

Bodźce w zjednoczeniach

Zjednoczenia przemysłowe istnieją już trzy i pół roku. Jest to okres pierwszych doświadczeń, dostateczny do dokonania pewnych prób podsumowania i wypracowania wniosków. Szczególnie, że nowy plan pięcioletni nałożył na te jednostki szereg poważnych zadań ekonomicznych, a dokonywane zmiany w metodach zarządzania wymagają stosowania w codziennej pracy analizy ekonomicznej, pogłębionych badań i tworzenia nowych więzi między przedsiębiorstwami a ich jednostkami nadrzędnymi.

Nie zawsze jednak zjednoczenia dysponują dostatecznymi możliwościami dla realizacji tych zadań. Jedną z takich spraw jest problem plac i bodźców dla pracowników zjednoczeń. Od tego też problemu rozpoczynamy publikację cyklu artykułów poświęconych pośredniom ogniom w zarządzaniu gospodarką.

Pracę wszystkich wypowiedzi i publikacji na temat zjednoczeń zaczyna się od stwierdzenia, że pełnią one dwójną funkcję — są z jednej strony organizacją, zjednoczeniem przedsiębiorstw, powołaną do reprezentowania branży, gałęzi czy też części gałęzi przemysłu wobec władz zwierzchnich, a z drugiej strony organem administracji, który ma zapewniać realizację interesów ogólnopolskich, a więc instancją władzy zwierzchniej, podporządkowaną resortowi (bądź innemu nadrzędnemu organowi władzy). Dodadźmy, że kolejność tych funkcji jest podawana często odwrotnie, szczególnie w publikacjach wcześniejszych.

Wydać się, że ten fakt podkreślenia dwójnej funkcji zjednoczeń nie jest przypadkowy. Rzecz dość oczywista, zawarta wyraźnie w Uchwale Rady Ministrów nr 128 z r. 1958, ciągle jest przypomniana, ciągle stanowi punkt wyjścia do rozważań na różne tematy. Wynika to chyba z dwóch przyczyn. Po pierwsze godzenie tych dwóch funkcji nie zawsze jest rzeczą łatwą, nie zawsze odbywa się w sposób bezkonfliktowy. Stąd też często zjednoczenia nie zawsze owa, przez nas na pierwszym miejscu stawiana, funkcję wykonują. Po drugie — nie zawsze wykonywać mogą, gdyż niekiedy władze zwierzchnie jakby zapominały, że zjednoczenia są zjednoczeniami przedsiębiorstw i traktują je wyłącznie, lub prawie wyłącznie jako przedłużenie swoich agend, jako organ do wykonywania poleceń, „wymuszania” ich realizacji na przedsiębiorstwach.

Sytuacja taka jest w pewnym sensie usprawiedliwiona. Z jednej strony działa tradycja, nie-

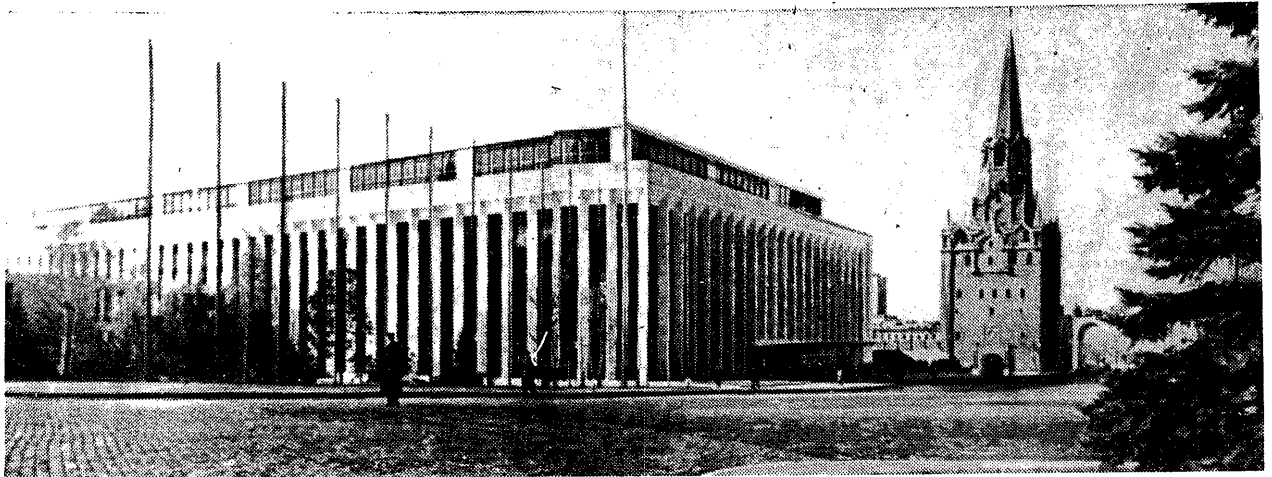
przewidywany funkcjonalizm, z drugiej strony szereg zahamowań w generalniejszych zmianach metod planowania i zarządzania, na co miała niemały wpływ konkretna sytuacja gospodarcza, zmuszająca do wprowadzania szeregu doraźnych ograniczeń (np. sprawa funduszu plac), które mimo że doraźne — trwają latami. Wreszcie zarówno resortom jak i samym zjednoczeniom brak jest często wypracowanych metod ekonomicznej analizy i ekonomicznego działania, co powoduje wracanie do form nakazowych opartych na administracyjnej zwierzchności i „wyzuciu”, bądź jedynie na danych statystycznych.

Mimo to w wielu sprawach sytuacja poprawia się powoli, choć często niekonsekwentnie i z rozmaitymi zahamowaniami. Widac to szczególnie przy sprawach perspektywicznych, dotyczących rozwoju branży. Krokami małymi w tych sprawach były: Uchwała Rady Ministrów nr 280 z 1959 r. (w sprawie usprawnienia obrotu artykułami zaopatrzenia materiałowo-technicznego, ale swymi konsekwencjami wybiegająca daleko poza sprawy wymienione w tytule) oraz Uchwała R.M. nr 195 z 1960 r. o współpracy i koordynacji branżowej. Mimo tego postępu (wyrazem jego również było podsumowanie wicepreziera E. Szyra na naradzie dyrektorów zjednoczeń w dn. 3-4.XI.60, który wyraźnie podkreślił konieczność pełnego przyjęcia zasady, że zjednoczenia stanowią organizację gospodarczą, a nie urzędową) — w pewnych sprawach nie nastąpiły żadne zmiany. Najbardziej widocznym przykładem jest sprawa systemu plac pracowników tych jednostek gospodarczych.

Omałwiając problem wynagradzania pracowników zjednoczeń, rozstrzygnąć trzeba dwie sprawy: poziom plac i system bodźców. Poziom plac jest w chwili obecnej z reguły niższy niż kierowniczych pracowników w przedsiębiorstwach. Różnica ta jest stosunkowo duża, sięgając nawet w najbardziej jaskrawych przypadkach 50 procent. Nie trzeba dodawać, że taki stan rzeczy powoduje poważne trudności kadrowe. Na wspomnianie już naradzie dyrektorów zjednoczeń, dawali wiele przykładów pracowników, którzy po przejściu do podległych przedsiębiorstw uzyskiwali płace o 800-1000 złotych wyższe w skali miesięcznej niż mieli dotychczas. Jest rzeczą jasną, że utrzymywanie na dłuższą metę takiego sta-

(Dokończenie na str. 46)

W Moskwie obraduje XXII Zjazd KPZR



REGUŁY gry

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY
ROK XVI WARSZAWA 22 PAŹDZIERNIKA 1961 R. CENA 2 ZŁ. NR 43⁵²⁷

Z NAKAZOWEGO charakteru planów ogólnych oraz z bodźców do ich wykonywania wynikają w przedsiębiorstwach tendencje do nieujawniania wszystkich rezerw w informacjach przekazywanych do jednostek nadrzędnych i stanowiących podstawę budowy planu. W rezultacie nadrzędne jednostki planujące, nie mając pełnego zaufania do danych przekazanych im przez przedsiębiorstwa i spodziewając się nieujawnionych rezerw — „naciągają” produkcję i „obcinają” nakłady na podstawie własnej orientacji, często opartej na dużych przybliżeniach. W szczególności „naciągane” są plany akumulacji i zysku.

Pierwszym środkiem przeciwdziałającym dowlonności w tej dziedzinie jest usprawnienie systemu kontroli danych otrzymywanych przez nadrzędne jednostki planujące; przede wszystkim — zaś — doskonałe normy: kontrola ustalania i wykonywania norm materiałowych, pracy, jakości i technologii; badania statystyczne i metodyczne w zakresie normalizacji itp.

Możliwość tego środka są jednak dość ograniczone. Szeroko na ten temat wypowiadali się dyrektorzy zjednoczeń na naradzie, która odbyła się w Urzędzie Rady Ministrów w dniach 3 i 4.XI.1960 r. W zjednoczeniach — jak to podkreślano w podsumowaniu narady — występuje „brak obiektywnych, naukowych kryteriów do ustalania wielkości planowanych i instrumentów planowego oddziaływania, brak metodologii do obliczania rzeczywistej mocy produkcyjnej, brak dostatecznych branżowych kryteriów efektywności inwestycji i postępu technicznego, plan zaopatrzenia materiałowego nie może się opierać na technicznych normach zużycia, bo ich przeważnie nie ma, plan zatrudnienia i plac z tego samego powodu nie może być zbudowany przy uwzględnieniu norm pracy...”. Chociaż minął rok od wspomnianej narady — sytuacja w tej dziedzinie nie poprawiła się wiele. Większość ocen danych na naradzie

można by dzisiaj jeszcze raz powtórzyć. Drugim czynnikiem przeciwdziałającym dezinformacji w planowaniu mogą być bodźce.

Pewne elementy „bodźcowej weryfikacji planu” tkwią już w systemie zainteresowania materiałowego w przekroczeniu planu. Przekraczając plany, przedsiębiorstwa ujawniają rezerwy („demaskują się”). Jest to jednak miecz obosieczny. Zwiększają się bowiem odchylenia między planem i wykonaniem (w cyfrach globalnych i w strukturze). Utrudniają to bilansowanie dochodów i wydatków, obrotu materiałowego itp. Bodźce do przekroczenia planu powiększają przy tym tendencje do ukrywania rezerw w okresie budowy planu. Pracownicy przedsiębiorstw są bowiem zainteresowani nie tylko w tym, aby plany były wykonalne, ale chcą je maksymalnie przekroczyć.

W celu zabezpieczenia przed niespodziankami nadmiernych odchyleń między planem a wykonaniem wprowadziliśmy w 1960 r. bodźce zainteresowania materiałowego pracowników przedsiębiorstw w weryfikacji zadań ustalanych ogólnie już w procesie planowania (w postaci kontrplanów). Założenia przewidywały, że wyniki zgłaszane w kontrplanach powinny dawać pracownikom przedsiębiorstw wyższe

korzyści materialne, aniżeli wyniki ponadplanowe. Chodziło o to, by już na początku roku można było się zorientować, czy zadania będą przekraczane i w jakim stopniu. Drugim celem — kontrplanów — było stworzenie sprzyjających warunków dla planowanego i jawnego wykonywania w przedsiębiorstwach programu przekroczenia zadań ogólnych.

W praktyce dominuje u nas tryb planowania, polegający na łączeniu dwóch rodzajów planów, Narodowego Planu Gospodarczego i planów techniczno-ekonomicznych, z których pierwsze (zadania NPG) ustalane są przez nadrzędne jednostki planujące, w oparciu o informacje otrzymywane z przedsiębiorstw oraz założenia planowania centralnego, natomiast drugie (plany techniczno-ekonomiczne) powstają w przedsiębiorstwach i spełniają rolę roboczej konkretyzacji pierwszych.

Koncepcja kontrplanów zakładała przekształcenie planów techniczno-ekonomicznych z biernej adaptacji ogólnych nakazów w ich aktywną weryfikację, robioną pod kątem maksymalizowania wyników finansowych.

Pierwszym warunkiem spełnienia tego założenia jest wyraźne ustalenie i dokładne przestrzeganie dość wczesnych terminów przekazywania

do przedsiębiorstw wyjściowych wskaźników dyrektywnych produkcji, nakładów i wyników finansowych oraz przypadających za ich wykonanie planowanych funduszy zainteresowania materiałowego (tzw. wskaźników dyrektywnych dodatkowego funduszu zakładowego i dodatkowego funduszu premiowego). Drugim warunkiem jest konsekwentne przestrzeganie założenia niezmienności raz ustalonych wyjściowych wskaźników dyrektywnych (patrz jak wyżej). Pracownicy przedsiębiorstw muszą mieć pewność, że zgłaszając dodatkowe zobowiązania w postaci kontrplanów nie spowodują weryfikacji i zaostreżenia ustalonych zadań ogólnych.

Bezpośrednią przyczyną niepowodzenia systemu kontrplanów w latach 1960 — 61 było niewykonanie tych dwóch warunków. Wyjściowe wskaźniki dyrektywne stanowiące podstawę budowy kontrplanów docierały do przedsiębiorstw dopiero w III kwartale, tzn. wiele miesięcy po upływie obowiązują-

DOKOŃCZENIE NA STR. 5

FABRYKA BEZ SCIAN i DACHU

WŁADYSŁAW DUDZIŃSKI

Francuzi byli sceptyczni. Francuzi są zresztą zawsze sceptyczni, co stanowi o ich mądrości i uroku. Ale w pełni zautomatyzowana fabryka butanolu i oktanolu w Zakładach Chemicznych Oświęcim ostatecznie nie ma nic wspólnego z filozofią. Zatem „katastroficzne” lub pełne wątpliwości, opinie na temat przyszłego działania uruchomionej przy ich wydatnym współudziale instalacji („u was nie ma dobrych fachowców”) należą do klas nie na karb odwiecznego śmiechu Francji, lecz po prostu — ich niedostatecznej znajomości rzeczy dotyczących się w naszym kraju i naszych możliwości. Nawiasem mówiąc — kiedy wreszcie zagranica będzie być właściwie na ten temat poinformowana? Co się zaś tyczy,

faktów, to wzmiankowana fabryka działa bezbłędnie od roku i nie nie zapowiada, aby miało być inaczej. Mało tego — nasi fachowcy niektórzy instalacje tej fabryki niebawem jeszcze bardziej unowocześnią. Jednakże prawdę mówiąc, ów sceptycyzm współpracujących z nami zagranicznych fachowców uzasadnienie w niektórych punktach — nie. Wątpliwości dotyczyły już od razu samej koncepcji budowy urządzeń na wolnym powietrzu. Francuzi nie twierdzili, że ponoc u nas za zimno, uzyskując poparcie dla tego poglądu niektórych naszych ludzi przemysłu. W końcu jednak sfinalizowano umowy z francuskimi firmami: „Usines de Melle” na licencję i z Krebsem na dostawę kompletnych urządzeń wraz z do-

kumentacją. I tu się zaczyna rozdział, który budził zdumienie i niedowierzanie Francuzów, a który dla nas zwyczajny „polskiego cyklu inwestycyjnego” jest zaskakujący. Oto kalendarz poszczególnych etapów budowy:

koniec r. 1959 — rozpoczęto budowę fundamentów i montaż pierwszych konstrukcji;
1 stycznia 1960 — rozpoczęła się montaż urządzeń, który praktycznie zakończono w czerwcu tegoż roku 1960;
od czerwca do października — robót urządzeń pomiarowych, mechanicznych i badania na szczelność (trwające 2 miesiące);
1 października — rozpoczęcie produkcji butanolu;
15 listopada — rozpoczęcie produkcji oktanolu;
23 grudnia — odbiór gwarancyjny instalacji;
1 stycznia 1961 r. — rozpoczęcie normalnej, planowej produkcji butanolu i oktanolu; butanolu 4 tys. ton, oktanolu 3,5 tys. ton do końca br.

Tak więc budowa fabryki, montaż bardzo skomplikowanych i nowych dla nas instalacji trwały właściwie trzy kwartały. Jest to chyba rekord. Nie dziwny się zatem tak bardzo Francuzom, że na uporczywe telefonowanie z Oświęcimia przy rozruchu w czerwcu pytali nieodmiennie i z niedowierzaniem — którego roku? A cudu żadnego nie było. Po prostu właściwie przygotowano budowę. Dokumentacja, materiały, części wszystkich urządzeń były na miejscu. Robota więc padła się w ręce, a pracownicy Przedsiębiorstwa Budowy Oświecim, Przedsiębiorstwa Robót Montażowych Min. Przem. Chemicznego z

Gliwiec i „Energoparatury Pomiarowej” z Katowic — nieźle i rzetelnie sobie wówczas zarobili.

*

Inż. Konstanty Pędowski, kierownik oddziału butanolu i oktanolu, zresztą i jego wspaniałomyślny, informuje i oprowadza dziennikarza. Ta fabryka z wyglądu właściwie nie zasługuje na swą nazwę. Nie idzie tylko o to, że jest bez ścian i dachu. Wprawdzie reaktory w kształcie smukłych, okrągłych cylindrów mają tych parę pięter wysokości, wprawdzie skomplikowany system rur, przewodów, zegarów przywodzi na myśl wielką chemię, ale wszystko to, w porównaniu z sąsiednimi potężnymi budynkami Zakładów Chemicznych w Oświęcimiu, ma rozmiary raczej skromne.

Na tym także polega nowoczesność tej fabryki. Żadnej zbitej, powierzonej, żadnych zbędnych urządzeń. Ale za to wydajność... Do różnego sterowania tą aparaturą potrzeba by co najmniej 3-krotnie więcej ludzi...

Urządzenia wydają się być nieczynne. Ani jednego człowieka, nawet wskazówki zegarów spoczywają nieruchomo na podziałkach. Tylko cichy syk i szum pomp daje znać, że produkcja trwa. Kilkadziesiąt automatycznych regulatorów nie dopuszcza żadnego odchylenia od parametrów najwyższej jakości ani o włos.

Ogromne zalety automatyzacji w chemii polega na m. in. na gwarancji najwyższej jakości i jednorodności produktu, przy minimalnym wkładzie pracy, który jest wręcz znikomy: wszystkich razem 33 osoby na 3 zmiany. Dalej aparatura natychmiast wykazuje ew. błąd w procesie i jego miejsce

i automatycznie włącza proces. Ale to urządzenia zobaczymy na gorze...

Wchodzimy na piętro do jedynego pomieszczenia (oprócz biura) pod dachem. Nieduża, błyszcząca czystością, i komfortem sala; szklany sufity, niczym w malarskim atelier, zapewniają dobre oświetlenie. Wokół na ścianach w dwóch szeregach kilkadziesiąt automatycznych sygnalizatorów z samopiszącymi diagramami, wykazującymi wszystkie parametry procesu. Pod sufitem w miejsce lamperii, cały schemat produkcji zaopatrzony w sygnalizację świetlną. Na środku sali pulpit z urządzeniami, wykazującymi temperaturę każdej fazy produkcji.

To tzw. mistrzówka. Tu widzimy ludzi, doglądających procesu. 3-4 pracowników z mistrzem zmianowym wchodzi w akcję właściwie dopiero gdy nastąpi jakieś zakłócenie; wówczas trzeba by usunąć. Poza tym — wstyd powiedzieć — nie słychanie się nudzą. Całą pracę wykonują automaty. Na diagramach rysują się różnokolorowe linie, oznaczające różne parametry. Wszystkie linie są idealnie równe; żadnych skoków, żadnych odchyleń.

— Gdyby procesy były sterowane ręcznie, linie byłyby poszarpane i zygawane.

Zaglądamy od tyłu, za „kulisy”, czyli do wnętrza automatycznej aparatury pomiarowo-kontrolnej. Zaskoczenie. Wszystko wygląda nader prosto. Radiodiodownik, podzię-

DOKOŃCZENIE NA STR. 4

W NUMERZE:

Wiesław Głowacki — NA BAKIER Z PRAWEM — str. 3

Jak walczyć z przestępczością gospodarczą, aby skutecznie chronić interesy społeczeństwa? Co postulowali w tej sprawie prości ludzie oraz rutynowani prawnicy? I jak realizowano dotychczas ich postulaty wyrażone w ustawie ze stycznia 1959?

Grzegorz Pisarski — ŹRÓDŁA GASTRONOMICZNYCH NIEDOMAGAŃ — str. 6

Rok gastronomiczny dobiega końca, a... poprawy nie widać. Źródłem mankamentów naszej gastronomii nie jest bowiem przestarzałe czy nieaktualne wyposażenie zakładów, ale zbyt niska ich ilość. Dopóki nie będzie równowagi na rynku usług gastronomicznych, dopóki np. polepszenie jakości posiłków błąd „po kleszeniu” pracowników gastronomii — trudno oczekiwać odczuwalnej poprawy. A zatem co robić?

M. Goldfarb i J. Sierżputowski — AMERYKAŃSKIE REPU-BLIKI BANANOWO-KAWOWE — str. 9

Waszyngton dokonał zwrotu w swej polityce wobec Argentyny, Brazylii czy Meksyku, ale także państw, jak Gwatemala, Nikaragua, Honduras i Salvador nadal są traktowane jak „własny ogródek” kapitału USA i stanowią swoliste imperium United Fruit. O zaleźności i zafobaniu tych krajów — mówi artykuł.

WIESŁAW GŁOWACKI

ZYCIE **3**
GOSPODARZE

TADEUSZ SUCH

Wiadomo jednak, że żadne włókno naturalne, sztuczne czy syntetyczne nie jest uosobieniem samych tylko zalet. Na przykład tkanina wełniana posiada obok niewątpliwych zalet poważne wady: niską wytrzymałość na rozrywanie, słabą trwałość zaprasowań i plis, brak odporności na niszczące działanie światła, moli, drobnoustrojów, brak stabilności wymiarowej (wydłużanie się

START „ELANY“

Trzecia „Gielda” zorganizowana w czerwcu dotyczyła zamówień na IV kwartał 1961 r. Przemysł przedstawił na stoiskach więcej niż na poprzednich giełdach tkanin elana — w pełnych sztukach. Kolekcje z próbkami „elany” zapelniały stoły, przy których odbywały się rozmowy

PIERWSZE OFERTY PRZEMYSŁU

Bogaty asortyment i różnorodność

SUKCES W EKSPORCIE

W pierwszych miesiącach br. przedstawiciele przemysłu włókienniczego i odzieżowego wychcieli za granicę, aby zbadać możliwości zbytu „Elany” na obcych rynkach. Rezultat był nieoczekiwany. Sprzedano kilkaset tysięcy metrów tkanin i kilkaset tysięcy sztuk konfekcji (spodni, ubrań, sukienek). Krajom strefy rublowej oraz strefy dolarowej. Kontrakty podpisane przez Centralę Eksportową „Ce-Te-Be” przy współudziale przedstawicieli przemysłu na dostawę tkanin elanowej z jednej strony zwiększają przyprawy dewiz do kraju, a z drugiej — doprowadziły do pewnej równowagi finansowej w zakładach włókienniczych. Zmniejszyły się bowiem zapasy tkanin „Elana” u producentów, a tym samym zmniejszyły się ich zadłużenia bankowe.

WNIOSKI I PERSPEKTYWY

Sytuacja, jaka powstała na rynku wymaga elastycznej polityki. W zależności od popytu należy zmniejszać dostawy tkanin na rynek, a zwiększać produkcję konfekcji z „Elany”. Niestety, sztywne przepisy dotyczące zatrudnienia i funduszu płac nie pozwalają na szybką realizację słusznych wniosków.

łem włókien poliestrowych „Elana” (angielska nazwa — „Terylene”). Międzynarodowe konsultacje, w których brała udział 5-osobowa grupa specjalistów polskich pozwalają na przewidywanie, że wszystkie osiągnięcia bardziej zaawansownicy producentów zostaną wprowadzone w kraju, co niewątpliwie przyczyni się do wzbogacenia asortymentu wzorów i kolorów tkanin nowego typu.



WIKTOR JAMIŃSKI

Wydaje się w tym zakresie nie bez winy jest również MHZ, które chyba za mało wysiłku włożyło w sprawę zapoznania kadry kierowników z zasadami naukowej organizacji pracy, organizowania konferencji aktywność przedsiębiorstw, poświęconych wymianie doświadczeń i wydawania odpowiednich materiałów itp.

Nawet najlepsze jednak skoordynowanie działań kierowników jak i konfrontacji ich z cudzym

Przyczyną jest tu m. in. brak koordynatora kontroli wewnętrznej, którym powinien być dyryktor naczelny, bądź jego zastępca ds. spraw ogólnohandlowych, oraz niezbyt precyzyjne ujęcie zadań komórek funkcjonalnych w zarządzeniu MHZ z 8.2.1961 r., którego sformułowania przeważnie in extenso przeniesione zostały do regulaminów organizacyjnych przedsiębiorstw handlu zagranicznego.

Szczególnie predysponowany do koordynowania kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie jest dyrektor ogólnohandlowy tam gdzie oczywiście jest. Związszcza, że słyzy się poglądy, jakoby dyrektorzy ogólnohandlowi nie bardzo wiedzieli co robić i woleliby przejść na stanowiska dyrektorów biurowych.

Sprawowanie przez dyrektorów funkcji nadzorczo-kontrolnych w stosunku do komórek branżowych powinny uiaćwac komórki funkcjonalne. Do tego potrzebne jest jednak właciwie ich ustalenie. Najlepiej można to wykazac na przykladzie dzialu ogólnohandlowego. Przyjęte w ramowym zarządzeniu MHZ z dn. 8.2.1961 r. (§ 21) określenie ich obowiązków jest zbyt wiskie. Np. organizowanie rynku wewnetrznego na polecac m. in. na koordynowaniu w

DOKOŃCZENIE ZE STR. 1

To przyczyny niezależne od fabryki oktanolu i butanolu, ale zależne od innych zakładów w Oświęcimiu, które ten oddział zaopatrują. Tajemnica polega na tym, że zakłady dostarczające surowce nie są zautomatyzowane, a ręcznie sterowany proces nigdy nie da takiego jakościowego i jednorodnego produktu, jak zautomatyzowany. Wniosek, który nie jest zresztą żadnym odkryciem: automatyzować

*

Butanol, czyli alkohol butylowy normalny (importowany dotychczas za dewizy w ilości ok. 6 tys. ton rocznie) stosowany jest w kraju do produkcji ftalanów (zmiękczacze m.in. do polichlorku winylu) oraz do wysokogatunkowych farb i lakierów, które charakteryzują się wówczas trwałym, pięknym połyskiem i odpornością na wpływy atmosferyczne.

Jakość obu tych produktów jest na poziomie światowym. Jakość naszego butanolu jest najlepsza wśród krajów obozu socjalistycznego. Jeśli idzie o oktanol, to jesteśmy jego jedynymi producentami.

Tak więc możemy się pochwalić bardzo cenną i poszukiwaną produkcją związaną z przemysłem tworzyw sztucznych, przy tym o czym już była mowa — niezwykle szybko uruchomioną. Inwestycja ta spełnia i inne wymogi ekonomiczne. Mianowicie — szybko się amortyzuje.

Nie licząc kosztów licencji koszt inwestycji w złotych wyniósł ok. 85 mln zł. Jest to suma bardzo poważna, ale...

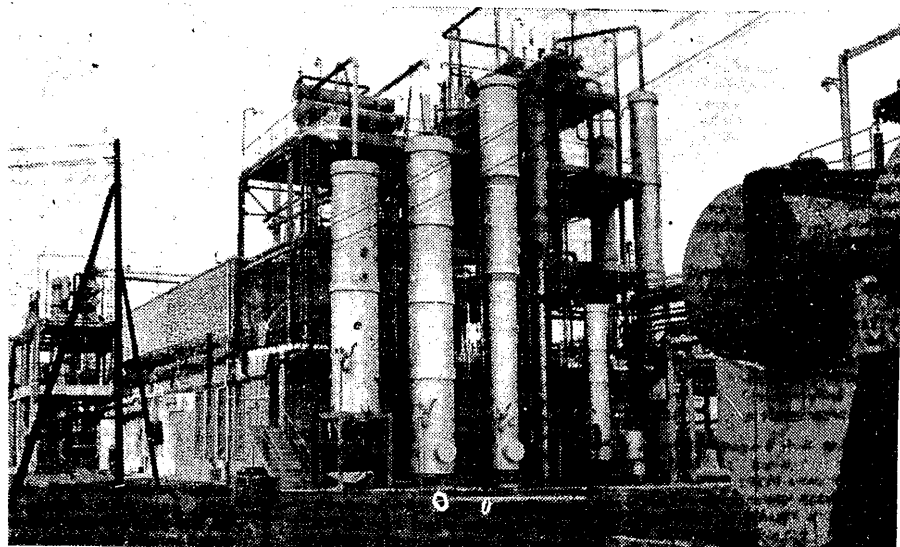
•

Kierownictwo zakładów oświeceniowych nie zamierza poprzestać na tym co ma. Rzeczą jasną, nastąpi rozbudowa butanolu i oktanolu – w dwójnasób do r. 1965 i potem znów w dwójnasób do r. 1980. Tylko pytanie: jak rozbudowywać? Na podstawie istniejącej technologii? Nie trzeba wyjść naprzeciw najnowszym tendencjom światowym.

W pierwszym etapie zespół fachowców oświeciskich m. in. z inż. Jerzym Studenckim, Konstantym Pędowskim, Romanem Jurczakiem, Teresą Kowalczyk — dokonają przebudowy instalacji aldehydu miedziowego z przestarzałej już fazy gazowej na ciekłą, która jest o wiele ekonomiczniejsza. W procesie gazowym katalizator miedziowy (import) o wadze 2 ton trzeba było mieniać co półtora miesiąca. Po uwolczeniu procesu 500-kilogramowy katalizator będzie mógł pracować 2 — 3 lata. Oszczędność roczna będzie dokonana najprawdopodobniej w III kwartale bieżącego roku.

Kwestia dalszej rozbudowy jest trudniejsza, o wiele bardziej skomplikowana. Obecnie na świecie o pracuje się produkcję butanolu i oktanolu metodami prostszymi i ekonomiczniejszymi. Oświećm również prowadzi takie badania w skali półtechnicznej, które mają wszelkie szanse powodzenia. W maju przyszłego roku odbędzie się próba. Jeżeli się uda — nastąpi rozbudowa produkcji butanolu i oktanolu najnowocześniejszą metodą.

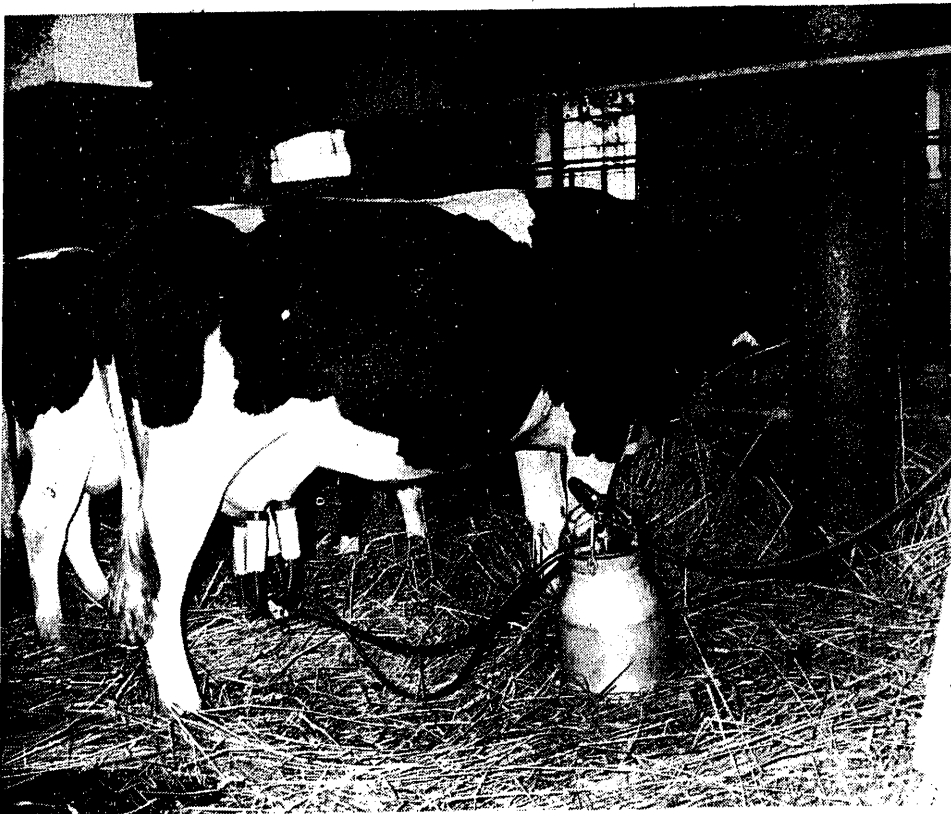
WŁADYSLAW DUDZIŃSKI



W „Czarnej Wodzie“

HENRYK WEBER

ZYCIE **7**
GOSPODARCZE



W poniższej informacji chciałbym przedstawić dotychczasowe wykorzystanie FRR przez kółka rolnicze woj. olsztyńskiego oraz wskazać na osiągnięte wyniki tudzież niedociągnięcia i błędy.

Ogólny stan akumulacji FRR zgromadzony na kontach kółek rolniczych i wsi niezorganizowanych na dzień 30.VII.1961 r. wyniósł w woj. olsztyńskim 222.491 tys. zł. Z sumy tej oddano do bezpośredniej dyspozycji kółek 141.193 tys. zł, tj. ok. 60%. Kółka rolnicze wykorzystywały (bez kredytów antycypacyjnych) 34% tej sumy, tj. 48.124 tys. zł.

W stosunkowo najwyższym stopniu wykorzystwały FRR kółka rolnicze powiatów Pisz (85,9%), Węgorzewo (56,7%), Giżycko (50,3%) i Braniewo (53,7%). Kółka rolnicze pozostałych powiatów wykorzystywały FRR (biorąc przeciętnie) znacznie poniżej 50%, w tym powiat Działdowo w 13,4%, a powiat Nowe Miasto w 15,9%. (Są to dwa powiaty tzw. stare z woj. warszawskiego i bydgoskiego, które zostały przyłączone do woj. olsztyńskiego w ramach podziału administracyjnego w 1951 r.).

Należy zaznaczyć, że w wyniku pracy wyjaśniającej w powiatach Działdowo i Nowe Miasto nastąpiła poprawa. Za okres siedmiu miesięcy br. kółka rolnicze pow. Działdowo wykorzystywały FRR w 28,4 proc., a kółka w powiecie Nowe Miasto w 39,1%. Odpowiedni odsetek dla całego województwa wynosi 44,7%.

Wymienioną sumę 48,1 mln zł kółka rolnicze wykorzystywały prawie wyłącznie na zakup maszyn. Wydano na ten cel 46,0 mln zł, tj. 95,6%. Pozostałą sumę, tj. 2,1 mln zł, wydano na organizację zaplecza technicznego, na zagospodarowanie pomieszczeń, na pastwiska, zakup sprzętu do wyrobu materiałów budowlanych itp.

Ta proporcja przeznaczenia wykorzystanych sum, choć nie jest czymś złym, skłania do wyrażenia pewnego niepokoju co do zbyt jednostronnej działalności i zarazem inicjatywy kółek rolniczych. Wyraża się to w tym, że wiele kółek rolniczych zapomina np. o zagospodarowaniu trwałych użytków zielonych gruntów PFZ, nieco marginalnie traktuje organizację zaplecza technicznego czy wykorzystanie toru na cele rolnicze. Za małą jest również inicjatywa kółek rolniczych w budowie zlewni mleka, w zakupie maszyn do wyrobu materiałów budowlanych, w budowie studni i wodociągów tudzież w realizacji innych zadań inwestycyjnych.

Jeszcze mniej pomyślnie, często z powodu braku wielu maszyn i narzędzi rolniczych, wygląda sprawa wykorzystania części FRR (20%), który znajduje się w gestii Powiatowych Związków Kółek Rolniczych. Z przekazanej na konta PZKR sumy 54,5 mln zł wykorzystano zaledwie 11,8%, tj. 6.445 tys. zł. Tylko jeden powiat, Górowo Iław. wykorzystano ponad 50% tych sum; pow. Bartoszyce 31,3%; natomiast pow. Mbrag 0,4% a pow. Węgorzewo 1,3%.

Bardzo istotnym brakiem działalności wielu kółek rolniczych i PZKR jest wyraźne odradzanie budowy pomieszczeń na maszyny i narzędzia rolnicze. Już dziś bez żadnej zwłoki, zwłaszcza w tych kółkach, które posiadają więcej niż jeden zestaw traktorowo-maszynowy, istnieje pilna potrzeba budowy kuźni, warsztatów remontowych, magazynów na materiały peńne i innych niezbędnych pomieszczeń.

A oto jak przedstawia się realizacja nakreślonych zadań w zakresie budownictwa w roku bieżącym. Kółka rolnicze zaplanowały budowę 35 kuźni, a dotychczas w trak-

Wykorzystanie FRR

(na przykładzie woj. olsztyńskiego)

MIECZYSLAW PORZUCZEK

cie budowy znajduje się 6 kuźni, następnie 5 kuźni mają zamiar pobrać w br. spółdzielni usługowo-wytwórcze w Krukance pow. Węgorzewo i w Miętkich pow. Szczecyno. Z planowanych 90 garaży pobudowano do końca lipca br. pięć, a 17 dalszych znajduje się w trakcie budowy. Z zaplanowanych 48 szop na maszyny i narzędzia magazynów na paliwo w trakcie budowy znajduje się trzy.

Niezależnie od tego bardziej przedsiębiorcze kółka przejęły 22 różne budynki po byłych prywatnych właścicielach placąc z tego tytułu dzierżawę w granicach od 400 do 2.000 zł w skali rocznej.

Na marginesie budowy kuźni, czy warsztatów remontowych pragnę zauważyć, iż liczba i tempo ich budowy będą uzależnione od poważnym stopniu od pracy POM, a przede wszystkim od cennika za wykonywane usługi. Jeśli POM woj. olsztyńskiego, które posiada obecnie 58 dobrze wyposażonych warsztatów remontowo-naprawczych, stoją przed zadaniem, jeśli zrewidują swój cennik i obniżą nadmierne narzuty — wówczas nie będzie potrzeby budowy dużej ilości kuźni i warsztatów w kółkach.

*

Kółka rolnicze woj. olsztyńskiego zakupiły do końca lipca br. 549 zestawów traktorowo-maszynowych wartości 66.860.000 zł (w sumie tej własne środki kółek rolniczych wynoszą 6.095.700 zł). Należy zaznaczyć, że tempo zakupu maszyn w br. gwałtownie wzrosło. W ciągu siedmiu miesięcy 1961 r. zakupiono 228 zestawów, podczas gdy w 1959 i 1960 r. 321. W posiadaniu kółek znajdowało się w końcu lipca br. 544 plugi uprawowe, 227 plugów podorywkowych, 271 bron uprawowa, 153 bron talerzowych, 98 siewników zbożowych, 55 siewników nawozowych, 387 snopowiązelek, 120 kosiarzek, 514 agregatów omlotowych, 306 przyczep oraz wiele innych maszyn i narzędzi rolniczych.

Warto przy okazji wspomnieć, że słabą stroną wykorzystania maszyn w wielu kółkach jest rozrzućna gospodarka paliwem oraz słabe tempo windyacji należności za usługi. Nie można przecież pod żadnym pozorem godzić się z tym, że za pierwsze półrocze br. zaległości z tego tytułu w powiecie Górowo Iławiekie stanowiły ponad 50%. Podobnie jest i w innych powiatach. Dlatego słusznie postąpiły kółka rolnicze, które postanowiły nie świadczyć usług rolnikom nie wnoszącym przedpłat.

Wzrostowi tempa zakupu maszyn nie towarzyszy jednak w dostatecznym stopniu ich koncentracja. Wciąż jeszcze 226 kółek rolniczych na koniec lipca br. miało tylko po jednym zestawie traktorowo-maszynowym. Mimo widocznej poprawy nadal pewna część chłopów nieufnie przygląda się pracy traktora w swojej wsi. A wiadomo, że jeden ciągnik we wsi liczącej np. 40 czy 50 gospodarstw, gdzie ogólny areal wynosi 500 czy 600 ha, jest niczym innym jak „wiecznym eksperymentem”. Dlatego też przeważająca część PZKR, po uzgodnie-

niu swego stanowiska z P. PRN, nie wyraża już obecnie zgody na zakup tylko jednego zestawu traktorowo-maszynowego. Wyjątek stanowią tylko te kółka, które mają do dyspozycji zbyt mały FRR nie pozwalający na zakup dwóch czy więcej zestawów traktorowo-maszynowych.

Ostatnio coraz częściej wysuwa się wnioski, ażeby w małych wsiach łączyć FRR i wspólnie zakupować maszyny. Stanowisko to wydaje się słuszne, lecz dotychczas nie jest unormowane przepisami a P. PRN decydująco o sposobie wykorzystania FRR są tu zbyt ostrożne. Zagadnienie zakupu maszyn przez kilka wsi można najlepiej rozwiązać przez organizację międzykółkowych spółdzielni usługowo-wytwórczych. Nie jest to jednak sprawa ani łatwa ani prosta, bowiem takie formy organizacyjne muszą dojrzewać na gruncie działalności społeczno-gospodarczej kółek, ich członków.

Rozwój mechanizacji, stały wzrost zespołów uprawowych, rozwój zespołów wypasowych, spółek wodnych czy też zespołów budowlanych oraz ogólny wzrost majątku trwałego w kółkach, który wynosił w końcu br. ok. 80 mln zł stawia ostro na porządku dziennym sprawę księgowości w kółkach. Niezmiennie ważne jest tu przestrzeganie cennika opłat za różnorodne usługi poczynając od wykonywania orki czy omlotów, a skończywszy na cięciu siewki czy przecieraniu drzewa. Nie mniej ważną sprawą jest również prawidłowe wyliczanie i terminowe odprowadzanie funduszu amortyzacyjnego, remontowego, składki lustracyjnej oraz regulowanie należności za pracę (traktorystom, dyspozytorom maszyn, kowalom oraz robotnikom najemnym, którzy pracują przeważnie sezonowo na przejętych gruntach PFZ, czy trwałych użytkach zielonych). Stąd stale rosnąca potrzeba dobrych księgowych zwłaszcza w kółkach, które prowadzą na szerszą skalę działalność gospodarczą.

Chodzi tu o takich księgowych, którzy będą troszczyć się o właściwą i zgodną z pobieranym cennikiem strukturę kosztów, którzy wspólnie z zarządami kółek i komisjami rewizyjnymi będą stali na straży ładu i porządku w kółkach,

którzy nie dopuszczą do rozrzućności i nadużyć ze strony ludzi lekomyślnych czy nieuczciwych. Niestety, kółka odczuwają brak księgowych. W takiej sytuacji warto chyba rozważyć sprawę przekazania księgowości kółek rolniczych, jeśli nie jest ona dostatecznie prowadzona, do S.O.P. i ich punktów kasowych.

Należy przecież mieć na uwadze, że kółka rolnicze, które posiadają więcej niż dwa zestawy traktorowo-maszynowe, uprawiają 50 czy więcej hektarów gruntów PFZ, czy też prowadzą zespoły wyrobu materiałów budowlanych itd. — to nie innego jak przedsiębiorstwa, w których księgowość musi być na bieżąco i dobrze prowadzona. Czas więc najwyższy, ażeby CZKR rozważył sugestie i wnioski w tej sprawie, które od dłuższego już czasu są zgłaszane przez WZKR i PZKR na różnych naradach, konferencjach.

GENEWSKI Pałac Narodów. Miejsce niezliczonych spotkań i konferencji międzynarodowych. Siedziba wielu organizacji międzynarodowych, zatrudniających w sumie ponad 1200 specjalistów, ekspertów reprezentujących różne kraje i różne specjalizacje. Gospodarowanie energią ludzką, wydajność i efektywność pracy jest w niektórych organizacjach międzynarodowych bardzo wysoka. Techniczna organizacja międzynarodowych konferencji, sprawność personelu, błyskawiczne tempo opracowywania dokumentów, stenogramów, dyskusji, wprawia niekiedy w podziw. Co więcej, rzadko dokonuje się tu kosztom wielkiego tempa pracy. Istnieje więc coś wspólnego między różnymi organizacjami międzynarodowymi, co co wiąże się z ich specjalnymi zadaniami, jest jednakże po części od tych zadań niezależne, co stanowi tajemnicę sprawnego działania. Tajemnica leży w maszynierii organizacyjnej, w niesłychanie sprawnym społecznym i technicznym systemie organizacji.

Pełne poznanie wszystkich trybów i trybików tej maszynierii wymagałoby studiów. Spójrzmy więc na niektóre elementy.

KRAŻENIE PAPIERKÓW

Gdy zjawiłem się po raz pierwszy w Pałacu Narodów, szczególnie w tej części gdzie mieszczą się biura organizacji międzynarodowych, byłem zaskoczony dość charakterystycznym zjawiskiem. Zjawisko polega na pustych korytarzach. W odróżnieniu od wielu biur, urzędów, instytucji, nie spotkacie tu „wędrowki ludów” roznozących dokumenty, papierki, listy. Polscy stażysci Europejskiej Komisji Gospodarczej powiadają, że jest to efekt systemu „In-Out”.

W istocie nie jest to ani system, ani jakaś specjalna metoda, lecz po prostu zwykła i niesłychanie prosta forma organizacji pracy biurowej, lub ściślej: sposób przepływu dokumentacji, informacji itd. Właśnie dlatego zaliczamy ją do „tysiąca drobnych spraw”.

Na czym polega ta forma organizacji?

Na biurku każdego pracownika znajdziecie dwie skrzyneczki z napisami „In” i „Out”. Wszystkie dokumenty, listy, informacje, książki i czasopisma pochodzące od pracowników danego departamentu lub przychodzące z zewnątrz trafiają do skrzynki z napisem „In”. Wszystkie dokumenty i cała korespondencja wychodząca skierowana do pracowników tego departamentu lub na zewnątrz, znajdują się w skrzynce „Out”. Każdy dokument, czasopismo, książka zawiera specjalny formularz zawierający listę osób, do których dany dokument ma trafić i oczywiście od kogo pochodzi. Czasopismo naukowe, książka lub prasa bieżąca, dociera do wielu osób, które po przeczytaniu skreślają swoje nazwiska i wysyłają dalej. Lista osób ustalana jest według hierarchii zainteresowań lub innych kryteriów.

Tak więc np. „Życie Gospodarcze” w Europejskiej Komisji Gospodarczej otrzyma najpierw ekspert polski a następnie wszyscy

Gene

(Korespon

zainteresowani. Wszystkie dokumenty puszczane w obieg zbiera, segreguje i roznosi specjalny pracownik. Pracownik ten posiada specjalny wózek i segregator, które ułatwiają mu podział i „transport” dokumentów. Wydajność tej „wewnętrznej poczty” jest poważna. Jeden pracownik roznoszący dokumenty i zjawiający się 4 — 5 razy dziennie w każdym pokoju przypada mniej więcej na 70 pracowników koncepcyjnych.

Ta forma organizacji spełnia szereg ważnych funkcji: szybki przepływ dokumentów i informacji, możliwość korzystania z książek i czasopism bez odrywania się od bieżącej pracy, poważna oszczędność czasu pracy pracowników koncepcyjnych. Dochodzimy tutaj do paru szerszych, społecznych problemów tej organizacji.

Metoda „In - Out” jest tylko wyrazem określonego, bardziej złożonego systemu organizacji pracy. Rzecz wymaga paru wyjaśnień.

Pracownicy np. Europejskiej Komisji Gospodarczej dzielą się na trzy grupy: kierownictwo, pracownicy koncepcyjni, pracownicy techniczni. Ogniwnem wiodącym są oczywiście pracownicy koncepcyjni, eksperci, specjaliści różnych dziedzin. Stwierdzenie to jest punktem wyjścia tego systemu organizacji.

Łatwo więc sformułować pierwszą cechę tej organizacji. Polega ona, po pierwsze na ścisłym podziale pracy, oddzieleniu pracy technicznej od koncepcyjnej; po wtóre na pełnym organizacyjnym podporządkowaniu grupy technicznej grupie koncepcyjnej. Pracownik koncepcyjny ma stworzone wszelkie warunki, aby mógł pracować wydajnie. Książki, czasopisma, dokumenty, informacje zamówione przez niego szybko znajdują się na jego biurku. Teksty opracowań będą szybko przepisane, powielone, rozesłane do zainteresowanych. Tablice statystyczne robocze może zamówić w zespole statystyków, nawet, jak głosi legenda, „olówek nie musi sam temperować, robi to inny” pracownik.

Wróćmy do poprzedniego stwierdzenia. Jeśli ogniwnem wiodącym tego systemu jest samodzielny pracownik koncepcyjny (staff), to bąż, warunkiem jego sprawnego funkcjonowania jest sprawnie działająca grupa techniczna. Zaliczyć do niej należy maszynistki, zespół statystyków, pracowników sekretariatów, gońców. Rola tych pracowników jest niemal decydująca w sprawnym funkcjonowaniu całej maszynierii. Co bowiem będzie jeśli „pocztą wewnętrzną” będzie funkcjonować niesprawnie, jeśli zginie dokument, książka lub na-

Na łamach „Ekonomiczkiej Gazety”

Przedzjazdowa dyskusja

Numer 9 i 10 „Ekonomiczkiej Gazety” przyniosła nad projektem Programu KPZR. Zabierają w niej głos zarówno czolowi teoretycy jak i praktycy życia gospodarczego Związku Radzieckiego.

M. in. W. FRIDENBERG, kierownik wydziału kombinatów w Państwowej Radzie Ekonomicznej, w artykule pt. „TWORZENIE KOMBINATÓW I OSZCZĘDNOŚĆ PRACY SPOŁECZNEJ” zajmując się analizą ekonomicznej efektywności łączenia przedsiębiorstw przemysłowych i tworzenia z nich wielkich kombinatów charakteryzujących się współzależnym cyklem produkcyjnym.

Na ekonomiczną efektywność tworzenia kombinatów składa się wiele czynników. Między innymi doskonałość techniki i procesów technologicznych, kompleksowe wykorzystanie surowców i wtórnych mocy energetycznych, zmniejszenie ilości stanowisk pracy, bardziej racjonalna eksploatacja maszyn, przyrządów i urządzeń fabrycznych. Oszczędność osiąga się również kosztem znacznego obniżenia kosztów transportu, ponieważ, duża część nieprzerobionego surowca i półproduktów w kombinatach nie wychodzi poza obręb zakładu.

W kombinatach hutniczych, w transporcie wewnętrzzakładowym na jeden milion ton metalu przypada około czterdziestu milionów ton surowca, półproduktów, odpadów i innych ładunków. Można więc sobie wyobrazić jak wysokie byłyby koszty transportu gdyby martwy, wielkie piece i wydziały walcownicze znajdowały się w oddalonych od siebie zakładach przemysłowych.

Dane zaczerpnięte z działających przedsiębiorstw oraz kosztorysy projektowe pozwoliły autorowi na wy-

ciągnięcie wniosku, że przy tworzeniu kombinatów osiąga się oszczędność kosztów inwestycji o 10—20 procent dzięki zmniejszeniu nakładów na jednostkę produkcji. Podobnie ma się rzecz z kosztami własnymi wytwarzania, które w przypadku kombinatów obniżają się przeciętnie o 10—15 procent.

Zasady tworzenia kombinatów znajdują coraz szersze zastosowanie i w tych galeziach gospodarki narodowej gdzie do niedawna technologia produkcji była ściśle wyspecjalizowana. Najlepszym przykładem może służyć tu przemysł budowlany.

Ekonomiczna efektywność kombinatowego prowadzenia robót budowlanych jest nadzwyczaj wysoka. Terminy wznoszenia naziemnej części obiektu zostały skrócone z 7—8 miesięcy do 3—4 miesięcy. Jednocześnie obniżyły się prawie o połowę koszty administracyjno-gospodarcze.

Zastosowanie kombinatowej technologii w szeregu przypadkach doprowadza do tego, że specjalistyczne galezie stopniowo obumierają, a wytwarzanie danego produktu przechodzi do innej galezi, przy czym ze znacznie większą korzyścią. Dla przykładu w hutnictwie zamierza się w przyszłości produkować około dwie trzecie globalnej produkcji produktów sódowych i około 40 procent kwasu siarkowego.

Przytoczone przykłady świadczą o tym, że tworzenie kombinatów przemysłowych jest ekonomicznie uzasadnione i co najważniejsze wyzwala ogromne rezerwy oszczędności pracy społecznej. Przy rozszerzaniu i rekonstrukcji działających zakładów przemysłowych tworzenie kombinatów może okazać się najlepszą formą podnoszenia efektywności produkcji i umożliwić znaczny przyrost mocy produkcyjnych przy sto-

sunkowo niskich nakładach inwestycyjnych.

Artykuł dwóch ekonomistów P. TRIFONOWA i I. USATOWA pt. „FINANSOWE PLANOWANIE I FINANSOWA KONTROLA” jest w głównej mierze ostrą krytyką dotychczasowego systemu planowania finansowego w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Autorzy polemizują z opinią niektórych działaczy, którzy panaceum na wszystkie bolączki w gospodarce narodowej widzą w organizacyjnej przebudowie służb ekonomicznych (pisaliśmy o tym w 34 nrze „Życia Gospodarczego” w art. pt. „Planowanie, eksperymenty, kadry”). Ich zdaniem ciężar zagadnienia spoczywa nie na tworzeniu dodatkowych ogniw i stanowisk w kierowniczym aparacie przedsiębiorstwa, a na wydatnym podniesieniu efektywności istniejących służb ekonomicznych, na połączeniu i skierowaniu w jedno koryto ich wysiłków w celu najeffectywniejszego rozwiązywania codziennych zadań. Przede wszystkim dotyczy to kwestii planowania.

Abdy wszystkie rozdziały planu (produkcja, zaopatrzenie materiałowe-techniczne, finanse i inne) były ze sobą ściśle powiązane, konieczny jest jednolity system opracowywania planów i ich zatwierdzania i co najważniejsze ogólnopństwowe a nie resortowe podejście do wykorzystania i ewidencji posiadanych środków.

Jeśli opracowywanie planów produkcyjnych i planów zaopatrzenia materiałowo-technicznego odbywa się obecnie w zakładach i na budowach, to bilans wpływów i wydatków (plan finansowy) w dalszym ciągu sporządza się dla przedsiębiorstwa „na gorze” w charakterze jednego z ważniejszych „wskaźników” dla planu techniczno-przem-

słowo-financeowego. W rezultacie przedsiębiorstwa nie są wciągane do opracowywania swoich planów finansowych. Sownarchozy i ministrowie po prostu nie są w stanie uwzględnić specyfiki poszczególnego zakładu. Dlatego też planowanie finansowe nierzadko sprowadza się do ustalenia określonych limitów wychodząc z buchalteryjnej możliwości sownarchozu i finansowej sytuacji tego lub innego zakładu w momencie sporządzania planu.

Wystarczy przyjrzeć się planowaniu środków obrotowych. Przy właściwym sposobie ustalania potrzeb każdej fabryki, kopalni nie miałyby miejsca fakty, że część przedsiębiorstw stale posiada ponadnormatywne zapasy środków obrotowych, a druga część nie wykorzystuje w pełni swoich normatywów. Na początku 1961 roku suma ponadnormatywnych, nie skredytowanych przez bank zapasów w całej gospodarce narodowej wyniosła 625 milionów rubli, ale jednocześnie nie wykorzystany normatywu w znacznej części przedsiębiorstw wyniósł 726 milionów.

Większość zakładów przemysłowych i przedsiębiorstw budowlanych zadawla się „repartycją” planów finansowych dokonywaną przez branżowe zjednoczenia. Zainteresowanie planem ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa ma miejsce jedynie w przypadku, gdy w trakcie jego realizacji wychodzi na światło dzienne dysproporcja między finansowymi i pozostałymi wskaźnikami planu.

Omyłki poszczególnych sownarchozów doprowadzają do tego, że przedsiębiorstwa, dla których sporządzono zaniżone wskaźniki planu posiadają ukryte finansowe rezerwy. Kontrola dokonana w kilkudziesięciu zakładach produkcyjnych planowo deficytowych wykazała, że

dencja własna)

W praktyce fakty także były podobne raczej niż zdarzają się. Grupa techniczna jest stosunkowo liczna, nade wszystko zaś jest doskonała przygotowana, wyszkolona i rozumiejąca swoje funkcje. Maszynistka zna zwykle biegle dwa języki, pisze szybko i bezbłędnie, zna stenografię. Pracownik techniczny sekretariatu zna doskonale stenografię, umiejętność prowadzenia korespondencji, jest dobrze zorientowany w merytorycznych problemach swojego działu. Samodzielny pracownik koncepcyjny, kierownik grupy, ekspert nie musi sam redagować listów. Dyktuje sekretarce sens odpowiedzi, jej sprawa jest zredagować i przepisać szczegółowy list. W ten sposób, zaoszczędza sporo czasu na pracę naprawdę koncepcyjną.

to dociera do każdego zainteresowanego. W departamencie badań docierają nie tylko opracowania poszczególnych pracowników, lecz również repliki, odpowiedzi, uwagi, teksty dyskusji nieraz ostrych i gwałtownych prowadzonych przez kierownictwo lub pracowników. Teoretycznie każdy może w takiej dyskusji zabrać głos, nawet praktykant, stażysta. Wewnętrzne dokumenty nie przechodzą przez cenzurę. Obowiązuje zasada pełnej jawności i - zaufania - wszyscy muszą wiedzieć wszystko co dotyczy ich organizacji i ich własnej pracy, i wszyscy mogą zabierać głos, nie ma anonimowych autorów.

Szczególnie rozczłonkowane jest, w rejonach ekonomicznych, planowanie miejscowej mocy energetycznej, produkcji materiałów budowlanych, budownictwa mieszkaniowego

(Opracował L. Ch.)

Niespodziewanie dla austriackiej strony Włochy 10 km. zamknęły swoją granicę dla importu austriackiego bydła rzeźnego. W roku ubiegłym Włochy zażyły w Austrii 46 tys. sztuk bydła rzeźnego, co przy kursie 1 dol. = ok. 25 szylingów, Włochy były więc dla Austrii największym rynkiem zbytu.

W odpowiedzi austriackie ministerium rolnictwa ograniczyło do minimum import bydła rzeźnego z Włoch. W 1960 r. import ten osiągnął wartość 720 mln szylingów. Austriackie ograniczenie uderza w produkcję chłopów polno-rolniczo-tyrolskich we Włoszech, których 25 proc. zrzęddów politycznych Austrii szczególnie zależy. Koła gospodarcze obawiają się, że Włochy mogą wstrzymać również zakupy austriackiego zboża, którego są największym importem.

W tym właśnie tkwi największa słabość republik bananowo-kawowych i główny problem, jaki stanowią one w dzisiejszym świecie, którego charakterystycznym rysem jest „rewolucja obudzonych nadziei” krajów wkraczających na drogę rozwoju gospodarczego.
