

## A „karbantartott” munkanorma

A termelékenység állandó növelésének, a munka szerinti elosztás megvalósításának egyik nélkülözhetetlen eszköze a megalapozott, reális munkanorma. A munkanormákkal való foglalkozás az üzemek állandó feladata. A Dél-Magyarország szerkesztőségének ipari rovata legutóbb azokat a szakembereket hívta össze, akik munkakörükönél fogva naponta figyelemmel kísérhetik a normák alakulását, fejlődését, hogy megbeszélje velük az ezzel kapcsolatos eredményeket, gondokat, tennivalókat. A megbeszélésen részt vett Csala Mihály, az SZMT közgazdasági bizottságának tagja, Kiss Lajosné, a városi tanács vb ipari osztályának csoportvezetője, Békéssy Tibor, a tanács vb munkügyi osztályának előadója, Mészáros János, a textilművek és Kozocsa István, a ruhagyári munkügyi osztályának vezetője, Juhász László, a rostkikészítő vállalat termelési osztályának vezetője, Hutter István, a cipőgyár és Szilágyi József, a szőrmegyári munkügyi csoportjának vezetője, dr. Farkas Tibor, a paprikafeldolgozó üzem szervezője.

Ma már vitatkozni sem lehet azon, hogy a munkanorma milyen jelentős szerepet töltenek be a szocialista termelésben. Hogy kölcsönhatásban a műszaki színvonal növelésével, a munka- és üzemszervezés javításával, a termelőberendezések jobb kihasználásával együtt a termelékeny és gazdaságos termelés legfontosabb motorja. Ahol a normákat elhanyagolják, tulajdonképpen az előrehaladásról mondanak le. Szerencsére azonban egyre inkább természetes dolognak veszik minden üzemben a normák folyamatos „karbantartását”, a kormány 1961-ben kelt 22-es számú rendelete megfelelő erkölcsi és jogi alapot ad a vállalatoknak, hogy tevékenységük szerves részeként foglalkozzanak a munkanormák készítésével, alkalmazásával, s szükség szerint: megváltoztatásával.

**Mikor kell megváltoztatni a normát?** A felelet elméletben egyszerű: ha a műszaki és szervezési változások, új technológia bevezetése, a gépkapacitás megváltoztatása stb. esetén vagy újításkor. A gyakorlatban persze nem ilyen egyszerű nyomon követni az okokat. Ahol például nem lehet műszaki normákat létrehozni, ahol nem gépi, hanem főképpen kézi munka a termelés alapja, ott már nehezebb egységessé válni a követelmény alá süllyed a teljesítmény. Hogyan „védekeznek” tehát a dolgozók? Úgynevezett munkavisszatartással. Ha időlemező ellenőrzik őket, lassabban dolgoznak, s a lehető legkínosabb pontossággal betartják a technológiai utasítást. A rostkikészítés technológiája ugyanis bizonyos túrést is megenged anélkül, hogy ez kihatással lenne a minőségre. A Kontakta szentesi üzemében tapasztalták, hogy az egyik dolgozó normaelemzőkor olyan hosszú ideig tartotta magas hőfokon a műanyag kapcsolót, hogy tizből három elégett. Húzta az időt.

Az említett két példából arra lehet következtetni, hogy nem mindig nézik jó szemmel a dolgozók a normák ellenőrzését. Attól tartanak, hogy utána szigorítás következik. Vajon igaz-e ez? Feltehetően igaz ott, ahol a helytelen gyakorlat miatt rossz a hangulat. Később még szó lesz erről, egyelőre csak megjegyezzük: a normák karbantartása nem feltétlenül azt jelenti, hogy emelik a megkövetelt teljesítményt, azt is jelentheti, hogy csökkentik. Az a fontos, hogy a normákban kifejezésre jussan az állandó fejlődés, hogy meg-

teremtse a legkedvezőbb műszaki, szervezési és életleni feltételeket.

A normákkal kapcsolatban reklamáció meglehetősen ritka a textilművekben. Az utóbbi időben csupán egyetlen üzemrészen rendezték a normát, csökkentették, mert nem voltak meg a teljesítéséhez szükséges műszaki adottságok. Eltérő hasonló eset fordult elő a cipőgyár szabástanán is. Vajon ezekben az üzemekben lazán, felelőtlenül kezelik ezt a kérdést?

A textilművekben műszakilag jól megalapozott normák vannak érvényben. A dolgozók az évek során megszokták, hogy a műszaki feltételek változása magával hozza a normák megváltoztatását is. Nyugodt bérezési színvonal alakult ki, nincs miért reklámozni. Csúszó a fonoda rekonstrukciójával kapcsolatban adódtak legutóbb problémák. Az új fonógépeken ugyanis nagyobbak az orsó, s úgynevezett pihelévűk teszik kényelmesebbé a dolgozók munkáját, tehát ráérnek négy gépdal kezeléséről ötre is áttérni. Terhelésük nem növekedne, de a munka termelékenysége igen. A hasonlóan jó körülmények között működő miskolci gyűrűsfonóban egy-egy dolgozó öt-hat gépdalt is ellát.

Szintén jól szervezett üzem a ruhagyár, csak hogy mivel itt nem a gépek, hanem a dolgozók ügyessége és begyakorlottsága dönti el elsősorban a teljesítményt, a veszteségidők műszaki feltárása igen fontos feladat. A ruhagyárban műszakilag megalapozott normák nincsenek, hanem vállalati munkaalapokat dolgoznak ki. A normák megváltoztatásának gyorsaságát és hatékonyságát csökkenti, hogy még érvényben vannak az országos normaalapok is, ezeken pedig csak hozzájárulással lehet változtatni.

A ruhaipar profilozása viszont az országos normaalapokat feleslegessé tette, a szegedi ruhagyár termékeit sehol másutt nem gyártják.

Csaknem minden üzemben gondot okoz, hogy a kiszolgáló üzemekben dolgozó munkások nem használják ki annyira a munkaidőt, mint azok, akik a közvetlen termeléssel foglalkoznak. A textilművekben a segédmunkások, rakodók között végzett munkanapfelvételek kimutatták, hogy alig 30-40 százalékra használják ki munkaidőjüket. Ugyanakkor viszont meglehetősen súlyos a munkaerőhiány. Mi tehát a megoldás? Tervezték, hogy pontosan kiszámítják a rakodók, segédmunkások terhelését, s ha „lógást” tapasztalnak, előbb figyelmeztetik a munkafegyelmegsértőjét, a harmadik figyelmeztetés után pedig az elbocsátás következik.

Élég sok helyen megtürik még a lazaságot a vezetők, attól való félelmükben, hogy a dolgozók otthagyják az üzemet. A paprikafeldolgozóban ezért nem mernek „hozzányúlni” a rakodók normájához, holott változtatásra szorulna. A ruhagyárban a bérkorrekcióra szolgáló összeg nagyobbik részét a karbantartó műhely dolgozóinak adták, s a termelőüzemi dolgozók emiatt csupán minimális bérjavításhoz jutottak. Hogy az ilyen liberalizmus mennyire káros, azt talán bizonyítani is felesleges. Nemcsak bérfeleslegességet idéz elő, nemcsak rombolja a munkafegyelmet, hanem teljesen idegen törekvéseinketől is. A normákat bizonyos értelemben nem lehet elválasztani a keresetektől, mivel a norma egyik feladata a munka szerinti elosztás lehetőségének megteremtése.

A normák karbantartásának felismerése nem a munkügyi dolgozókon múlik elsősorban, hanem a műszakiakon. Sajnos ezt a feladatot a műszaki dolgozók igyekeznek áthárítani magukról, a magasabb teljesítményt leginkább csak regisztrálják, de okát nem keresik, jelzést nem adnak róla. Így fordulhatott elő az egyik helyi ipari üzemben, hogy egy dolgozó sablonokat alkalmazott, újítást vezetett be munkájában, de csak hosszas megfigyelés után de-

- **Mikor kell megváltoztatni?**
- **Jó norma, kevés reklamáció**
- **A liberalizmus káros hatása**
- **Összefogásra van szükség**

## Idő és minőség

Munkabérezési rendszerünk alapján jó és egészséges. Ösztönöz a jobb teljesítményekre, hogy ki-ki törje a fejét, miként javíthatja a maga munkafeltételeit, fokozhatja munkájának termelékenységét. Erre serkent az anyagi és öntudatbeli ösztönzés sok formája is. Mégis azt tapasztaljuk, hogy néhány üzemben a vezetők bátortalansága, kényelemszeretete, egy-két munkás maradisága útját állja annak, hogy ez a helyes bérezési rendszer szüntelenül előbbre vigye a termelést, javuljon a munka minősége.

Ahhoz, hogy a helyesen megállapított normák betöltésük szerepüket, állandóan és folyamatosan tördölni kell a teljesítmény-követelmények alakulásával. Ahol műszaki változás történik, ott kövesse a normák folyamatos karbantartása. Általában megszilárdult a norma és a százalék becsülete. Ennek ellenére a normakarbantartásnak még mindig van „kísérő zenéje”. Ha valahol igazítani kell a teljesítmény-követelményen, akadnak, akik „szóvá teszik”: a jó munkához idő kell.

Néhány hete a szegedi kábelgyárban fültanúja voltam az időmérő s egy munkás-összhangy beszélgetésének. Együttműködésükkel állapították meg, mennyi lesz a gépen dolgozó munkások teljesítmény-követelménye. Több olyan jelenségre figyeltek fel, amelyek elhárításával nemcsak könnyebben, hanem termelékenyebben dolgozhatnak. A művezetőknek, üzemvezetőknek mindenütt valahogy így kellene elvégezni a veszteségidők tárgyalagos feltárását és a helyes normák kialakítását, mert ez az elintézési mód megnyugtató.

**Ahol tudományos alapokon, elemző módon alapítják meg a normát, ott mindenütt biztosított a jó munka elvégzéséhez szükséges időt.** Mégis akad munkahely, ahol a készáru minőségét jelző számok arról tanúszkodnak, hogy sok a harmadosztályú, vagy selejtjes áru. Ha az ilyen helyen a normamegállapításnál hasnált elemző tevékenységgel vizsgálják a selejt okait,

rendszerint kiderül, hogy nem tartották be a munka-és technológiai fegyelmet. Mindjárt szembetűnővé válik a rossz, lelkiismeretlen munka. Itt sem az idő volt kevés, hanem a munkafegyelmek voltak laza. Nem arra fordították az időt, amire kellett volna, utána — ahogyan mondani szokták — ráverték, hogy meglegyen a kereset, a forint, sok esetben még a jutalom, a prémium is. Ha teret engednek az ilyen „ráveréseknek”, rendszerint kialakul az olyan nézet, hogy nem érdemes jó munkát végezni, mert anélkül is hozzájuthatnak a jó keresethez.

Pedig a forint és a becsület, a kereset és öntudat nem szembenálló fogalmak, hanem nagyon is szoros kölcsönösségben vannak egymással. Így van ez a teljesítménykövetelmény és a minőség esetében is. A helyesen alkalmazott anyagi ösztönzés fokozza a munkakedvet és erőteljesen hat a dolgozók öntudatára. Viszont az öntudattal vállalt szorgos munka biztosítja a kereset növelését is. Helytelen lenne szembeállítani szóban vagy gyakorlatban a kétféle ösztönzést, vagy a normát a minőséggel s azt mondani vagy ez, vagy az, s elfogadni azt a kibúvó szólás-mondást, hogy „a jó munkához idő kell”.

Kétségtelen, hogy kell, de ez benne van a normában és biztosítja is a jó minőségű munka feltételét.

**Nem ellentétes fogalmak ezek, de azzá válhatnak, ha nem tartjuk be a technológiát — és rendszeresen megsértjük a munkafegyelmet.** Ezért csak akkor vezethet eredményre helyes munkabérezési rendszerünk, ha következetes az ellenőrzés is. A gazdaságvezetés művészetéhez tartozik, hogy minden felelős vezető átgondoltan és eredményesen alkalmazza az anyagi és öntudatbeli ösztönzés együttes, jól összevetőztet elveit, oly módon, hogy ellenőrizi is a munkát, mert csak így lehet a jó minőségű munka alapja a helyesen megállapított norma, így szolgálhatja a közösség és az egyén hasznát.

**Ahol tudományos alapokon, elemző módon alapítják meg a normát, ott mindenütt biztosított a jó munka elvégzéséhez szükséges időt.** Mégis akad munkahely, ahol a készáru minőségét jelző számok arról tanúszkodnak, hogy sok a harmadosztályú, vagy selejtjes áru. Ha az ilyen helyen a normamegállapításnál hasnált elemző tevékenységgel vizsgálják a selejt okait,

rendszerint kiderül, hogy nem tartották be a munka-és technológiai fegyelmet. Mindjárt szembetűnővé válik a rossz, lelkiismeretlen munka. Itt sem az idő volt kevés, hanem a munkafegyelmek voltak laza. Nem arra fordították az időt, amire kellett volna, utána — ahogyan mondani szokták — ráverték, hogy meglegyen a kereset, a forint, sok esetben még a jutalom, a prémium is. Ha teret engednek az ilyen „ráveréseknek”, rendszerint kialakul az olyan nézet, hogy nem érdemes jó munkát végezni, mert anélkül is hozzájuthatnak a jó keresethez.

Pedig a forint és a becsület, a kereset és öntudat nem szembenálló fogalmak, hanem nagyon is szoros kölcsönösségben vannak egymással. Így van ez a teljesítménykövetelmény és a minőség esetében is. A helyesen alkalmazott anyagi ösztönzés fokozza a munkakedvet és erőteljesen hat a dolgozók öntudatára. Viszont az öntudattal vállalt szorgos munka biztosítja a kereset növelését is. Helytelen lenne szembeállítani szóban vagy gyakorlatban a kétféle ösztönzést, vagy a normát a minőséggel s azt mondani vagy ez, vagy az, s elfogadni azt a kibúvó szólás-mondást, hogy „a jó munkához idő kell”.

Kétségtelen, hogy kell, de ez benne van a normában és biztosítja is a jó minőségű munka feltételét.

**Nem ellentétes fogalmak ezek, de azzá válhatnak, ha nem tartjuk be a technológiát — és rendszeresen megsértjük a munkafegyelmet.** Ezért csak akkor vezethet eredményre helyes munkabérezési rendszerünk, ha következetes az ellenőrzés is. A gazdaságvezetés művészetéhez tartozik, hogy minden felelős vezető átgondoltan és eredményesen alkalmazza az anyagi és öntudatbeli ösztönzés együttes, jól összevetőztet elveit, oly módon, hogy ellenőrizi is a munkát, mert csak így lehet a jó minőségű munka alapja a helyesen megállapított norma, így szolgálhatja a közösség és az egyén hasznát.

N. P.

## A szakszervezeti bizottság az üzem- és munkaszervezésért

Ez év áprilisában látott napvilágot a SZOT elnökségének határozata, amely felhívja a szakszervezeti bizottságok figyelmét arra, hogy segítsenek az üzemekben, vállalatokban az üzem- és munkaszervezési feladatok megoldásában.

**A brigádokra támaszkodunk**  
A Csongrád Megyei Húsipari Vállalat szegedi szalá-

myár telepén beszélgetünk Iványi Lászlóval, az üzemi bizottság elnökével.

— Ismerem a rendeletet — mondja — van is nálunk ez ügyben nagyon sok minden, csak össze kell szedni a dolgokat.

Magasra halmozott dossziécsomó kerül az asztalra. Mindegyiknek gondos felirat mely a dossziéba zárt ügyiratok tartalmáról vall.

— Mivel a feladat elsősorban a termelékenység emelése, a termelés korszerűsítése és gazdaságossá tétele, a szocialista munkaversenyre, a szocialista brigádokra számítunk, támaszkodunk. Hatalmas a fejlődés 1961. óta — a szocialista címért folyó munkaverseny beindulásától. — Akkor 115-en, most 240-en dolgoznak a brigádokban. S a brigádválalások között ma már egyre több helyen állítják feladatuk maguk elé az újítási feladatterv néhány pontjának teljesítését.

**Az újításokat több helyen bevezetjük**

— A műszaki és gazdasági szakemberek, szocialista brigádvezetők, kiváló újítók közös beszélgetéseken ismerik meg egymás munkamódszereit, jól bevált tapasztalatait. Ilyen beszélgetésekre nemcsak egy-egy telephelyen belül, de a vállalat gyáregységei között is sor került már.

— Sőt nagyobb kiruccanásokat is teszünk egy kis tapasztalatszerzés érdekében. A szegedi szalámygyár csonatózó üzemrészéből néhány napja jártak meg négyen a budapesti marha- és sertés-vágó hidat. Dolgozóitarsaik-

nak beszámolnak az ott látottakról.

— Egyik fő feladatunknak tekintjük az élenjáró munkamódszerek elemzését és az általánosítható módszerek bevezetését. Egy ember foglalkozik a különböző telephelyeken benyújtott újítási javaslatok elbírálásával. Nagyon jó a kapcsolat közöttünk. Az észszerűsítéseket, elfogadott újításokat bevezetjük valamennyi telephelyünkön az azonos munkakörökben.

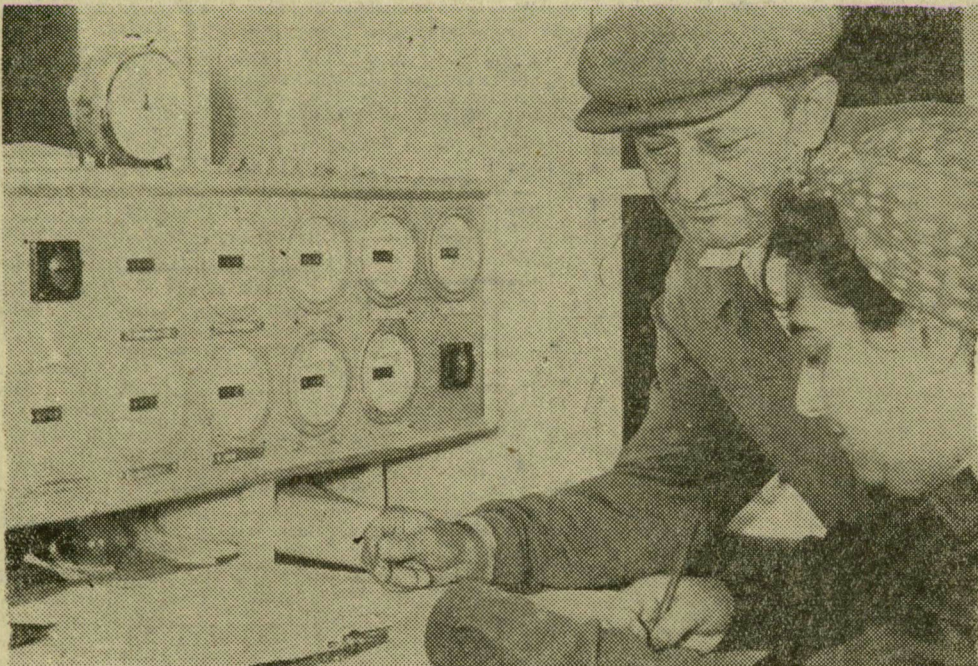
**Külföldi tapasztalatok**

— Nagy gondot fordítunk arra, hogy gazdasági és műszaki vezetőink, dolgozóink, megismerjék hasonló profilú külföldi vállalatok életét, munkáját, termelési tapasztalatait, hasznos munkamódszereit.

Többben jártak már külföldön is tanulmányúton az üzemből. Marton József Olaszországban tanulmányozta a húsipari üzemek klimatizáló berendezéseit. Várallyai Rezső igazgató pedig a hatalmas szovjet hús-feldolgozó vállalatoknál ismerkedett a gépesített húscsontozással, a folyamatosan tölthető húsáruk előállításának módszereivel.

— Aki hazajön a tanulmányútról, írásban is készít beszámolót, melyet a szakemberek, az érdeklődők elolvashatnak — s előkerülnek a fiók mélyéről a gemkapcsokkal egygézárt lapok —. Sokat tanulhatunk ezekből a beszámolókból, jelentésekből, a külföldön járt szakemberek személyes tapasztalataiból.

M. E.



(Liebmann felv.)

### Fényképező műszerek

A munkanap-fényképezés érdekes módját valósították meg a Rostkikészítő Vállalat újszegedi telepén. Az új üzemrészben, ahol a vállalat mérnökeinek, technikusainak tervei alapján automata gépsor végzi a rostkikészítés műveleteit, már nincs szükség arra, hogy időközönként stopperórával mérjék, ellenőrizzék a termelés egyes fázisait. Az új gépek konstruálásával egy időben megoldották a folyamatos munkanap-fényképezést is. A képen látható műszerek jelzik, hogy a gépsor különböző egységei mikor kezdték a munkát, mikor álltak le, és közben üresen jártak-e vagy dolgoztak. S ha termeltek, milyen volt a gép terhelése. Mindezeket az észrevételeket szalagra rögzítik, s ezek alapján a vezetők későbbi időpontban is megállapíthatják, melyik napon, hogyan használták ki a gépek kapacitását, milyen eredménnyel termeltek.