

**Gazdasági gondolkodás —
vállalati eredmények**

Tekintettel a bőr- és cipőiparban immár hagyományosan rangos pozíciójára, s arra, hogy kitűnő munkásai és technikusai lehetővé teszik számára a műszaki-gazdasági mutatók gyors realizálását, mégpedig a hasonló jellegű leghaladottabb külföldi vállalatok szintjén, a folyó ötéves tervben a Kolozsvári Bőr- és Cipőgyár jelentős — fejlesztésre és szisztematizálásra szánt — beruházási alapokat kapott.

Üzemünk mostanában hatalmas építőtelephez hasonlít: egyszerre építkezünk és termelünk. A nagy beruházási munkálatok semmivel sem csökkentették a produktíót, sőt, mennyiségi mutatói növekedtek, s gazdasági hatékonysága fokozódott.

1969 végéig 1965-höz képest a cipőgyártás megháromszorozódik, s a talp-, illetve a felsőbőr-gyár termelése is 2,5-tel emelkedik. A folyó beruházások első jelentős létesítménye, a műtalp-gyár már 1967 áprilisában beindult, s a negyedik évnegyedben túl is lépte az összes tervezett műszaki-gazdasági paramétereket. 1967 végén üzemelni kezdtek a cipőgyár és a felsőbőr-gyár fontos termelési kapacitásai, ami biztosítja a lakosság jobb ellátását, és lehetővé teszi a cipőkivitel növelését.

Ugyancsak 1967-ben kikísérleteztük a vállalat szervezési struktúrájának a megjavítását szolgáló intézkedések egész komplexumát, a tervezői és vezetési, a pénzügyi és hitelrendszer tökéletesítését, az anyagi érdekelttség elvének ésszerűbb alkalmazását. Mindez a vállalati összetevékenységek gazdasági hatékonyságának fokozását célozta.

Üzemünk munkaközössége ismét bebizonyította, hogy fogékony az újra, ami bizony nagyon értékes tulajdonság. A kutatásra kijelölt problémák megközelítésének módja, s a kidolgozott tanulmányok alapján hozott intézkedések végrehajtása arról tanúskodik, hogy a gyár keretében értékes tudományos és politikai lehetőségek bontakoznak ki. A termelés és a munka tudományos megszervezésének bizonyos kérdései merőben újszerűek, nemritkán eléggé nehezen megoldhatók is voltak; ha ehhez hozzávesszük a régi és az új — minden tökéletesítésre irányuló tevékenységben benne rejlő — ellentmondását, felmérhetjük, milyen jelentős, széles körű akciókkal kellett pártbizottságunknak a legértékesebb munkásokat, műszakiakat és közgazdászokat mozgósítania a jó eredmények elérésére.

A vállalat munkaközössége valósággal túlszárnyalta önmagát. A gyors gondolkodás, a határozatok tudományos indoklása a vezetés minden szintjén, a gazdasági jelenségek sokoldalú és távlati eshetőségekkel is számoló megközelítése, az események összefüggéseinek és következményeinek meglátása: a termelés szervezésének és ésszerű vezetésének kompetens és dinamikus alapeleme. A vállalatvezetéstől a munkahelyek (műhelyek, irodák) vezetéséig a különféle döntésre jogosult tényezők munkaidő-szerkezete az utóbbi időben jelentősen módosult. Véleményünk szerint a döntés jogával felruházott fő tényezők valamely iparvállalatban a

következők szerint csoportosulnak: *koncipiálás, koordinálás, ellenőrzés, előrelátás, végrehajtás*. E tevékenységekre szánt munkaidő vezetési szintek szerint vállalatunknál a következőképpen alakul:

A vezetés szintjei	Tevékenységi területek	Szervezési láncszemek	
		vállalat	termelő osztályok és funkcionális főosztályok
(a teljes munkaidő százalékában)			
I. szint			
Igazgatósági szervek (a vállalatvezetés)	koncipiálás	20	—
	koordinálás	30	—
	ellenőrzés	30	—
	előrelátás	20	—
	végrehajtás	—	—
II. szint			
Felső vezetőszervek (osztályvezetők, funkcionális főosztályok vezetői)	koncipiálás	—	10
	koordinálás	—	20
	ellenőrzés	—	40
	előrelátás	—	10
	végrehajtás	—	20
III. szint			
Közbelső vezetőszervek (mesterek, irodafőnökök)	koncipiálás	—	—
	koordinálás	—	25
	ellenőrzés	—	50
	előrelátás	—	5
	végrehajtás	—	20

Az I. szint vezető funkciói esetében megfigyelhető a koncipiálás és előrelátás problémáira szánt idő viszonylagos túlsúlya (a munkaidő 40%-a); a II. és III. szinten viszont már a koordinálási és ellenőrzési tevékenységek dominálnak. Természetesen a táblázatunkban közölt százalékok a vezető szervek általános típusaira vonatkoznak, s hozzávetőleges átlagokat jelölnek. E csoportokon belül a funkciók szerint különbségek mutatkoznak. Így például az I. szinten (vállalatvezetés) a vezérigazgató munkaidő-struktúrája különbözik a főkönyvelőtől.

A vezető szervek öt tevékenységi területe közül a koncipiálás és előrelátás igényli a legnagyobb szellemi erőfeszítést.

A vállalati pártbizottság arra ösztönözte a műszaki-gazdasági vezetést, hogy a döntési joggal felruházott tényezőktől minden szinten alaposabb gondolati „investálást” igényeljen a termelési kérdések megoldásában. Ennek a jegyében tudományosabban, merészebben tekintették át a gazdasági-termelői folyamat számos vonatkozását. A gazdasági elemzésben hangsúlyozódott a kritikai hozzáállás, a gazdasági hatékonyság növelésével kapcsolatos feladatok megoldását illetően a IX. pártkongresszus dokumentumainak szellemében jártunk el.

A siker biztosításának egyik alapfeltétele a kollektív vezetés elvének tiszteletben tartása és erősítése a vezetés minden szintjén. A gyakorlat ismételen bebizonyította, hogy csakis a kollektív vezetés oldhatja meg hozzáértéssel és hatékony módon azokat a problémákat, amelyek egy ilyen nagy üzemben jelentkeznek. Ama kérdések kollektív megtárgyalása, amelyekről a termelési program megvalósítása függ (mindenekelőtt a fő tervmutatóktól való hátrányos eltérések megvitatása), valamint az eltérések okozati elemzése egy jól működő információ-rendszer révén, alapos és eredményes határozatok hozatalát tette lehetővé. A közösen hozott határozatok végrehajtásának nyomon követése minden tevékenységi ágban a *személyes felelősség* növekedéséhez vezetett.

Említést érdemel az is, hogy bizonyos esetekben a hosszabb idő alatt megvalósuló határozat végrehajtása során olyan új lehetőségek adódnak, amelyek felhasználása hozzájárul az eredeti határozat megjavításához. Ilyenkor az eredeti határozatokat újra elemezzük, s az új feltételekhez igazítjuk. Munkaközösségünk így járt el a beruházási munkálatok során létrejött új termelő-egységek üzembe helyezésekor és tervezett műszaki-gazdasági paramétereik megvalósításában is. Széleskörű tanulmányokra épülő új terv alapján szabtuk meg az összes létesítmények üzembe helyezésének határidejét, illetve előirányzott paramétereik elérésének időpontját, s így — az eredeti ötéves terv előirányzataihoz képest — jelentős termelés- és rentabilitásnövekedést értünk el. Például: 1967-ben a mütalp-gyár a tervezettnél 70 nappal korábbi üzembe helyezése 300 tonnás termeléstöbbletet eredményezett, s abból, hogy a tervezettnél két évnegyeddel hamarabb értük el az előirányzott paramétereket, 700 tonna többlettermelés származott, s a terven felüli jövedelem 1 850 000 lejre rúgott.

A munka és a termelés tudományos szervezésére már a múlt év elején nyolc munkaközösség alakult 57 magas képzettségű mérnök, technikus és közgazdász részvételével. Összesen 29, a vállalat alapvető problémáihoz kapcsolódó műszaki-gazdasági tanulmány készült. Példaként a következő főbb témákat említjük: a vállalat szervezeti struktúrájának elemzése; az információ-rendszer elemzése; a termelési kapacitások megállapítása, elemzése és javaslatok ezek kihasználási fokára; a termelés műszaki előkészítése; a termelés programálása, beindítása és ellenőrzése a cipőgyárban; a késztermékek anyagmozgatásának megszervezése a cipőraktárban; az alkalmazottak munkahelyre szállításának megszervezése; a munkaidő felhasználása; a munkahelyek megszervezése a fröccsentett talpú cipőket gyártó üzemen; a munka megszervezése műszakonként; a munkások szakmai képzése és továbbképzése.

A termelés és a munka tudományos szervezését illető tanulmányok gazdasági hatékonysága megmutatkozik az 1966—1970-es ötéves terv mutatóinak jelentős javításában. Az ötéves terv eredeti előirányzataihoz képest a többlettermelés 350 millió lej értékű lesz (aminek összetevői: 2,7 millió pár cipő, 1 513 000 m² felsőbőr- és cipőbélés-anyag s más termékek). A termelési terv túlhaladása, illetve az anyagi javak és a munkaerő ésszerűbb felhasználása nyomán 85 809 000 lej többletjövedelmet értünk el, s 20 474 000 lejt önköltség-megtakarításból. Az 1967-es év eredményei teljes mértékben igazolták a kidolgozott tanulmányok realizmusát, sőt, az eredmények minden reményt felülmúlnak.

A tanulmányok alapján 66 intézkedés vált lehetővé, s nagyjából már a múlt év végéig kivitelezésükre is sor került. A termelés és a munka tudományos szervezésében persze nem a tanulmányok, megoldási javaslatok minél nagyobb száma a fontos, hanem az elhatározott intézkedések minél gyorsabb foganatosítása a termelésben. Elmondhatjuk, hogy vállalatunk e vonatkozásban is megfelelt a követelményeknek.

A termelés volumenét, bonyolultságát, sokféleségét figyelembe véve állapítottuk meg a szervezési sémát, amelyet már a múlt év elejétől gyakorlatilag bevezettünk. Vezető kollektívát alakítottunk, amelynek kettős rendeltetése van: egyrészt biztosítja a vezető szervek szakosodását műszaki és gazdasági profilok szerint, ami a vezetés operativitását, illetékességét garantálja; másrészt fokozza a személyes felelősséget a munkában. A vezető kollektíva minden tagja az alárendelt részlegekkel együtt (osztályok, főosztályok) jól körülhatárolt feladatokkal bíró funkcionális szerkezetet alkot, amely szervesen beépül a vállalat általános struktúrájába.

A cipőgyárban kivételesen hatékonyak bizonyultak a termelés programálásában, beindításában és ellenőrzésében alkalmazott intézkedések. A cipőgyártás kereskedelmi tételek szerinti programálásának és beindításának eredményeként betartottuk az összes bel- és külföldi megrendelőkkel kötött szerződésekben kijelölt határidőket, a gépek és berendezések jobb kihasználásával, s a munkaerő, az anyagok és nyersanyagok tökéletesebb értékesítésével egyidejűleg sikerült csökkenteni a cipőkészletet a késztermék-raktárban. Az utóbbi időben a termelés programálásában korszerű *matematikai módszereket* is alkalmazunk, főként a lineáris programozást.

Nagy figyelmet fordítottunk a termelési kapacitásokra. A kidolgozott tanulmányok alapján számos intézkedést fogantatosítottunk, amelyek — a termelési kapacitások lehető legésszerűbb kihasználásával — lényeges termelési többletet eredményeztek. A fröccsentett talpú cipőket gyártó részlegben a technológiai menet átszervezésével, a munkahelyek terhelési fokának megjavításával, az improduktív idők kiküszöbölésével 1967 augusztusától decemberig 30 000 pár cipőt termeltünk terven felül, több mint 2 millió lej értékben.

A munkahelyek megszervezésekor — a kolozsvári tudósok egy csoportjának javaslatait követve — figyelembe vettük a *munka-élettan*, *-egészségtan* és *-higiénia* követelményeit.

A munka-gazdálkodás problémái a tanulmányokban központi helyet foglaltak el. Számos intézkedést tanulmányoztunk és alkalmaztunk a munka-normákkal kapcsolatban, a munkaidő ésszerűbb és teljesebb kihasználását illetően, a vállalat személynete szerkezetének megjavításában.

Ösztönzőleg hatott a tudományos szervezésre, hogy vállalatunkat besorolták ama 71 vállalat közé, amelyekben a múlt év második felében kikísérletezték a minisztertanácsi határozat komplex előirányzatait a termelés gazdasági hatékonyságának növelésére. A határozat az állami tervben előirányzott mutatók csökkentésére, az anyagi érdekltség fokozására, a vállalatvezetés jogkörének bővítésére, a kivitel ösztönzésére vonatkozott. Vállalatunk mindig is teljesítette tervfeladatait, de az 1967. év második felében a termelés üteme a megszokottnál élénkebb volt. Alábbi táblázatunk a tavalyi év két szemeszterének eredményeit veti egybe:

Tervmutatók	Megvalósítások 1967-ben	
	I.	II.
Pénzügyileg realizált árutermelés	104,4 %	112 %
Egy alkalmazottra számított termelési lékenység	102,8 %	105,7 %
1000 lej értékű pénzügyileg realizált árutermelésre jutó kiadások	99,3 %	97,57 %
Az önköltség csökkentése	—1,15 %	—3,25 %
Jövedelem	120,6 %	152,5 %
Kivitelre szállított áru	100,2 %	104,2 %
Terven felül termelt cipő	18 000 pár	138 000,3 pár
Talp-bőr terven felül	8,6 tonna	63,9 tonna
Felsőbőr terven felül	—	13 100 m ²
Műanyag-talp terven felül	—	19,4 tonna
Terven felüli önköltség-megtakarítások	1 210 000 lej	7 665 000 lej
Jövedelem terven felül	3 032 000 lej	8 405 000 lej

Vállalatunk gyakorlata is bizonyítja a gazdasági tevékenység minőségileg magasabb szintre emelésével kapcsolatos pártintézkedések helyességét. Bizonyítja, hogy a vállalati munkaközösség alkotó gondolkodása, a koncepciózus vezetés rejtett anyagi és emberi energiákat mozgósíthat a korszerű termelés érdekében.

Nicolae Ciovárnache