

VII

REFERAT INŻ. J. JĘDRZEJAKA

Reorganizacja Wydziałów Zasobów i wpływ jej na pracę Wydziałów Mecha- nicznych

Włożono na mnie trudne zadanie. Mam przedstawić Szanownemu Zjazdowi sprawę już od miesięcy przesądzoną, a przy tym tak lekko dopiero zarysowaną, bo w szczegółach jeszcze nieopracowaną, że właściwie konkretnego jakiegoś materiału do omawiania brak zupełnie. Ale może to właśnie zachęciło mnie do wytrwania w postanowieniu i rzucenia na ten temat paru myśli, które choć same przez się sprawy tej trudnej nie wyświetlą, lecz przez wywołanie rzeczowej dyskusji uwypuklą może trudności i przeszkody, jakie spiętrzyć się mogą na drodze do realizacji zamierzonej reformy, a z drugiej strony przyczynią się może do takiego jej wyjaśnienia, że odpadną z niej jednego z nas obawy przed ogromem skomplikowanej odpowiedzialności, jaka ma spaść na barki Wydziału Mechanicznego, a w szczególności na jego odpowiedzialnego kierownika i bez tego obciążonego niełatwym zadaniem, jakie przed nim stawia wyjątkowo duży i skomplikowany aparat tej służby, o budżecie przekraczającym rozmiarami budżety wszystkich innych służb i dochodzącym do połowy ogólnego budżetu kolei.

Jeśli spełnię tę skromną rolę, będę się czuł zadowolonym, a jednocześnie usprawiedliwionym wobec Szanownych Kolegów, że nie na próżno zająłem ich drogocenny czas i zaprzętnąłem cenną ich uwagę.

Na wstępie zaznaczyć muszę, że w pierwszych latach rozbudowy naszego rodzimego kolejnictwa sam należałem do zwolenników przekazania sprawy zakupu materiałów dla celów służby mechanicznej — tejże służbie, ale były to czasy, kiedy służba zasobowa P. K. P. była w pieluchach, organizowała się

z trudem, bo trudne były warunki rynku i brak było wyrobionego fachowego personelu, szukała słowem dla siebie właściwej drogi, a na tej drodze napotykała dużo wybojów i ostrych kłujących kamieni, jakie jej rzucali pod nogi tak niezadowoleni odbiorcy, jak i łaknący dobrego i łatwego zarobku niepowołańcy i dostawcy.

Sprawa zakupów, a zwłaszcza terminowości i jakości, stała wtedy niewątpliwie źle i utrudniała usprawnienie pracy wydziału fachowego — mechanicznego, a z pewnością i innych, ale te inne nie wchodziły w zakres niniejszego referatu.

Wydział — wytwórca denerwował się i niecierpliwił się, bo opóźniał dostawę wytworu w tej czy innej formie, rzucając w opinię kolejańską popularne wtedy zdanie: „gdybyśmy sami wzięli w swoje ręce zakupy, nie czekalibyśmy na potrzebne materiały i części zapasowe i robota szła by jak z płatka“. A tabor wtedy był potrzebny, szedł na wagę złota, był cel, był ruch, a mało było środków dla tego ruchu, to też popularne hasło zbliżenia materiału do wytwórcy zjednywało sobie coraz więcej zwolenników i trwałe podłoże.

Płynął jednak czas, a z nim zmieniały się warunki. Wydziały Zasobów wzięły się do pracy, surowa krytyka i ambicja zawodowa były bodźcem, siły zaczęły krzepnąć, sprawa bogaciła się fachowym doświadczeniem, dojrzewała w coraz szybszym tempie i wreszcie stanęła mocnymi nogami na uitorowanym przez pracę gruncie.

Jednocześnie warunki powojenne i nadciągający kryzys światowy utrudniały i komplikowały sprawę zakupów; przemysł i rynek coraz więcej stawały się niepewne i nieufne, ceny skakały, firmy bankrutowały, o jakiej takiej stabilizacji nie mogło być mowy. W tych warunkach, przy wielkiej odpowiedzialności, narzucanej z góry, zasobowiec musiał wyrobić w sobie specjalną wrażliwość na zmiany, zdolność wyczuwania koniunktury, a przede wszystkim czujność i ostrożność, aby nie zbłądzić na manowce i nie ugrzęznąć w bagnie.

Jak widzimy, skomplikowane warunki musiały wyczelować kierownika-zasobowca, zdolnego podołać im i opanować je. Podkreślam to specjalnie, abyśmy mogli uświadomić sobie, że zasobowiec jest to już teraz fachowiec o specjalnych uzdolnieniach i wiedzy, i że zastąpić go pierwszym lepszym dyle-

tantem nie można, a także, że przełożenie jego czynności na inny organ, już obciążony dużą odpowiedzialnością i obowiązkami swojej bezpośredniej specjalności, powinno być dokonane dopiero po należytym przeanalizowaniu sprawy, aby się upewnić, czy ten poważnie obciążony organ nie ugnie się pod dodatkowym ciężarem i pomimo najlepszych chęci i wysiłków nie pogorszy obu spraw, co nie stanowiłoby dobrej zachęty i bodźca do dalszej jego pracy.

Weźmy tutaj jeszcze pod uwagę, że do centralnego zarządu Wydziału Mechanicznego w ostatnim roku zostały już przyłączone: centralne biuro sprawdzania list płacy ze wszystkich podległych urzędów, centralna statystyka trakcyjna przy dziale parowozowym, teraz ma przejść jeszcze dział zasobowy, a wszystko to na głowie i odpowiedzialności jednego Naczelnika. Mimo woli nasuwa się pytanie — czy nie za dużo, czy nie siła złego na jednego.

Nie będę tutaj wyłuszczał zadań Wydziału Zasobów, jego dotychczasowych błędów i sposobów ich zwalczania. Uczynili to już inni wybitni znawcy spraw zasobowych w wygłoszonych odczytach i artykułach, umieszczanych w prasie fachowej, a między innymi i w „Inżynierze Kolejowym“, że wymienię tutaj artykuły inż. Gąsowskiego i inż. Błaszkwskiego. Nie mało pracy poświęciła tej sprawie również Komisja Usprawnienia.

Komisja ta w swoich „Zasadach ogólnych gospodarki materiałowej“ str. 1 pisze: „Gospodarka materiałowa, posiadająca charakter zupełnie odrębny od charakteru innych dziedzin gospodarki kolejowej, powinna być wydzielona w samodzielną grupę funkcyjną, stanowiącą pewną całość“. Do takiego wniosku przyszli doświadczeni członkowie komisji, obeznani z różnymi dziedzinami kolejnictwa, nie wyłączając spraw zasobowych; a więc mamy do stwierdzenia, że do zmiany tego zasadniczego ujęcia nie można dążyć bez bardzo szczegółowego zbadania wszystkich za i przeciw.

Podług tejże komisji, cele gospodarki materiałowej są:

1. zaopatrzenie miejsc zużycia w materiały i inwentarz i części zamienne, zakupione na warunkach najekonomiczniejszych, w ilościach i gatunkach takich, aby czynności produkcyjne mogły być spełniane bez przerwy według planu;

2. dążenie, aby koszty związane z czynnościami zakupu, magazynowania itd. materiałów były minimalne.

Wskazane cele, przyznać trzeba, dość luźno łączą się z celami bezpośrednimi każdej służby fachowej w D. O. K. P. i stanowiąc same w sobie poważną i odpowiedzialną pracę, nie powinny, zdawałoby się, absorbować sił i czasu wydziałów fachowych, mających ważne bezpośrednie zadania i cele, tym bardziej, że spożycie materiałów, poza głównymi podstawowymi, jak paliwo i metale, stanowi niewielki procent ich budżetu. Każdy zakup obchodzi wydział fachowy zasadniczo tylko co do ceny i czasu dostawy, mniej zaś obchodzi go bezpośrednio sam sposób dokonywania zakupu, jak również i cała masa formalności, niezwiązanych bezpośrednio z celami służb fachowych. Wszystkie te formalności jednakże są przy dokonywaniu zakupów konieczne i są ogromnie absorbujące, a każde przeoczenie daje bezpośredni i łatwo dostrzegalny wynik w postaci pieniężnych strat, za które trzeba ponosić odpowiedzialność.

Pewną charakterystykę prac, które po skasowaniu Wydziałów Zasobów w myśl projektu Departamentu Finansowego przeszłyby do czynności innych służb, a w głównej swej masie do służby mechanicznej, jako największego konsumenta, mogą dać liczby dotyczące zakupów w D. O. K. P. Poznań, tak co do ogólnej sumy ich kosztu, jak i co do ilości zamówień, podlegających kompetencji Dyrekcji, a więc z wyłączeniem zakupów centralnych. I tak — za rok 1935 załatwiono:

przetargów publicznych	87
„ ograniczonych	252
wydano zamówień	2425
ogółem na sumę	5.138.000 zł.

Nie podając dokładnych cyfr, można w przybliżeniu określić, że 75% z tej sumy przypada na zakupy dla służby mechanicznej, około 20% dla służby drogowej i zaledwie 5% dla innych służb. Danych z innych Dyrekcji tutaj nie podaję, gdyż trudno było je zebrać.

Jak już zaznaczono, stosunek powyższy podano w przybliżeniu, gdyż według zarządzenia Ministerstwa Komunikacji z dnia 30. XI 35 r. P. 5-132/92/35 („Zasady nowej organizacji zaopatrzenia materiałowego na P. K. P.”) dokładny podział

materiałów pod względem przynależności zakupu itd. będzie dopiero dokonany, lecz już teraz można sądzić, że przeprowadzać zakupy itp. będzie musiał Wydział Mechaniczny w Poznańskiej D. O. K. P. na sumę do 4 milionów złotych.

Przy istniejącej organizacji D. O. K. P. kupującym jest Naczelnik Wydziału, gdyż on ponosi odpowiedzialność za całokształt czynności wydziału, a zatem gdyby nawet przenieść pewne uprawnienia i część odpowiedzialności na kierownika działu, to jednakże w wielu przypadkach, przy większych zakupach, decyzja musiałaby obciążać Naczelnika Wydziału. Żeby zaś wydać decyzję zakupu, trzeba być stale i szczegółowo obznajmionym ze wszystkimi wymaganiami i bardzo często ulegającymi zmianom warunkami rozpisywania przetargów, przeprowadzania decyzji kupna oraz sporządzania umów i zamówień.

Oprócz tego decyzja zakupu w wielu wypadkach wymaga szczegółowego zbadania stanu już zawartych i wykonywanych umów, szczególnie odnosi się to do większych zakupów, które by w każdym razie podlegały Naczelnikowi Wydziału. Wszystko to wymaga bardzo dużo czasu. Można powiedzieć, nie wpadając w przesadę, że przy obecnej organizacji Naczelnik Wydziału Zasobów jest przynajmniej w 50% swego czasu zaabsorbowany sprawami wyżej wyszczególnionymi; a więc i przyjęcie większej części tych spraw przez Wydział Mechaniczny zaabsorbuje Naczelnika tegoż Wydziału, jeżeli nie w tej mierze, jak obecnie Naczelnika Wydziału Zasobów, to w każdym razie w ciągu kilku godzin dziennie, i to na niekorzyść czasu, który powinien by być poświęcony sprawom bezpośrednio mechaniczno-trakcyjnym.

Obecnie sprawą planowania ilości materiałów do zakupu zajmuje się dział magazynowy, opierając się zasadniczo na faktycznych ogólnych rozchodach i tylko przy niektórych materiałach i w wątpliwych wypadkach uzgadnia te ilości z wydziałami fachowymi. Po skasowaniu oddzielnej służby zasobów, służba konsumująca musiałaby przejąć i te funkcje. Również do Wydziału zakupującego przeszłyby i prace, związane z wyzyskaniem nadmiarów, znajdujących się w innych D. O. K. P., jak również i z likwidacją swoich. Dalej w służbie zasobów ześrodkowana jest praca norm materiałów. Aczkolwiek prace te mogłyby być rozłożone na każdy konsu-

mujący wydział fachowy, to jednak ze względu na odpowiedzialność norm kapitału zasobowego, musiałyby i ta praca przejść do wydziału kupującego. A ponieważ gros materiałów zużywa i zapewne kupować musiałyby służba mechaniczna, więc i ta praca w większej części obciążałaby wydział mechaniczny. Inne wydziały odgrywałyby rolę tylko instancji współpracujących, gdyż niemożliwym jest, aby dla każdego wydziału była ustalana oddzielna norma zapasów. Można stwierdzić, że ustalanie norm przez każdy wydział oddzielnie da w rezultacie znaczne powiększenie zapasów, a więc i wzrost kapitału zasobów.

Aczkolwiek prace przy ustalaniu norm są okresowe, wymagają jednak ciągłej kontroli i zmian, a więc i poświęcenia im pewnego czasu i uwagi ze strony kierownictwa służby.

Oprócz tego dzisiejsza służba zasobów załatwia sprawy, wynikające z kontroli magazynów. Jeżeli Biuro Finansowe przeprowadza kontrolę z punktu widzenia finansowego, to kontrola gospodarcza i techniczna musiałyby pozostać w Wydziale Mechanicznym, jako zużywającym najwięcej materiałów, przepływających przez Magazyn Główny i jako najbardziej zainteresowanym w sprawnym działaniu tego organu. Również prawie wszystkie prace, związane z odbiorami materiałów, musiałyby przejść do Wydziału Mechanicznego, jako największego konsumenta, w zupełności, z wyjątkiem spraw odbioru tłuczni, materiałów budowlanych, nawierzchniowych i w części drzewnych, gdyż te zapewne przeszłyby do Wydziału Drogowego.

Z całego powyższego przedstawienia wynika, że po skasowaniu Wydziałów Zasobów, większość prac wykonywanych przez te wydziały przeszłyby do wydziałów mechanicznych, przy czym do czasu, wykazanego odnośnie samych czynności zakupowych, doliczyć trzeba czas, który Naczelnik Służby Mechanicznej musiałyby zużyć dla spraw planowania, likwidacji nadmiarów, normowania zapasów, przeprowadzania kontroli, oraz dla spraw związanych z odbiorami.

Kończąc, zastrzegam się, że wszystko wyżej powiedziane nie ma na względzie bezwzględnej krytyki projektowanej reformy, a chodzi głównie, jak to już na wstępie było zaznaczone, o wyświetlenie tej sprawy jako bardzo ważnej i nowej, i możliwie jasne i wyraźne uprzytomnienie sobie, czy i jakie po-

ciągnie za sobą trudności wprowadzenie tej inowacji w życie. Zdaje mi się, zalecenia godną jest ostrożność, jak przy każdej reformie nowej a niewypróbowanej, by ustrzec się możliwego błędu i możliwości cofania się wstecz.

Stawiam przeto taki wniosek: Zjazd Inżynierów Wydziałów Mechanicznych uznaje iż nowy system zaopatrywania kolei w materiały i inwentarz, należy wprowadzić najpierw na próbę w jednej lub najwyżej dwóch dyrekcjach o słabszej organizacji służby zasobowej i dopiero na podstawie ewentualnych pomyślnych wyników tej próby, rozszerzyć system na inne dyrekcje.

KOREFERAT RADCY P. K. P. ZD. CIECHOŃSKIEGO

Zasady nowej organizacji zaopatrywania materiałowego na P. K. P.

Temat swój obrałem dopiero po otrzymaniu referatu p. inż. J. Jędrzejaka, chcąc w ten sposób uzupełnić niejako poruszone zagadnienie tymi wszystkimi danymi, jakie w bieżącej chwili były możliwe do zebrania.

Mam tu na myśli prace Komisji powołanej zarządzeniem Ministra Komunikacji z dn. 1 września rb. nr P. 5. 132/85/36 pod przewodnictwem p. Dyrektora Departamentu inż. M. Stodolskiego.

Nie wdając się w teoretyczne uzasadnienie słuszności tych czy innych tez naukowej organizacji pracy, Komisja w swych pracach przyjęła zasadę przeprowadzania kalkulacji na wszystkich szczeblach administrowania zarówno budżetem, jak i materiałami: każda komórka w ramach swoich uprawnień powinna umieć obliczać swoje potrzeby.

Chcę Szanownym Kolegom przedstawić logiczne rozwiązanie trudnego dość zagadnienia co do zasad nowej organizacji zaopatrywania materiałowego na P. K. P., a to w związku z zarządzeniem Ministra Komunikacji o likwidacji Wydziałów Zasobów w D. O. K. P. z dn. 30 listopada 1935 r. nr P. 5-132/92/35.

