folyamat. Atfogó jellegű szociológiai tanulmányokra volna szükség annak eldöntésére: milyen intézkedések, munkafeltételek szükségesek ahhoz, hogy a mezőgazdasági termelés vonzóvá váljék a fiatalság számára. Egyetlen példát szeretnék megemlíteni. Legutóbb a szecselevárosi (Brassó megye) szövetkezetben járva azt tapasztaltam, hogy ez a szövetkezet a betanított ipari munkások átlagjövedelménél nagyobb jövedelmet biztosít. Arra a kérdésemre, hány 30 éven aluli fiatal férfi dolgozik a szövetkezetben, mégis azt a választ kaptam, hogy három. Közülük egyik sem dolgozik sem az állattenyésztésben, sem a növénytermesztésben. E jelenség okait kutattam. A vezetőség véleménye megoszlott. Egyesek úgy vélték, hogy a társadalombiztosítás és a nyugdíjrendszer különbsége az, ami az ifjakat arra bírja, hogy kisebb fizetésért is ingázzanak ahelyett, hogy otthon a szövetkezetben dolgoznának. Mások — szerintem meggondolkoztató — véleménye az volt, hogy a 30 éven aluli fiatalokat nemigen foglalkoztatja sem a társadalombiztosítás, sem a nyugdíj kérdése, hanem inkább a munkakörülmények és a szabad idő. A szecselevárosi szövetkezetben kampány-időben szokásos a „látástól vakulásig“ való munka, és kedvező időjárás esetén ilyenkor nincs sem vasárnap, sem egyéb munkaszünet. Márpedig itt a fiatalság hozzászózott, hogy vasárnaponként kirándulni menjen a hegyekbe, estéjét pedig szórakozással töltsse. Igaz, hogy a munkaerő ilyen intenzív felhasználása részben a munkaerőhiány következménye, de minden valószínűség szerint szervezési megoldásokkal meg lehetne találni a módját annak, hogy az ifjúság jogos szórakozási igényét kielégítsék.

Az utóbbi év párthatározatai és kormányintézkedései, melyeknek hatása már most is érezhető, a jövőben minden bizonnyal jótékonyan befolyásolják majd a mezőgazdasági szövetkezeti dolgozók életszínvonalát. A gyermeksegély, valamint a társadalombiztosítás kiterjesztése a mezőgazdasági termelőszövetkezeti tagságra, a

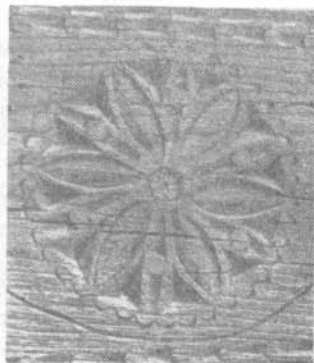
maximális adókulcs felemelése évi harmincezer lej jövedelemre, mindezt megelőzően pedig a szövetkezeti nyugdíjak fölemelése már növeli és a jövőben még inkább fokozza a szövetkezettel mint munkahellyel való megelégedettséget. Az érdekeltégi és munkadíjazási rendszer javítása, a globális akkord és a garantált javadalmazás általánosítása máris hozzájárult ahhoz a felfrissülő munkakedvhez, melynek jelenleg tanúi vagyunk a mezőgazdaság szövetkezeti ágában.

A munkahelyi megelégedettség problémája alapos tanulmányozást kíván a szövetkezetben dolgozó szakemberek esetében is. 1962-ben, a szövetkezeti átszervezés befejezésekor — hogy minden egyes szövetkezet számára legalább egy szakembert biztosítsanak — kötelező kihelyezésekre került sor. Sok esetben nem vették figyelembe az illető szakemberek családi helyzetét, egyéni vágyait. Azóta kilenc esztendő telt el, s gyakorlatilag és szám szerint megoldódott a szakemberhiány. A munkahelyével elégedetlen szakember ugyanis ahelyett, hogy a szövetkezet termelésének föllendítésén munkálkodna, azzal van elfoglalva, hogyan változtasson munkahelyet, és ilyen irányú kérésével állandó ostrom alatt tartja azokat a szerveket, amelyekről helyzete függ. A munkahelyével elégedetlen szakember csak formálisan végzi kötelezettségeit. Ez annál nagyobb baj, minthogy a szakember munkája alapján véve ellenőrizhetetlen, csupán a fizikai jelenléte ellenőrizhető és az, hogy idejében átadta-e a jelentéseket, ez pedig munkája értékének és hatékonyságának alig 5—10%-a. Az a szakember, aki jól érzi magát munkahelyén, aki jól megérti magát a szövetkezet tagjaival és szem előtt tartja a szövetkezet jó előmenetelét, egy-egy ötletével több tíz-, sőt nem egy esetben több százezer lej jövedelemtöbbletet hozhat.

A szövetkezeti szakemberek ilyen természetű segítségét sok szövetkezeti vezetőség értékelte, s végrehajtotta a párt Központi Bizottságának azon utasításait, amelyek a kihelyezett szakemberek élet- és munkakörülményeinek megjavítását szolgálják. Ugyanakkor azonban jelentős számú az olyan szövetkezet is, ahol lebecsülték a szakemberek szerepét, és nem biztosítják minimális életfeltételeiket sem. Ilyen körülmények között a szakemberek munkájának eredményessége is sok esetben megkérdőjelezhető.

A mezőgazdasági termelőszövetkezetekben hatalmas lehetőségek rejlenek még, mozgósításukhoz azonban föltétlenül szükséges a tagság és a vezetőség megfelelő hozzáállása. Ennek alapfeltétele az emberi kapcsolatok megjavítása, hogy minden egyes szövetkezeti tag valóban társtulajdonosnak érezze magát, s ne csak fizikai erejével, hanem tapasztalatával és akaratával is a szövetkezet fejlesztésén munkálkodjék.

König Miklós



Mérai kapurózsa