

Hosszú volt a tanulóidő

Az útszervezés tapasztalatai a Kőbányai Textilművekben

Az élet helyes mederbe terelődött a gyárban. Most már rend és szervezettség uralkodik. Mutatóikat teljesítik, sőt túlteljesítik. Szóval ma már látszólag könnyű. De mindennek hosszú évekig fizették az árát. Ha ma nézi, vizsgálja az ember a gyár életét, el sem akarja hinni, hogy bizony nem is olyan régen korántsem mentek ilyen simán a dolgok. A kialakított rendet és szervezettséget, a most már elég jól működő vertikálitást nehéz és viharos, a vezetést illetően pedig zavaros és ködös évek előzték meg. A gyárban, úgy mondják, ez volt a — igaz, túl hosszú — nyúlt — tanulóidő. A Kőbányai Textilműveknek mégis szerencséje van, mert 1963 közepére, amikor a többi textilgyár összevonását épp hogy elkezdték, ők már a házasságuk kilencedik évfordulóját ülik. S egy kicsit az ipárnak is szerencséje van, mert éppen a Kőbányai Fonó és a Kőbányai Textil Szövő és Kikészítő Vállalat 1955-ben történt összevonása, az azóta eltelt évek tapasztalatai segítenek most a többi összevont gyárnak.

Szervezetlenség, kapkodás

Tehát 1955-ben összevontak két önálló vállalatot, mondjuk úgy: jogilag. Mert ezenkívül ott, a gyárban a világon semmi sem történt. Megmaradt a két telephely, egymástól négy kilométernyire. A Fonó a Maglódi úton, a Szövő és Kikészítő a Gyömrői úton. Az összevonás után is megmaradt a gyár szervezeti kettősége és megosztottsága. Két főmérnök, az elvi osztályok mind-egyikéből szintén kettő. Súlyosbította a helyzetet, hogy a két telephely vezetői még a régi gyár „színeiben” léptek fel, s ebből a pozícióból harcoltak egymással szemben.

Tulajdonképpen az összevonás célja a tökéletes vertikálitás megteremtése volt. A Kőbányai Fonó önálló vállalat korában is fona-

lainak 50 százalékát a Kőbányai Textil Szövő és Kikészítő Vállalatnak fonta. Az egyesülés után ezt a százalékot fokozatosan emelni kellett. Igen ám, de a szövőde csak finom fonalat tud feldolgozni, viszont a fonoda gazdasági mutatóit elsősorban a durva fonalak gyártása javítja. Mi legyen hát? Igaz, a régi ötven százalékról hatvan százalékra növekedett a „kooperáció”, de hát ez édeskevés az igényekhez és a lehetőségekhez mérve. Ez ismét jó alkalom volt a két főmérnök és más vezetők torzalkodására.

A két telephely külön intézte az anyagbeszerzést is. Így történhetett meg, hogy, mondjuk, a fonoda anyagbeszerzői a lábukat is lejárták, s mint a hörcsög gyűjtötték a több százezer forint értékű építkezési anyagokat, bőrt és fát, amelyekből a Gyömrői úton évek óta tároltak néhány százezer forint értékűt. Az egy-egy mászt kiszolgáló gyárrészek termelése tehát nem volt zavartalan, és a gépek kapacitása sem volt megfelelően kihasználva. Mondjuk meg magyarul, a helyzet azt mutatta, hogy az összevonásnak különösebb értelme nem volt, hiszen a benne rejlő tartalékokat nem tudták kihasználni, az üzem csak nagyobb lett, de nem nagyüzemi módszerekkel és szinten termelt. Ez az állapot 1955-től 1959-ig tartott. *Eskulits József*, a gyár jelenlegi igazgatója nem régi ember a gyárban. De azok a gazdasági és műszaki vezetők, akik végül is helyes kerékvágásba vitték a gyár szekrét, ma a következőkkel magyarázzák ezt az évekig tartó anarchikus korszakot.

Hosszabb ideig nem látták tisztán, hogy az összevonás után megmaradt kettőség okozza a nehézségeket. Becsületesen bevállják, hogy elképzeléseik sem nagyon voltak a megváltozott helyzetben a nagyüzemi termelés szerveztségének helyes kialakításáról. A minisztérium sem segített az áldatlan helyzet megváltoztatásában. Azután azt is elmondják még, hogy bizony a kettős apparátus vezető szakembereit sem akarták és merték megmozgatni, esetleg alacsonyabb beosztásba helyezni. Csak a harmadik évben, amikor már szinte tarthatatlaná vált a helyzet, hoztak létre egy szervezési csoportot, műszaki, közgazdasági és számviteli szakemberekből, *Kozma Mihály* elvtárrsal az élen. E csoport hosszabb ideig végzett felméréseket, figyelte a vállalat gazdasági, szervezési, műszaki és adminisztrációs munkáját. Ezután kidolgozták javaslataikat. Munkájukat támogatja a gyár párt- és szakszervezete. Munkájuk során több száz emberrel beszéltek, és kértek ki véleményüket. Ez nyíltá tette a légkört az üzemben.

Budapestre vonatkozó újságcikkek

OSZTALYOZÁS

Szerző: *Székely Imre*

Cím: *Hosszú volt a tanulóidő*

Forrás: *Vépkabala*

(Hely)

(Idő)

(Köt. v. füz.)

(Oldal)

1963. aug. 18.

Tárgy

677

Hely

Idő

1963.

Személy

Helyszám

Vége a kettősségnek

1959-ben e csoport javaslatai alapján a vállalatvezetés megtette azt, amit 1955-ben meg kellett volna tennie. Vállalva a kettősségek megszüntetéséből adódó emberi problémákat is, a vállalatot a követelményeknek megfelelően átszervezték. Megteremtették az egységes műszaki és gazdasági vezetést, és ahogy az élet, az ésszerűség megköveteli: mindenkiből egy lett. Főmérnökből is, műszaki osztályból is. Az átszervezés több embert érintett. Elég sok vezető beosztásban dolgozó emberrel kellett szembenézni, és megmondani, hogy holnaptól kezdve más, alacsonyabb munkakörben dolgozik. Volt, aki nem vállalta az új beosztást. Egyes osztályokat szerepüknek megfelelően megerősítették, másokat létszámban csökkentettek. A műszaki osztályra

hat helyett tíz embert osztottak be. Ezt a gyár megnövekedett és új feladatai kívánták meg. (A megnövekedett felújítási és beruházási keret, a szintetikus program megvalósítása, a fonó, szövő, kikészítő rekonstrukciója, a több mint egy tucat új gyártmány.) Ugyanakkor csökkentették a könyvelés létszámát, és megszüntettek egy sor felesleges adminisztrációs munkakört.

Az első eredmények

1959, tehát az első év végére munkabérben 400 ezer, forgóeszközökben pedig 800 ezer forintot takarítottak meg a vállalatnál. Csak ezután, az egész vállalati munkát átfogó egységes, központosított vezetés megteremtése után, kerülhetett sor a tulajdonképpeni üzemszervezésre, a vállalat termelésének jobb megszervezésére. Ennek következtében folyamatossá vált a gyárrészlegek kapcsolódó munkája, ezzel együtt a vertikális a fonoda és a szövőde között 60 százalékról 94 százalékra nőtt. Ez a gyárnak évenként 600 ezer forint hasznot jelent, minden különösebb befektetés nélkül. A szövő- és előkészítőüzemben megvizsgálták a gépek sebességét, és néhány apróbb újítással, valamint a gépek teljes rendbehozásával felgyorsították a gépek fordulatszámát. Ezáltal nagyobb lett a teljesítmény, nőtt a termelékenység.

A vállalatnál a külső és belső szállítás is elhanyagolt volt. Pedig egy több telephellyel rendelkező vállalatnál az anyagmozgatásnak a zavartalan termelés és az önköltségcsökkentés szempontjából különösen nagy a jelentősége. A vállalat külső szállításának átszervezésénél a gépkocsik fuvaridejének elemzéséből indultak ki. (A két telep között a szállítást 11 tehergépkocsi végzi.) A fuvarlevelek alapján megállapították, hogy a gépkocsik fuvaridejének hasznos kihasználása mindössze 55-57 százalék. Most a rakodórampákat úgy állították át, hogy egyszerre több gépkocsi is tud rakodni. Szállítási feladatok szerint szakosították a gépkocsikat. A rakterületeket a legjobban igényeznek kihasználni. Egy nappal hamarabb készítik el a szállítási programot. És szinte megszüntették az üresjáratot. A külső szállítás megszervezésével a bérelt tehergépkocsikból három darabot le tudtak mondani, és a szállítási költségeknél éves szinten mintegy 500 ezer forintos megtakarítást értek el.

Megszervezték az úgynevezett rezsiműhelyek (lakatos-, asztalos-, kőműves- stb.) munkáját és gazdálkodását is. A tervszerűvé vált munka következtében megszűnt a fejetlenség, a kapkodás, és ezek a műhelyek az igényeknek megfelelően szolgálják ki a termelőüzemeket. A kapacitás helyes megtervezése és ennek következtetéses végrehajtása azt eredményezte, hogy a rezsiműhelyek létszáma az 1962-es évi 269 főről 1963-ra 251 főre, azaz 18 fővel csökkent. És kevesebb a vita a megrendelők és a műhelyek között.

Most már több a jó példa

Az eredményes üzemszervezéssel természetesen a vezetésnek is könnyebb lett a dolga. Veszekedés, féltékenykedés és torzsalkodás helyett a vállalat műszaki-gazdasági tanácsa, élén az igazgatóval, távlati tervekkel, gyártmányfejlesztéssel foglalkozik.

Példa még volna bőven, de talán ennyi is bizonyít. A rossz és jó példa egyaránt. De hála az utóbbi évek jó szervező munkájának, azért ma már a Kőbányai Textilművekben a jó példa a több.

Suha Andor