

W NUMERZE:

Wisła — maj 1963 — INTERESUJĄCE KOŁOKWIUM — str. 1

Artykuł stanowi relację z VII Konferencji Ekonomik Przedsiębiorstw w Wiśle, która „stanęła oko w oko z najbardziej palącymi problemami planowania, zarządzania i organizacji”. Temat, któremu poświęcone były obrady — gospodarka materiałowa — nie jest obcy Czytelnikowi naszej gazety. W pewnym sensie „tegoroczna konferencja stanowiła swistą kontynuację dyskusji” podejmowanej niejednokrotnie na łamach „Życia”. „Kontynuację interesującą zarówno z tego względu że została poparta licznymi bardziej syntetycznymi i lepiej zweryfikowanymi, jak również dlatego, że zabrał w niej głos działacz gospodarczy zajmujący czołowe stanowiska w zarządzaniu gospodarką narodową”.

F. Zamojski — NIEKONSEKWENTNE SANKCJE — str. 2

Sprawom kontroli — sprawowanej przez aparat bankowy — mającej zapewnić m. in. odpowiednią proporcję funduszu plac do wielkości produkcji, sprawom precyzji jej założeń, efektywności sankcji poświęcony jest niniejszy artykuł.

M. Mieszczankowski — O ROZWÓJ KÓŁEK ROLNICZYCH (VII) — KÓŁKA A INNE OGNIWA — str. 6

Autor kontynuując cykl tematyczny poświęcony węzłowym zagadnieniom gospodarki rolnej, zwraca uwagę, że proces wzrostu i przebudowy gospodarki chłopskiej byłby utrudniony gdyby opierał się tylko na kółkach rolniczych. Stąd jest rzeczą istotną stworzyć warunki w których kółka rolne będą miały możliwość wykonywania zadań, a to nastąpić może w warunkach — zdaniem autora — „jeśli wokół nich jako wiodącego ogniwa, zostaną zespolone tworząc zwarty system, pozostałe ogniwa socjalizacji gospodarki chłopskiej”.

Po pierwszym kwartale

Życie gospodarcze

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY

ROK XVIII WARSZAWA 19 MAJA 1963 R. CENA 2 ZŁ NR 20/609

WISŁA — maj 1963

Interesujące KOŁOKWIUM

BIORĄC na warsztat sprawy związane z gospodarką materiałową — VII Konferencja Ekonomik Przedsiębiorstw w Wiśle stanęła oko w oko z najbardziej palącymi problemami planowania, zarządzania i organizacji. Z problemami tymi wiązały się również ściśle tematy poprzednich dwóch konferencji wiślańskich: „Człowiek w przedsiębiorstwie” (1961) i „Węzłowe problemy automatyzacji” (1962). System planowania i zarządzania, w którym dominuje jako miernik oceny i nagradzania — produkcja globalna, nie wywołuje jednak tak zdecydowanych hamulców w dziedzinie automatyzacji i oszczędzania pracy żywej, jak to występuje w przypadku pracy uprzedmiotowionej, zamrożonej w materiałach w produkcji i w obiegu.

Nie są to oczywiście sprawy nowe odkryte. Od dawna zajmowało się nimi na planach KC PZPR, posiedzeniach Rady Ministrów, KERM-u, od dawna pisze się o nich w różnych referatach i artykułach publicystycznych. Szereg artykułów poświęconych gospodarce materiałowej opublikowało „Życie Gospodarcze”. Pamiętamy dobrze cykl tematyczny: „Zapasy z zapasami”, w którego ramach opisywaliśmy sytuację na tym odcinku. Tegoroczna konferencja wiślańska stanowiła swoistą kontynuację tej dyskusji. Kontynuację interesującą zarówno z tego względu, że została ona poparta licznymi bardziej syntetycznymi i lepiej zweryfikowanymi, jak również dlatego, że zabrał w niej głos działacz gospodarczy zajmujący czołowe stanowiska w zarządzaniu gospodarką narodową: Wicepremier Eugeniusz Szyr, Minister Handlu i Mieczysław Lesz, Minister Przemysłu Chemicznego Antoni Radliński, Prezes NBP Adam Żebrowski, wielu dyrektorów ministerstw, zjednoczeń i przedsiębiorstw oraz dyrektorów i kierowników jednostek zaopatrzenia i zbytu wszystkich szczebli.

*

Zdecydowana większość referatów i wystąpień dyskusyjnych tegorocznej konferencji wiślańskiej koncentrowała się na sprawach normowania zużycia materiałów w przemyśle, ustalania normatywów zapasów w produkcji i w obrocie oraz gospodarce magazynowej. Tym właśnie problemem poświęcił swoje przemówienie wstępne Wicepremier Eugeniusz Szyr. Prawidłowe ustalanie norm zużycia i normatywów materiałowych wymaga — zdaniem Wicepremiera — udoskonalenia i usprawnienia stosowanej metodologii planowania produkcji oraz zaopatrzenia i zbytu. Należy odchodzić od schematycznego ustalania norm zużycia i normatywów zapasów w oparciu o dane statystyczne okresów poprzedzających i różne uproszczone wzory, w których uwzględnia się tylko wielkości agregatywne i pomija zmiany zachodzące w szczegółowej strukturze produkcji, w asortymencie, w technologii itp. Wiele uwagi przywiązywał Wicepremier do rozwoju metod matematycznych w planowaniu i zarządzaniu. Brak jednak wciąż jeszcze bazy instytucjonalnej a także wyników prac naukowo-badawczych, które mogłyby stanowić

grunt dla bardziej radykalnych zmian.

Obszerne ilustracje braków w gospodarce materiałowej były referaty Adama Żebrowskiego — Prezesa NBP i Andrzeja Trojnar — Generalnego Dyrektora NIK-u. Pierwszy pokazał skutki nieprawidłowości w liczbach syntetycznych: z roku na rok stan zapasów normatywnych i ponadnormatywnych zwiększający się udział zapasów w produkcji globalnej i dochodzie narodowym oraz przedłużanie okresów rotacji w dniach itp. Drugi natomiast przedstawił przykłady krańcowych zaniedbań i nonsensów: norm zużycia sztucznie „rozdeptych” i nieweryfikowanych, które niewiele mają wspólnego z konkretną produkcją i technologią, wysokich zapasów ponadnormatywnych najbardziej deficytowych surowców i półfabrykatów; skandalicznej gospodarki magazynowej itp.

*

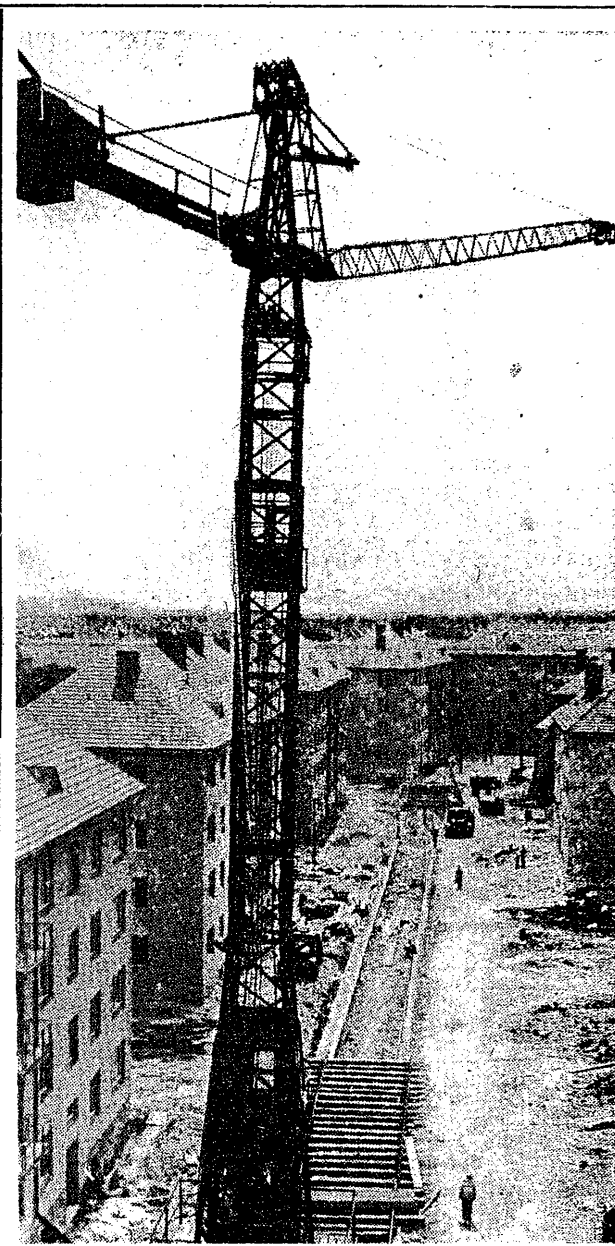
Szereg referatów i głosów w dyskusji, w szczególności ze strony przedstawicieli pionu produkcyjnego, odnosiła drugą, wewnętrzną stronę medalu w całości spraw związanych z ustalaniem norm zużycia i normatywów zapasów.

Antoni Radliński — Minister Przemysłu Chemicznego — pokazał na przykład niewątpliwie godne naśladowictwa wysiłki, które naprawdę pioniersko podjął tutaj przemysł chemiczny. Zmniejszanie zużycia rud przy ich przeróbce, siarki w produkcji kwasu siarkowego, oszczędności w prawie wszystkich podstawowych półfabrykatkach, w szczególności zastosowanie tańszych surowców substytutów w przemyśle gumowym,

zmniejszenie strat przy produkcji recepturowej farb, lakierów itp., itd. — są to wszystko osiągnięcia, które chemia zawdzięcza zdecydowanemu nastawieniu na oszczędność materiałów i, bądźmy szczerzy, wieloletnim zaniedbaniom, bez których z pewnością znacznie trudniej przyszłoby wygospodarowanie owych 1,2 mld zł planowanych oszczędności materiałowych w latach 1962—65. W trzecim roku realizacji programu oszczędzania, mimo: „dobrych gospodarki materiałowej na szeregu odcinkach — ogólnie biorąc, zużycie surowców i materiałów w stosowanych procesach produkcyjnych jest o 3—7 proc. wyższe od średniego zużycia surowców i materiałów w analogicznych procesach w produkcjach zagranicznych przemysłach chemicznych”.

Sprawom organizacyjnego zabezpieczenia prawidłowej gospodarki materiałowej w hutnictwie żelaza i stali poświęcone było wystąpienie Stanisława Sikory — dyrektora zjednoczenia tego przemysłu. Autor przedstawił całą gamę wysiłków organizacyjnych, zarówno w dziedzinie ewidencji zużycia materiałów jak i podziału zadań i odpowiedzialności między różnymi działami, wydziałami i stanowiskami. Wydawałoby się, że wszystko tutaj jest zapieczętowane ostatnim guzik i że wystarczy tylko nacisnąć... I nagle, dosłownie w ostatnim akapicie referatu autor stwierdza: „Wypada jedynie uzupełnić powyższą treść w zakresie czynników wpływających hamujących na prawidłowy układ zagadnień wydziałowej gospodarki materiałowej... Osiągając dobre wyniki w gospodarce materiałowej

DO KONTINUACJI NA STR. 5



Artykuł pod tytułem „BUDOWNICTWO MIESZKANIOWE W 1962 R.” zamieszczamy na str. 3

Każdy kto uważnie przestudiował założenia naszego rozwoju gospodarczego w latach 1961—65 zdawał sobie niewątpliwie sprawę, iż rok 1963 będzie stosunkowo trudnym z punktu widzenia realizacji ambitnych założeń rozwojowych. Rok ten bowiem stanowi swoisty okres przejściowy, w którym otrzymujemy stosunkowo niewiele przyrostu produkcji z inwestycji realizowanych w poprzednim planie pięcioletnim, a nie odliczamy również w większym stopniu efektów inwestycji rozpoczętych w bieżącym planie. Poważne środki inwestycyjne w pierwszych dwóch latach planu skierowane zostały przede wszystkim na inwestycje o stosunkowo długim cyklu, na któ-

rych efekty trzeba będzie jeszcze poczekać. Szereg zaś inwestycji o cyklu krótszym jedno- lub dwurocznym jest w toku budowy, lub będzie dopiero rozpoczęte. Taki układ planu inwestycyjnego musiał siłą rzeczy spowodować pewien wzrost napięcia w gospodarce. Byłoby oczywiście znacznie słabsze gdyby nie zjawiska, które trudno było w planie założyć, wiążące się z nieurodzajem w roku ubiegłym i z ostrą, długą zimą w roku bieżącym.

Wzajemne nałożenie się obu tych czynników powoduje, że musimy wprowadzać wiele korekt do naszych pierwotnych założeń i zastosować szereg środków typu doraźnego, które pozwolą na uporządkowanie sytuacji i dalszą pomyślną kontynuację dotychczasowego trendu rozwojowego. Wymaga to oczywiście od całego aktywu gospodarczego — spełnienia tych wszystkich warunków, które umownie nazywamy mobilizacją sił i środków dla przejścia przez te przeszkody, które wylaniają się nieraz w toku wielkich przekształceń ekonomiki kraju nierozwiniętego w ekonomikę kraju uprzemysłowionego.

Wnioski, wynikające ze spadku produkcji rolnej w roku ubiegłym zostały już wyciągnięte wcześniej w toku konstrukcji narodowego planu gospodarczego na rok 1963. Warto przypomnieć, że plan ten był konstruowany znacznie ostrożniej niż odpowiedni roczny odcinek planu 5-letniego. Przewidywał on jak wiadomo pewne osłabienie tempa wzrostu produkcji w 1963 r. (5,2 proc. w porównaniu z ponad 8 proc. w r. 1962, a także zmniejszenie tempa wzrostu nakładów inwestycyjnych z 13 proc. w 1962 r. do 8,3 proc. w r. 1963). Zakładał on również stosunkowo niewielki wzrost funduszu plac bo o 4,2 proc.; tak, aby wzrost siły nabywczej harmonizował ze wzrostem masy towarów rynkowych. Plan zakładał bowiem spadek tempa wzrostu produkcji w tzw. grupie „B” z 6,3 proc. w 1962 r. do 2,7 proc. w roku bieżącym. Jest rzeczą zrozumiałą, że przy tak skonstruowanym planie wszelkie nieprzewidziane zakłócenia powodować mogły istotne komplikacje. Przyniosła je istotnie zima rzadko zdarzająca się zresztą w naszych warunkach klimatycznych, zima, określana „zimą stulecia”.

Straty jakie ponieśliśmy w rezultacie w postaci zmniejszenia produkcji przemysłowej w I kwartale bieżącego roku szacuje się na ponad 3,5 mld złotych. Straty te poniesione zostały przede wszystkim w okresie największych mrozów tzn. w styczniu i lutym, a poczynając od marca są one stopniowo odrabiane. Jest jednak rzeczą zrozumiałą, że będą one rzutować jeszcze przez szereg miesięcy na rytm produkcji przemysłowej, a więc i na rytm zaopatrzenia rynku ze względu na opóźnienie dostaw oraz zakłócenia i tak przecież nie najlepiej funkcjonującej kooperacji.

W rezultacie produkcja przemysłowa wzrosła w I kwartale o około 1 proc. w porównaniu z odpowiednim okresem 1962 r. (plan roczny zakładał około 5 proc. wzrostu) z tym, że pewna poprawa (2 proc. wzrostu) nastąpiła w marcu. W kwietniu mieliśmy już sytuację znacznie lepszą bo nastąpił wzrost produkcji w granicach 7—8 proc., dając łącznie za okres 4 miesięcy

DO KONTINUACJI NA STR. 7

Actualności GOSPODARSTWA

OŻYWIENIE OBROTÓW

Pierwsze dane za kwiecień br. wskazują, że miesiąc ten, w przeciwieństwie do trzech poprzednich, przyniósł pewne ożywienie obrotów handlu detalicznego, zwłaszcza w sieci sklepów ZSS „Społem” (6 proc.) i w CRS (o 4,8 proc.). W konsekwencji, kwietniowy plan obrotów handlu detalicznego został przekroczony o 2,4 proc., co dało wzrost obrotów w porównaniu z kwietniem r. ub. o ok. 4,2 proc.

Specjalnego podkreślenia wymaga też zanotowane w kwietniu pewne ożywienie sprzedaży wyrobów przemysłowych. W miesiącu tym dostarczono bowiem na zaopatrzenie obrotów detalicznych więcej niż w r. ub. tkanin wełnianych o ok. 18 proc., tkanin lnianych o ok. 5 proc., wyrobów dziewiarskich o ok. 10 proc., wyrobów półprzemysłowych o ok. 15 proc., obuwia skózanego o ok. 4 proc., obuwia gumowego i tekstylnego o

ok. 8 proc., rowerów ok. 11 proc., telefonów i radioodbiorników o ok. 2 proc.

Możliwe jest, że ten wzrost dostaw wiąże się w znacznym stopniu z uzupełnieniem, zmniejszonych w okresie zimowych trudności zaopatrzeniowych, zapasów. Niezależnie jednak od źródeł wzrostu dostaw niektórych artykułów przemysłowych na potrzeby rynku stwierdzić należy, że kwiecień br. cechowało o wiele wyższe niż w r. ub. zapotrzebowanie na artykuły żywnościowe.

Okazuje się bowiem, że przy dostawach miesa i przetworów mięsnych zaledwie o 0,6 proc. niższych niż przed rokiem i dostawach masła o 4 proc. niższych dostarczono na potrzeby rynku więcej niż w kwietniu r. ub.

Pieczyszy o 15,4 proc., Kaszy jęczmieńnej o 9,2 proc., Cukru o 3,8 proc., Makaronu o 20,2 proc., Tłuszczów roślinnych o 18,2 proc., Tłuszczów zwierzęcych o 6,1 proc., Mleka spożywczego o 8,3 proc.

Dane o obrotach handlu za kwiecień br. potwierdzają więc sugestię wysuniętą w nr 18 1963 r. „Życia” w artykule pt. „W poszukiwaniu równowagi”. (pl)

CENY W I KWARTALE

Pomimo trudności zaopatrzeniowych, spowodowanych ostrą zimą oraz naruszeniem planowych proporcji pomiędzy wzrostem produkcji i wynagrodzeń za pracę, i kw. br. cechowały mniejsze tendencje wzrostowe cen niż obserwowaliśmy w I kw. r. ub.

Pierwszy kwartał 1963 r. przyniósł bowiem wzrost wskaźnika cen w granicach 3,5 proc. w porównaniu z I kw. 1961 r., a w I kw. 1963 r. o ok. 1 proc. w porównaniu z I kw. 1962 r. Zarówno jednak w I kw. 1962 jak i w I kw. 1963 główny wzrost cen dotyczył artykułów żywnościowych. W I kw. r. ub. wzrosły one o ponad 3 proc., a w I kw. br. o dalsze 1,5 proc. U podstaw tego wzrostu znajduje się przede wszystkim wzrost cen towarowych, które w I kw. r. ub. wzrosły o ok. 15 proc., a w I kw. br. o dalsze 9 proc. Oznacza to, że w przypadku bardziej sprzyjających warunków atmosferycznych możemy się liczyć gdzieś od maja br. z pewną obniżką cen towarowych wazujących cen artykułów żywnościowych. Nie jest to jednak równoznaczne zo

zmniejszeniem napięć sytuacji rynkowej.

Przykładowo można podać, że pierwsze miesiące 1961 r. przyniosły spadek cen towarowych w granicach 10 proc., co dało ogólną obniżkę wskaźnika cen żywności nabywanej przez ludność w I kw. 1961 r. rzędu 2 proc. (pl)

GASTRONOMIA NA WYSOKICH OBROTACH

Wysoka dynamika obrotów zakładów żywienia zbiorowego zanotowana w I kw. br. (ok. 11 proc. wzrostu w porównaniu z I kw. r. ub.) utrzymała się i w kwietniu br. Obroty zakładów gastronomicznych przewyższały w tym miesiącu poziom z kwietnia r. ub. o ok. 8,4 proc. Ich wzrost nadal był więc szybszy niż wzrost obrotów handlu detalicznego i wzrost wydatków na rzecz ludności.

W aktualnej sytuacji zaopatrzeniowej zjawiska tego nie można chyba jednak przypisywać wyłącznie poprawie w pracy zakładów gastronomicznych. Pewien wpływ na ukształtowanie dynamiki obrotów w zakładach żywienia zbiorowego, wywierają zapewne również trudności związane z zaopatrzeniem sieci handlu detalicznego w niektóre artykuły żywnościowe — zwłaszcza w mięso i przetwory mięsne, twarogi i masło. (pl)

KWALIFIKACJE NASZYCH HOTELARZY

Zrzeszenie Hoteli Polskich przeprowadziło niedawno ankietę, mającą ustalić poziom przygotowania zawodowego pracowników hoteli położonych na ważniejszych szlakach turystycznych.

Wyniki tej ankiety nie wypadły zbyt pocieszająco.

Na ogólną liczbę 10 370 pracowników hoteli objętych ankietą, zaledwie 575 osób posiadało wykształcenie zawodowe. Jest to tylko 5,5 proc. ogółu zatrudnionych, w tym w obiektach hotelarskich PTK liczbą zatrudnionych pracowników z wykształceniem zawodowym wynosił tylko 2,5 proc.

Wyższe wykształcenie w badanej grupie pracowników hoteli posiadało 1,2 proc. zatrudnionych, a średnie — 13,5 proc.

Stosunkowo najwyższe kwalifikacje posiadała pracownia hotelu „Orbis”. Wśród pracowników zatrudnionych w recepcji i stykających się z cudzoziemcami (kelnerzy, obsługa parterowa) znajomość języka obcego posiadała ok. 17 proc. Najwięcej pracowników wykazuje znajomość języka niemieckiego zwłaszcza w województwie bydgoskim, gdańskim, katowickim, krakowskim oraz poznańskim. Znajomość tego języka nie idzie jednak w parze ani z wykształceniem zawodowym ani średnim. (ms)

Prawo o niegospodarności? ...

MAMY obecnie w Polsce około 100 instytutów resortowych. Znaczną ich część to placówki zajmujące się problemami technicznymi — opracowywaniem prototypów i dokumentacją produkcyjnych nowych wyrobów, przyswajaniem nowych technologii i metod produkcyjnych itp. Średnie koszty działalności jednej branżowej placówki naukowo-badawczej wynoszą ok. 20 mln zł rocznie.

Jak wiadomo, środki na finansowanie instytutów resortowych pochodzą z funduszu postępu technicznego, zaś gospodarka finansowa instytutów prowadzona jest na zasadach obowiązujących zakłady budżetowe. Oznacza to, że ewentualne dochody instytutów nie są odprowadzane do skarbu państwa, lecz mogą być wykorzystywane, na równi z dotacjami z funduszu postępu technicznego, na finansowanie działalności instytutu, zaś ewidencja wydatków jest prowadzona według zasad budżetowych. I tak, według budżetowej klasyfikacji wydatków wszystkie koszty materiałów zużywanych na działalność podstawową rejestruje się w § 9 (nakłady na prace naukowo-badawcze), bez bardziej szczegółowego uwzględniania tego, co ma być wykonane z pobranego materiału.

Resortowe placówki naukowo-badawcze nie mają zatem obowiązku prowadzenia ewidencji wydatków w układzie kalkulacyjnym. Nie mają też odpowiednio zorganizowanych komórek ewidencji i analizy kosztów, a jeśli dla potrzeb własnych rejestrują wydatki w układzie odpowiadającym opracowywanemu tematu, to czynią to na ogół w sposób bardzo ogólnikowy. Istnieją wprawdzie resortowe zarządzenia, zalecające dodatkowo prowadzenie pozabudżetowej ewidencji kosztów robocizny i materiałów bezpośrednich, z podziałem na objęte planem tematy, prace naukowo-badawcze. Nie zmienia to jednak w niczym sytuacji; taki system ewidencji wydatków nie sprzyja gospodarności ani w zakresie zużycia materiałów, ani we właściwym wykorzystaniu czasu pracy pracowników zatrudnionych w instytutach.

Prześledźmy np. przebieg opracowania prototypu nowego wyrobu w niektórych resortowych placówkach naukowych. Właściwe wykonanie prototypu poprzedza zwykle okres opracowania założeń i projektu wstępnego. Są to prace wymagające dużego nakładu pracy i inwencji twórczej przy minimalnym na ogół zużyciu materiałów na drobne pomocnicze prace umożliwiający należyte opracowanie projektu. Ilość potrzebnego czasu pracy zależy od trudności, jakie nastręcza nowe opracowanie oraz od doświadczenia i sumienności zespołu wykonawczego. Dalsze prace — wykonanie modelu i prototypu — absorbuje już nie tylko zespół koncepcyjny, lecz także i wszystkie pracownice pomocnicze. Najczęściej, aby wykonanie modelu było w ogóle możliwe, trzeba także zaprojektować i wykonać zestawy urządzeń technologicznych i pomiarowych, przy których pomocy model może być wykonywany. Z reguły zaś zawsze musi być zrobione nowe oprzyrządowanie (np. wykrojniki, tłoczniaki, szablony itp.). Koszty dodatkowego wyposażenia i oprzyrządowania do wykonania modelu i prototypu nowego urządzenia czy wyrobu wynoszą niejednokrotnie nawet i kilkadziesiąt tysięcy zł. Oczywiście, ze względu na

prototypowy charakter tych prac nie może być mowy o normowaniu czasu pracy i zużycia materiału. Przy niesumieinnym i niedbalym wykonawstwie nie trudno wtedy o nadmierne lub zgoła niepotrzebne zużycie materiału i o niską wydajność pracy.

Wydaje się więc, że w takich placówkach szczególne znaczenie powinna mieć ocena wyników prac oparta na ewidencji kosztów prowadzonej w układzie kalkulacyjnym, ewidencji dostosowanej do aktualnej tematyki prac i potrzeb wewnętrznych zakładu. Jeśli przemysłowa placówka naukowo-badawcza prowadzi równoległe prace nad kilkoma prototypami, to z ewidencji prowadzonej przez księgowość powinno być nie tylko wiadomo, ile kosztowało ogólnie dotychczasowe opracowanie każdego z tematów, lecz powinien być także znany rzeczywisty koszt wykonania każdego urządzenia technologicznego, pomiarowego czy oprzyrządowania oraz rodzaj i ilość zużytego materiału czy nakładów robocizny na każde urządzenie oddzielnie.

Taka ewidencja i ocena przeprowadzona na jej podstawie pozwoliłaby ujawnić ewentualne niedociągnięcia organizacyjne i techniczne w pracy poszczególnych działów i całej placówki, pozwoliłaby także wyciągnąć wnioski zmierzające do poprawy warunków i organizacji pracy, obniżki kosztów i zużycia trudno nierzadko dostępnych materiałów.

Jednakże, jak dotąd, kierownictwa resortowych placówek naukowo-badawczych, wobec braku dyrektywnych norm i oczywistej niemożności ich wprowadzenia nie zadają sobie trudu właściwego zorganizowania i wykorzystywania ewidencji „ponoszonych” nakładów. Wobec wyraźnego obowiązku rejestracji wydatków według podziału na paragrafy i pozycje, kierownictwa martwią się najbardziej o to, by nie przekroczyć wydatków ustalonych w poszczególnych paragrafach przez jednostkę nadrzędną. Nader skrupulatnie dba się więc o to, by kwity rozchodu materiałów i karty pracy były wypełnione zgodnie z obowiązującymi przepisami i by były podpisane niezliczoną ilość razy przez kogo należy. Za niedopełnienie tych formalności grożą bowiem sankcje stosowane bardzo rygorystycznie przez organa kontrolujące. To zaś, czy pobieranie materiału było w ogóle potrzebne i czy materiał i robocizna były akurat tyle, ile potrzeba, jest przedmiotem bardzo pobieżnego zainteresowania ze strony aparatu kierowniczego, a już nigdy nie interesują się tym zagadnieniem pracownicy aparatu kontroli.

Tak to postępek techniczny bywa realizowany przy pomocy wcale nie postępowych metod zarządzania i kierowania, polegających nie tyle na gospodarności, ile na nieprzekraczaniu przepisów. Oczywiście, zjawiska takie spotykamy nie tylko w placówkach naukowo-badawczych, lecz w specjalnych warunkach pracy tych placówek anomalia występują szczególnie wyraźnie. Trzeba je ujawniać i usuwać. Nie może być obojętna społeczność żadna niepotrzebnie wydana złotówka. Nawet jeśli się ją wydaje na realizację postępu technicznego.

AGNIESZKA WALKOWIAK
Wrocław

WZARGONIE gospodarczym utrwalił swoje istnienie termin „złomowanie”. Oznacza on przeznaczanie na złom przedmiotu u- przednio użytkowanego lub prze- znaczonego do pozytywnego wyko- rzystania. Złomowany może być więc zarówno przedmiot zużyty i nie nadający się do naprawy, jak i przedmiot w ogóle nie użytkowa- ny, nie znajdujący jednak nabyw- ców i nie nadający się do innego wykorzystania jak tylko jako złom.

Część dokonywanego w przed- sięwzięciach złomowania jest nieu- nikniona, gdyż wynika z normalnej działalności gospodarczej i postępu technicznego. Nieuniknione jest przede wszystkim przekazywanie na złom przedmiotów wyeksploato- wanych i zużytych. Nie o takie jed- nak złomowanie w tym artykule chodzi, lecz o inne, którego rozmiar- y i tryb załatwiania na pewno są dyskusyjne i budzą poważne za- strzeżenia. Obejmuje ono przekazy- wanie na złom: materiałów nie poddanych przerobowi oraz maszyn, urządzeń, przyrządów i narzędzi nie włączonych do eksploatacji lub tylko częściowo wyeksploatowa- nych.

Rozmiary strat wynikających z tego rodzaju złomowania w kraju oceniam na kilkaset milionów zło- tych rocznie. W ciągu dwunastu lat pracy zawodowej sam brałem udział w takim złomowaniu na co najmniej 200 milionów złotych. Je- śli tak duże straty miały miejsce tylko w dwóch przedsiębiorstwach, to istnieje podstawa do przypusz- czenia, że przynajmniej w niektó- rych pozostałych zakładach naszego kraju podobne, jeśli nie rozmiar- mi to charakterem, straty wystą- piły na pewno. Przyczyny bowiem, które je powodują, mają charak- ter dosyć powszechny. Najważniej- sza z nich, to zmiany planów pro- dukcyjnych, a zwłaszcza przerywa- nie produkcji rozpoczętych lub ograniczanie pierwotnie zaplano- wanych ilości. Chybiłoby decyzje w tym zakresie kosztują kraj wie- le milionów złotych. W ogólnej kwocie strat z tytułu złomowania zajmują one co najmniej 80%.

Trzeba przy tym powiedzieć, że dokładne ustalenie wszystkich strat z tytułu złomowania jest bardzo trudne do przeprowadzenia, zwa- szcza w przypadkach złomowania spo- wodowanego zmianami w progra- mie produkcyjnym. O ile bowiem łatwym do ustalenia są wartości złomowanych materiałów, narzędzi i przyrządów, o tyle trudno ustalić koszt zmniejszonego wykorzystania

niektórych maszyn, koszt spadku wydajności pracy, koszt dezorgani- zacji funkcjonowania przedsiębior- stwa na niektórych odcinkach i udział w różnych kosztach ogólno- zakładowych. Dlatego też pełnego wyczerpania strat w takich przypad- kach zwykle nie przeprowadza się, ograniczając je do momentów łat- wo uchwytynych i księgowo zaewi- dencjonowanych. Ułatwia to ponie- kąd podejmowanie decyzji powodu- jących złomowanie; równocześnie jest jednak przychylnym okiem na całość problemu.

Wydaje się, że w naszej gospo- darce należy on do problemów dy-

czonych nie tylko z analizą słuszno- ści decyzji o złomowaniu, ale tak- że z wyciąganiem odpowiednich wniosków w stosunku do winnych. Oczywiście nie było o tym mowy w stosunku do osób zatrudnionych na szczeblach wyższych niż przed- sięwzięcia.

Ostatnio obowiązujące przepisy zostawiają w dziedzinie złomowa- nia wolną rękę dyrektorom przed- sięwzięcia. Ich akceptacja jest wy- starczająca do przekazania na złom materiałów o wielomilionowej na- wet wartości pierwotnej. Zasad- niczo wewnętrznych decyzji przed- sięwzięcia w tej sprawie nie jest

ła. Działanie to jednak ulega cza- sem ograniczeniu, np. wtedy, gdy rzeczywiste wyniki pracy zakładu ukladają się daleko powyżej wiel- kości zaplanowanych i istnieje oba- wa, że wartości planowane mogą ulec rewizji rutynującej nie tylko na dany korzystny okres, ale także na lata następne, o perspektywach dla przedsiębiorstwa z różnych względów niekorzystnych. W ta- kich przypadkach przedsiębiorstwu może opłacić się nawet złomowanie na poważne sumy, potraktowane tolerancyjnie, bez dokładnego do- ciekania jego przyczyn.

Około 70% całości opisywanych strat jest wynikiem decyzji zmie- niających plany produkcyjne, a zwłaszcza przerywających podjętą już produkcję. Większości ich skutków finansowych zaintereso- wane przedsiębiorstwa nie od- czuwają, gdyż wynikające stąd straty nie obciążają ich rachunku wyników, lecz pokrywane są przez zamawiających dany wyrób lub spisywane w ciężar funduszu sta- tutowego. Przypadki takie są czę- sto dla przedsiębiorstw okazją do przemycenia własnych grzechów i włączenia w listy strat przejmowa- nych przez odbiorcę lub fund- usz statutowy strat zawinionych przez siebie lub nie rozliczonych odpowiednio przez innych podob- nych, okolicznościach.

Ważnym objawem obserwowanym w różnych akcjach złomowania jest tendencja do stosowania zło- mowania jako głównej lub jedy- nej metody zagospodarowywania przedmiotów nim objętych. Metoda ta jest bowiem wygodna, działają- ca szybko i, dla danego wąskiego odcinka, skuteczna. Inne metody zagospodarowywania, jak upłynnie- nie po pełnej lub obniżonej cenie, zatrzymywanie do wykorzystania w przyszłych okresach itp., wy- magają dodatkowych i długotrwa- łych nie raz wysiłków, uzależniają powodzenie akcji od różnych czyn- ników niezależnych od przedsię- wzięcia, a przede wszystkim od- kładają ostateczne rozstrzygnięcie sprawy. Na czekanie zaś w takich przypadkach brak zwykle cierpli- wości, tym bardziej, że efekty ewentualnych zamierzeń mogą być niepewne.

W ostatecznym efekcie chybi- lonych decyzji, braku cierpliwości, tolerancji i wygodnictwa gospodar- ka krajowa ponosi olbrzymie stra- ty. W ich rozmiarach nie jest nik- tów dobrze zorientowany, stąd też praw- dopodobnie problem jest właściwie niezauważalny. Wyjątek pod tym względem stanowiła tzw. „akcja specjalna” przeprowadzona w la- tach 1959 — 61, zgodnie z Uchwałą Rady Ministrów z 13.4.59. Była to ogólnopolska akcja „rozgrzeszenia” posiadaczy zapasów materiałów i wyrobów niechodliwych, mająca na celu oczyszczenie przedsiębiorstw z materiałów zbędnych.

Jaka jest ogólna ocena tej akcji — trudno mi powiedzieć. Jedno jest chyba niezaprzeczalne: ujawnienie problemu, rozpoznanie go szczegó- łowo i rozwiązanie pod ścisłą kon- trolą. Wydaje się, że pewne uzy- skane z niej doświadczenie mogło- by być wykorzystane w rozwiązy- waniu omawianego problemu zło- mowań. Prawdopodobnie najważ- niejszym aspektem w tym zakre- sie jest sprawa kontroli rozmiarów strat i przede wszystkim kontroli ich zasadniczych przyczyn bez względu na jakim szczeblu mają swoje źródło.

Złomowanie — milionowe straty

skretnych, niechętnie ujawnianych, rozstrzyganych różnymi, niejedno- krotnie określonymi drogami, stwa- rzającymi pozory prawidłowości. Co więcej, wydaje się, że posiadane żadne jednostki gospodarcze w kra- ju nie są zainteresowane, a nawet tego unikają. Mówią o tym fakty z zakresu złomowania materiałów.

Do 1959 roku złomowanie ich wymagało:

— decyzji dyrektora przedsięw-zięcia, jeśli wartość materiału w je- dnej pozycji inwentarzowej nie przekraczała 1 000 zł;

— orzeczenia zakładowej komisji kwalifikacyjnej, jeśli wartość materiału przekraczała 1 000 zł w poszczególnych pozycjach inwen- tarzowych;

— zgody ze strony jednostki nad- rzędnej na orzeczenie zakładowej komisji kwalifikacyjnej.

W wyniku obowiązkowego przed- kładania protokołu komisji zakłado- wej do jednostki nadrzędnej, każde- gożycie inwentarzowej (ponad 1 000 zł w jed- nej pozycji inwentarzowej) złomo- wanie podlegało kontroli i analizie. W praktyce zatwierdzanie orze- czeń zakładowych komisji było łą-

przez nikogo badana. Nie wtrącają się do tej sprawy ani różni kontro- lery, ani biegli analizujący bilans, ani przedstawiciele Narodowego Banku Polskiego. W sporadycznych przypadkach sprawdzeniu podlega strona formalna decyzji złomują- cych i realizacja ich wykonania, nigdy natomiast meritum-przyczyn powstających wskutek tego strat. Jeśli chodzi o kontrole bankowe można nawet podejrzewać, że chę- tnie one widzą złomowanie jako je- dną z metod obniżania wielkości zapasów i poprawy wskaźnika ro- tacji. Rozstrzyga ono bowiem sprawę radykalnie i natychmiastowo.

W ciągu około 10 lat, kiedy sty- kałem się z problemem złomowa- nia, nie odnotowałem ani razu ba- dania przez bank słuszności doko- nywanych złomowań.

Jedynym hamulcem swobody przedsiębiorstw w zakresie złomo- wania przy aktualnym obecnie try- bie ich przeprowadzania jest wpływ powodowanych nimi strat na wy- niki działalności przedsiębiorstwa, na jego akumulację i fundusz za- kładowy. Jest to hamulec bardzo istotny i dosyć skuteczny, ale tyl- ko w tym przypadku, kiedy dzia-

Kilka uwag o solidności wobec klienta

PRAGNĘ nawiązać do artyku- łów ukazujących się w prasie na temat trudności, na jakie napotyka nasz przemysł i handel z powodu niewywiązywania się po- szczególnych kontrahentów z umów na dostawę surowca, bądź też go- łowego wyrobu. Są one o tyle uzas- adnione, że np. przemysł lekki, głównie włókiennictwo i konfekcja, nie odczuwa szczególnych braków surowcowych. A jednak indywidu- alny konsument zgłasza niejednokrotnie pretensje, zresztą cał- kiem słuszne, np. że tkaniny są niemiode, a odzież produkowana przez nasze zakłady ukazuje się po sezonie itp. I tu właśnie za- czynna się latucuszek nieporozumie- nia, wywołujący nie od podstaw produkcję tkanin i odzieży.

Sprzedawca w sklepie konfek- cyjnym pragnie najlepiej doradzić klientom kupno np. płaszczyka dziewczęcego, sam jednak jest czę- sto bezzadny wobec słusznych za- dań klienta. Bowiem hasło „klient

nasz pan” odnosi się tylko do in- dywidualnych odbiorców, nie jest przestrzegane między nami — pro- ducetami i odbiorcami, którymi jesteśmy na co dzień w naszej pra- cy w fabrykach, czy instytucjach handlowych.

Obserwując od dłuższego czasu stosunki pomiędzy producentami tkanin i odzieży, dochodzę do wniosku, że obecna polityka pro- wadzi w konsekwencji do bardzo poważnych strat i do trudności w zbyciu produkcji odzieży. W jed- nych tylko zakładach odzieżowych produkujących płaszcze dziewczęce na otrzymanych w ub. roku 5 mln metrów tkanin wełnianych z róż- nych zakładów przemysłu wełnia- nego — kontrola techniczna odrzu- ciła i reklamowała około 50 proc. jako nie nadające się do produk- cji ze względu na wady jakościowe tkaniny. Tym samym przed- dłużony został cykl produkcyjny, wiele bowiem tkanin zwrócono dostawcom i przedsiębiorstwu zmu- szono zostało do produkowania płaszczy dziewczęcych z tkanin tzw. zastępczych, a więc innych od zamówionych przez odbiorców. Tkaniny zastępcze powodują zno- w trudności w zbyciu wykonanych z nich płaszczy w handlu, który pra- gnie otrzymać to, co zamówił i cze- go żąda klient. To wszystko po- woduje opóźnienia w produkcji i dostarczanie gotowej odzieży na rynek często już po sezonie, i nie- jednokrotnie wówczas, gdy już moda na dane wzory minęła.

Są i inne konsekwencje, niech tylko wspomnę o kosztach trans- portu i jego dodatkowym, zbęd- nym obciążeniu, spowodowanych faktem, że około 50 proc. produk- cji zakładów przemysłu wełnianego musi być nieraz dwukrotnie, a nawet trzykrotnie przewożone tam i z powrotem (z zakładów odzie- żowych do wełnianych i odwrot- nie). A środków transportu nie mamy przecież nigdy za wiele. Gdyby zakłady przemysłu wełnia- nego uznawały hasło „klient nasz pan” w stosunku do zakładów odzieżowych, mając w perspekty- wie i indywidualnego odbiorcę, po- stawiałyby kontrolę techniczną na takim poziomie, aby ewentualne usterki mogły być poprawione na miejscu przed wysłaniem tkanin

do zakładów odzieżowych. W ten sposób uniknięto by wielu kosztów i innych konsekwencji, które od- czuwają przykro klienti. Gdyby podliczyć te straty w całym prze- myśle lekkim, obawiam się, że byłoby to kwoty astronomiczne. A można im zapobiec lub chociażby zmniejszyć je poprzez realizowanie hasła: „klient nasz pan” od źródła produkcji — od surowca.

LEONARD RECHBERG
Jelenia Góra

EDWARD CIESLIKOWSKI
Mielec

Dolnośląskie Zakłady Wytwórcze Maszyn Elektrycznych — „Dolmel”

Wrocław, ul. Pstrowskiego nr 10

ODSPRZEDA NATYCHMIAST:

1. aparaturę do generatorów energetycznych wraz z częściami zamiennymi,
2. materiały izolacyjne własnego wyrobu zapewniające wy- soką klasę izolacji,
3. oraz inne materiały używane do remontów i produkcji generatorów oraz maszyn elektrycznych.

Szczegółowa specyfikacja do wglądu w Dziale Zaopatrzenia telefon 3-55-57.

Na żądanie odbiorców kopię specyfikacji przesyłamy do wglądu pocztą.

KO-16

Książki nadesłane

EKONOMIKA ROLNICTWA I PO- LITYKA ROLNA — tom II, wydanie II, str. 406, cena zł 14 (Książka i Wiedza).

Zwrotzenie książki wydanej w 1960 r., znacznie rozszerzone i uzu- pełnione nowymi materiałami i da- nymi statystycznymi. Książka przeznac- zona jest dla działaczy gospodar- czych, interesujących się problematy- ką rolnictwa oraz dla wyższych i średnich szkół ekonomicznych i rolniczych.

J. KORDASZEWSKI — PLACA WEDŁUG PRACY — str. 416, cena zł 35, (Książka i Wiedza) Bibliote- ka Nauki o Pracy.

Główną teoretyczną tezę książki

jest zasada zgodności systemu wy- nagrodzenia za pracę ze stanem i potrzebami all wytwórców w każ- dym stadium produkcji towarowej. Autor omawia poszczególne składni- ki tradycyjnych systemów pracy w przemyśle, konfrontuje poszczególne zasady i mechanizmy systemu pracy z obecnymi wymogami, próbuje oce- nić funkcjonowanie aktualnego me- chanizmu płac i jego głównych czę- ści składowych, pokazuje wstępne su- gestie dotyczące kierunków ekspery- mentowania. Autor opiera się na przeprowadzonych przez siebie ba- daniach w szeregu przedsiębiorstw i galezi przemysłowych w Polsce i za- granicą.

Książka napisana jest dla działac- zy gospodarczych, kierowników przedsiębiorstw oraz dla studentów uczelni ekonomicznych.

J. PIOTROWSKI — PRACA ZAWO- DOWA KOBIEC A RODZINA — str. 368, cena zł 35, (Książka i Wiedza), Biblioteka Nauki o Pracy.

Autor omawia socjologiczne i psy- chologiczne oraz ekonomiczne aspek- ty pracy zawodowej kobiet, zajmu- je się zagadnieniem roli kobiet w śro- dowisku pracy i w środowisku ro- dzinnym, zwraca uwagę na zmiany w sytuacji kobiet pracujących poza domem oraz stosunku środowiska rodzinnego do jego pracy.

S. SIEROCKA — Z DZIEŁOŚĆ CZA- SOPISMENICTWA POLSKIEGO W ZSRR („Kultura Mas” 1949-1957) —

str. 304, 8 ilustracji, cena zł 20, (Książka i Wiedza).

Praca poświęcona jest kulturalne- mu piśmiu emigracji polskiej w ZSRR, w okresie międzywojennym, pt. „Kultura Mas”. Do pracy dołą- czone jest bibliograficzne zawartości piśma oraz antologia najciekawszych artykułów.

J. LIDER — DOKTRYNA WOJEN- NA STANÓW ZJEDNOCZONYCH — str. 620, cena zł 50, (Książka i Wie- dza).

Autor analizuje koncepcje strategicz- ne USA w ten politycznym aspekcie, przedstawia je w historycznym roz- wój uzałecznym od zmiany ukła- du sił w świecie po drugiej wojnie światowej. Praca oparta jest na ob- szernej literaturze źródłowej amery- kańskiej, radzieckiej i niemieckiej.

Zbigniew Zakrzewski: **OBROT TO- WAROWY W UJĘCIU PRZESTRZEN- NYM** — Poznań 1962, s. 135 rys. bi- bliogr. z 28. — Poznańskie Tow. Przyj. Nauk, Wyd. Historii i Nauk Spo- łecznych. — Prace Komisji Nauk Spo- łecznych. T. 10 z. 2. Wyd. PWN.

Autor omawia zagadnienie rozmi- szczenia punktów sieci obrotu towa- rowego, systematykę czynników, od których zależy kształtowanie się przebiegów towarowych, ustala za- sadnicze typy obszarów rynkowych, różniaczy się sposobem rozmiesz- czenia punktów obrotu towarowego oraz linii dostaw.

Streszczenie w jęz. angielskim.

W „RAMOWYM” programie prac naukowych w dziedzinie psychologii i organizacji przemysłu na lata 1962-1963” (załącznik do zarządzenia nr 35 z r. 1962 Prezydenta Rady Ministrów) interesują psychologów dwa następujące tematy: 1) „Badania czynników sprawnej organizacji pracy, w tym również czynników fizjologicznych, psychologicznych i socjologicznych oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw i wydajność pracy”; 2) „Badanie nad czynnikami wpływającymi na wydajność pracy w przemyśle (w tym badanie bodźców ekonomicznych i psychologicznych i ich zastosowanie dla zwiększenia społecznej wydajności pracy)”. Wydałoby się, że żadnych komentarzy tu nie trzeba. Tematy są jak najbardziej słuszne i potrzebne. Nie miałabym w tej sprawie nic do powiedzenia, gdyby interpretacja tych tematów nie wywoływała nieporozumień i szeregu niepomysłnych skutków praktycznych.

Przedmiotem nieporozumień stały się na pozór niewinne psychologiczne „czynniki”, które w różnych ośrodkach zaczęto interpretować dosłownie. W psychologii bowiem pojęcie „czynnika” ma swoje zarówno historyczne, jak i merytoryczne uzasadnienie. Jeszcze na początku naszego stulecia, w Anglii, wyłoniła się grupa psychologów, która zapoczątkowała kierunek badań ściśle związanych z psychometrią (psychotechniką) i matematyczną analizą czynnikową. Prace tej grupy psychologów miały na celu wyodrębnienie zdolności ludzkich, jako poszczególnych czynników, względnie „faktorów” przy pomocy matematycznych korelacji wyników testowych oraz matematycznej analizy tych współczynników korelacji.

Czynnikowa analiza matematyczna rozprzeczniła się ostatnio najbardziej w psychologii amerykańskiej. Stanowi ona tam bogatą teorię matematyzującą życie psychiczne i występuje pod nazwą wieloczynnikowej analizy w psychologii. Ponieważ badania współczesnych amerykańskich „czynnیکów” zmierzają do wyodrębnienia jak największej ilości prostych zdolności (lub cech) — zwanych „czynniki” — oraz łączenia ich w „zespoły czynników” np. inteligencji, osobowości itp. przy pomocy odpowiednio skonstruowanej baterii testów.

Osiągnięcia amerykańskich „czynnیکów” nie docierają drogą oficjalną do ogółu polskich psychologów, ponieważ nie prowadzi się u nas obowiązkowych studiów z tego zakresu. Znajomość matematyki wśród polskich psychologów jest na poziomie szkoły średniej, co oczywiście nie wystarcza dla uprawiania analizy czynnikowej. Nasze uniwersyteckie studia psychologiczne są studiami par excellence humanistycznymi. Toteż — wyższa matematyka, statystyka matematyczna, teo-

ria prawdopodobieństwa — są jeszcze dziedzinami wiedzy, z którymi obeznani są nieliczni psychologowie, ci, którzy tę wiedzę zdobyli pomimo studiów, a nie dzięki studiom psychologicznym.

Toteż w codziennej pracy, podejmowanej przez pojedyncze osoby, nie trudno o spłylenie i uproszczenie badań. Sprawa ta była już sygnalizowana w poprzednim artykule (Z.G. Nr 19/63).

W pewnym zakładzie zajmującym się badaniami w przemyśle, po zaangażowaniu psychologa, poddano go najpierw egzaminowi z matematyki. Ku zgrozzeniu egzaminatorów psycholog nie okazał się „legim”

opracowywać jednego uniwersalnego programu, tak aby był przydatny dla wszystkich.

I chyba w obecnym okresie nie warto w naszym przemyśle szukać ścisłej matematycznej zależności pomiędzy „czynniki” psychologicznymi (względnie psychicznymi), a wydajnością. Bowiem inne „czynniki” w naszym przemyśle (organizacyjne, techniczne, wskaźniki wydajności pracy — tzw. normy, itp.) nie są jeszcze na takim poziomie, aby nie trzeba było ich zmieniać, eksperymentalnie ustalać, uściślać, ujednolicić przed zbieraniem obserwacji psychologicznych. Zależności pomiędzy warunkami psychologicz-

przebiegają, to inicjowanie, inspirowanie i pomoc w organizowaniu takich poczynień w zakładzie pracy, które prowadzą do zhumanizowania środowiska pracy, uatrakcyjnienia pracy, uprzyjemnienia jej, uczynienia jej lżejszą i bardziej interesującą. Wszystko to można osiągnąć przy pomocy odpowiednich metod i środków psychologicznych wykorzystanych w metodach kierownictwa. Ogólnie chodzi tu o psychiczne pozyskanie pracownika dla przedsiębiorstwa, o pobudzenie pozytywnej jego motywacji do pracy, o stworzenie należytych psychologicznych warunków stabilizacji zawodowej pracowników.

pracowników przez zakład. W naszych zakładach pracy można również znaleźć cenne, pozytywne metody podejścia do pracowników. Należy to oddzielnie zarejestrować i upowszechniać.

Sama analiza problemów dostarcza tylko pewnej sumy faktów, daje wiedzę o pewnych zjawiskach, pozwala wyciągnąć wnioski. Ale dla przedsiębiorstwa wiedza taka dopiero ma wartość, gdy ją można aktualnie wykorzystać dla poprawy jakiegoś stanu rzeczy, jakieś sytuacji na lepsze. Toteż psycholog nie powinien pracować w zakładzie pracy osamotniony i odosobniony. Powinien on łączyć się z wieloma specjalistami, którzy chcieliby coś zmienić i poprawić na swoim odcinku pracy.

Na pierwszy plan spośród metod i środków naukowego kierownictwa wysuwa się sprawa metod oceny i awansów pracowników. Psychologowie powinni w zakładach pracy pokierować pracami nad opracowywaniem arkuszy ocen i systemu awansów pracowników. Arkusze ocen powinny być opracowywane tak, aby obrazowały aktualny poziom przydatności pracowników oraz aby mogły one być podstawą przy rozpatrywaniu awansów pracowników.

Takie arkusze ocen o zbieżnościach wartości, wypełniane — powiedzmy co kwartał, spełniałyby rolę narzędzia wychowawczego, narzędnika podnoszącego moralność pracowników i ich stabilizację w zakładzie pracy. (Oceny te musiałyby być omawiane z poszczególnymi pracownikami). Tak więc kierownictwo zmuszone do systematycznego wystawiania okresowych ocen dla podwładnych, siłą rzeczy musiałoby lepiej zapoznać się ze swoimi pracownikami, a udoskonalanie tych ocen pracownikom pomogłoby im lepiej rozumieć, czego kierownictwo od nich żąda. Poprawiłyby się więc również i stosunki pomiędzy załogą a kierownictwem, co niewątpliwie ma wpływ i na wydajność pracy.

Rozmowa, zaplanowana i podporządkowana badanemu problemowi, powinna być dziś podstawową metodą pracy psychologa w przedsiębiorstwie. Obok metody rozmów, wywiadów, powinien psycholog często odwoływać się do metod obserwacji psychologicznych i badania dokumentów. Można też sięgnąć do ankiet i testów, ale poprzednio zweryfikowanych pod kątem ich użyteczności diagnostycznej dla danego problemu. Tylko takie podejście do badań pozwoli psychologowi na myślenie kategoriami psychicznych potrzeb pracowników, a więc kategoriami pobudek, motywów („bodźców”) do pracy i do zwiększania wydajności w pracy. To są tylko niektóre spośród wielu zadań czekających na rozwiązanie przez psychologa. Naturalnie nie wszystkie one dadzą się rozwiązać już dziś. Ale trzeba zacząć je realizować jak najszybciej.

Można też poddać analizie całokształt ludzkich problemów w jakimś oddziale lub wydziale fabryki, a więc: warunki pracy, różne potrzeby zawodowe pracowników, metody oceny i awansu pracowników, metody organizacji pracy z punktu widzenia psychologii, fizjologii, pedagogiki i dobra produkcji, metody szkolenia i poziom szkolenia pracowników oraz formy zaspokajania różnych potrzeb zawodowych

skiego i, Gabriela Rupińskiego „Zagadnienia gospodarki materiałowej w pracach naukowo-badawczych” przedstawiający wykaz i klasyfikację tych prac; Władysława Maksymowicza „Gospodarka materiałowa w realizacji programu studiów Wydziału Mechanicznego Politechniki Krakowskiej”.

Wnioski końcowe wrocławskiej konferencji, wyrażające wolę i sugestie przedstawicieli różnych szczebli zarządzania gospodarką, zarówno praktyków jak i teoretyków oraz naukowców, zawierały sporo ciekawego materiału, na którego kanwie cały szereg kompetentnych już instytucji mogłoby wiele dokonać istotnych zmian, gdyby...

Wydać się, że należy tu podnieść jedno zastrzeżenie. Jest rzeczą charakterystyczną, że wnioski końcowe uchwalone przez konferencję zbyt ukryły w cieniu, zbyt zakamufikowały, odsunęły prawie na margines całą problematykę związaną z istniejącymi metodami zarządzania przedsiębiorstwem, ze stosowanymi kryteriami ocen ich wyników ekonomicznych, z metodologią i formami planowania. Zrozumiałe jest przecież, że upoki przedsiębiorstwo musi opracowywać plan zaopatrzenia materiałowego przed ustaleniem szczegółowego programu produkcji, jeśli musi liczyć z szczegółowym pokryciem zapotrzebowania na przydziały oraz z trudnościami w realizowaniu przydziałów w potrzebnych asortymentach, dopóki musi się liczyć z koniecznością wprowadzenia zmian do programu produkcji już po opracowaniu planu zaopatrzenia, już po złożeniu zamówień — dopóty musi, w dobrze pojętym własnym — i nie tylko własnym — interesie planować z dużymi marginesami.

I dokąd nie będziemy potrafili zsynchronizować bodźców oddziaływania na przedsiębiorstwo, tak aby preferowały chociaż w równym stopniu plan szczegółowości materiałowych jak i wykonanie planu produkcji, dopóki nie stworzy się metod planowania, które umożliwiły precyzyjną ocenę potrzeb, dopóty narosłych kłopotów dotyczących całego kompleksu zagadnień gospodarki materiałowej nie rozwiążemy ani tak szybko ani tak łatwo.

Konferencja wrocławska udowodniła już od kilku lat, że jest imprezą ciekawą i pożyteczną. Ekonomisci spotykający się tutaj rokrocznie

ORZECZNICTWO

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA W RAZIE NIEKORZYSTNEGO ZADYSPONOWANIA PIENIĘDZMI PRACODAWCY

Gminna Spółdzielnia „Samopomoc Chłopska” w K. wystąpiła na drogę sądową przeciwko Janowi D., swemu b. sklepowemu a zarazem prowadzącemu magazyn narzędzi rolniczych, domagając się zasądzenia od niego 33 237,50 zł z tego powodu, że wprowadził on do magazynu a następnie podał do remanentu m. in. 3337,5 kg pochodzącego z niewiadomego źródła smaru „Towot” w cenie 5,30 zł za kg, podczas gdy cena hurtowa 1 kg smaru wynosiła 8,20 zł. Na skutek tego Gminna Spółdzielnia poniosła szkodę w postaci utraconej marży zarobkowej, której wyrównania domaga się właśnie w wytoczonym powództwie sądowym.

Sąd Wojewódzki ustalił, że smar „Towot” wpisany został do remanentu po obowiązujących wówczas cenach 13,30 za kg. Gdyby Spółdzielnia nabyła ten smar w hurtowni, płaciłaby za 1 kg 8,20 zł. Spółdzielnia jednak w owym czasie nie mogła nabyć smaru, zaś pozwany nabył go od prywatnych właścicieli i z tego powodu za nielegalny handel został skazany. Dlatego — zdaniem Sądu Wojewódzkiego — powodowa Spółdzielnia niesłusznie rości sobie pretensje do marży zarobkowej. Gdyby zaś smar do remanentu nie przyjął, pozwany miałby manko, które, być może, pokryłby w inny sposób. Należy przypuszczać, że Spółdzielnia przyjęła smar na pokrycie niedoboru. Skoro — z drugiej strony — roszczenie zdaniem Sądu Wojewódzkiego uległo prekluzji z art. 473 k.z., bowiem powództwo wniesione zostało w dniu 22.IV.1960 r., stosunek pracy zaś rozwiązany został z powodem w dniu 18.I.1958 r., Sąd Wojewódzki powództwo oddalił. Sąd Wojewódzki przyjął poza tym że sprawa karna, jaką wytoczono pozwanemu — nie pozostaje w związku z żądaniem pozwu.

Od wyroku powyższego pełnomocnik Gminnej Spółdzielni wniosł rewizję, zarzucając błędność zapatrywania Sądu Wojewódzkiego, jakoby brak było związku pomiędzy czynem przestępczym przypisanym pozwanemu w postępowaniu karnym a roszczeniem pozwu oraz jakoby nie powstała dla powódki strata podlegająca wyrównaniu.

Sąd Najwyższy orzeczeniem z dnia 24 września 1962 r. nr I CR 680/61 uchylił zaskarżony wyrok, udzielając następującego wyjaśnienia:

Zadysponowanie przez pracownika wbrew woli pracodawcy jego pieniędzmi w sposób dlań niekorzystny, bo pozbawiający go możliwości uzyskania należytej mu marży zarobkowej, stanowi czyn niedozwolony zobowiązujący sprawcę do wynagrodzenia szkody. W takim przypadku skutecznemu poszukiwaniu odszkodowania nie stały na przeszkodzie upływ rocznego terminu przewidzianego w art. 473 kodeksu zobowiązań od rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę.)

W uzasadnieniu orzeczenia Sąd Najwyższy zaznaczył m. in.:

„Z uzasadnienia zaskarżonego wyroku zdaje się wynikać pogląd, że skoro pozwany w braku innych dostawców nabył dla Spółdzielni od prywatnych właścicieli oznaczoną ilość smaru, placąc za towar ceny detaliczne, to powódka nie może skutecznie żądać od „wego byłego pracownika, aby wyrównał jej stratę w postaci różnicy między cenami hurtowymi a cenami detalicznymi, oraz że w każdym razie roszczenie takie uległo skutkom prekluzji z art. 473 k.z.

Po pierwsze dowolne jest ustalenie Sądu Wojewódzkiego, że „powodowa Spółdzielnia jednak smaru tego nie mogła nabyć w owym czasie”. Stwierdzenie to zostało dokonane przez Sąd Wojewódzki bez wskazania uzasadniającego jej dowodu i zresztą nie znajduje ono oparcia w zebranych w sprawie materiale.

Po wtóre zaś zadysponowanie przez pracownika wbrew woli pracodawcy jego pieniędzmi w sposób dlań niekorzystny, bo pozbawiający go możliwości uzyskania należytej mu marży zarobkowej, stanowi czyn niedozwolony zobowiązujący sprawcę do wynagrodzenia szkody poza wiążącym podówczas strony stosunkiem umownym. W takim ujęciu skutecznemu poszukiwaniu odszkodowania nie stały na przeszkodzie upływ terminu przewidzianego w art. 473 k.z.)

Wszakże w sprawie występują momenty usprawiedliwiające jeszcze bardziej ujemną ocenę zachowania się pozwanego. W świetle bowiem ustaleń prawomocnego wyroku, skazującego Jana D. za przestępstwo z art. 286 § 2 k.k., nabył on smar nie dla Spółdzielni, ale po to, by sprzedać go z zyskiem dla siebie.

Chodzi tu więc o operację cudzą gotówką w celu przestępczej. Jeżeli tedy w związku z omawianym postępowaniem pracownika doszło do powstania dla pracodawcy szkody w jakiegokolwiek postaci np. manka, to jest oczywiste, że obo-

DOKONCZENIE NA STR. 6

ŻYCIE GOSPODARSTWA

Nr 20 (609) — 10.V. 1963 r.

Pracownie psychologiczne w przemyśle (III)

Rola psychologa w przedsiębiorstwie

JANINA SZAMRETA

matematykiem. Zaczęto naradzać się, co zrobić z psychologiem, który nie będzie mógł w swoich badaniach wykazać matematycznej zależności pomiędzy „czynniki” psychologicznymi a wydajnością w pracy robotników. Opiniodawcy psychologiczne podzieliли się na dwie grupy: pierwsza, bardziej radykalna, domagała się zwolnienia z pracy psychologa, druga zaś kierująca się bardziej liberalnymi względami, zaczęła szukać innego rozwiązania. Ci ostatni wpadli na pomysł zatrudnienia do pomocy jeszcze socjologa. W tym czasie socjologowie obszernie i głośno omawiali socjologiczne „czynniki”, które „odkryli” w naszym przemyśle.

Zatrudniono więc socjologa. Z miejsca się jednak okazało, że socjolog również nie zna się na matematyce. Oświadczył on za to, że do wynajdywania „czynnیکów” socjologicznych związanych z wydajnością w pracy robotników matematyka mu nie potrzeba, co zresztą później udowodnił.

Tak więc dotychczasowe niepowodzenia pewnej części psychologów w przemyśle wynikają — ogólnie można powiedzieć — z braku dobrych wzorów, niedostaku literatury fachowej, braku specjalistycznych studiów i braku naukowego kierownictwa. Na wszystkie te bolączki nie przedkłada się środki zaradcze. Nie można też i nie należy

nymi a wydajnością w pracy są niewątpliwie, choć nie zawsze — z przyczyn natury obiektywnej — dają się one wyrazić w formie matematycznej.

Może więc na razie, bez wysyłania się na matematyzowanie za wszelką cenę pomiarów badań (bo nie ma na to środków, ani też fachowców), spróbować poprawić jakiś odcinek życia w zakładzie przemysłowym?

Psycholog w przedsiębiorstwie nie powinien przesiadywać całymi dniami w pracowni-laboratorium. Obecna rola psychologa pracy powinna polegać na przenoszeniu dorobku psychologii laboratoryjnej i psychologii teoretycznej do praktyki życia zakładu pracy, na sprawdzaniu hipotez psychologicznych w naturalnych warunkach pracy ludzi, na wzbogacaniu teorii psychologicznych dowodami z rzeczywistości. Miejscem pracy, miejscem badań powinny być więc przede wszystkim komórki produkcyjne.

Na czoło aktualnych problemów w zakładach przemysłowych, do rozpatrywania których powinien być m. innymi powołany psycholog, wysuwa się przede wszystkim problem kierowania ludźmi. Tu nie tylko chodzi o kierownictwo w sensie wydawania instrukcji i poleceń, ale o całokształt polityki zakładu pracy w stosunku do pracowników. Ogólna rola psychologa w naszym

Interesujące kółko w i u m

DOKONCZENIE ZE STR. 1

trudno jest uzyskać również dobre wyniki w produkcji. Które wyniki są bardziej opłacalne dla wydziału nie trudno zgadnąć. Za ilość, a nawet w pewnym sensie jakość produkcji płać, za niewykonanie produkcji karać. Za dobre wyniki w gospodarce materiałowej nie płać i za złe nie ściągają kar. Wybór drugi z punktu widzenia własnego interesu jest jasny. Wszelkie w tym zakresie postanowienia, zarządzenia, nakazy, apele, bez zmiany zasadniczej przyczyny, nie mają praktycznego znaczenia.”

Nic dodać, nic ująć. Tok wypowiedzi symptomatyczny. Bo, z jednej strony „ludzie interesu” — jakimi są w tym przypadku przedstawiciele resortów, zjednoczeń, przedsiębiorstw — są sprawcami, przedstawicielami istniejącej „anomalii”, ale właśnie z racji dobrane pojętego interesu własnego, oczywiście przynajmniej, że wskiego, ciasnego rzec by nawet można „zagrodowego” trudno im konsekwentnie przeciwdziałać istniejącym nieprawidłowościom.

Co zrobić, by realnie usprawnić gospodarkę materiałową? Od czego zacząć? Pytania te zadawali sobie prawie wszyscy referenci i dyskutanci. Odpowiedzi były różne i czasami kontrowersyjne. Zdecydowana większość zabierających głos, remedium poszukiwała w usprawnieniach organizacyjnych — technicznych ustalania norm zużycia i normatywów zapasów. Taką jest wymowa wspomnianych już referatów Antoniego Radlińskiego, Stanisława Sikory, referatów Andrzeja Bradeckiego „Problemy organizacji gospodarki materiałowej w kopalni węgla kamiennego” Zbigniewa Leskiewicza. „Niekłóre zagadnienia normowania zużycia a problemy oszczędności zużycia materiałów w przemyśle maszynowym” i wielu innych. Na pewno jest to środek, przy pomocy którego można osiągnąć niebłahę rezultaty. Pokazuje to przykład przemysłu chemicznego. Jest to jednak środek, którego pełne wykorzystanie zależy od całego kompleksu czynników wykraczających daleko poza sprawy organizacyjno-techniczne normowania.

Oryginalną charakterystykę przyczyn nieprawidłowości w gospodarce materiałowej podali w swoim referacie Michał Doroszewicz i Kacper Krygier. Wymieniają oni tutaj: „deficytowość wielu bardzo waż-

nych surowców i materiałów” oraz „niewłaściwą, niehandlową, a przez to niesprawną organizację obrotu środkami produkcji”. Autorzy rozróżniają przy tym deficytowość ogólnobranżową i wąskoasortymentową. Pierwszą wiąże z brakiem zrównoważenia zadań planowych z możliwościami pełnego pokrycia potrzeb materiałowych wynikających z tych zadań. Natomiast deficytowość wąskoasortymentową tłumaczy występowaniem „rynku dosławcy w środkach produkcji”, który stwarza zbyt dużą łatwość sprzedaży surowców i materiałów — bez względu na jakość i terminowość dostaw. „Stała przewaga popytu nad podażą — piszą oni — działa jako poważny antybodziec postępu organizacyjnego w obrocie środkami produkcji”.

Dezyderaty autorów sprowadzają się do postulowania z jednej strony racjonalizacji planowania i programowania produkcji, tworzenia większych planowanych rezerw bilansowych materiałów deficytowych, a z drugiej strony wzmocnienia organizacyjnego aparatu zaopatrzenia — zbytu (aparatu odbiorcy), uczynienia z niego realnego partnera dla produkcji, który może — przeciwnie do swoich interesów — interesom produkcji. Z kolei podstawowym warunkiem racjonalizacji, planowania i programowania jest bardziej precyzyjna niż dotychczas analiza rynku odbiorców. Autorzy proponują powołanie rejonowych biur sprzedaży podległych centralnym jednostkom obrotu, które winny planować i organizować cały obrót daną grupą artykułów w rejonie. Taka decentralizacja (rejonizacja) podstawowych funkcji obrotu pozwoliłaby — zdaniem autorów — na bardziej wnikliwą analizę potrzeb odbiorców i pełniejsze wykorzystanie terenowych rezerw zaopatrzenia. Zwracają oni również uwagę na konieczność wywalczenia większych środków inwestycyjnych potrzebnych do rozbudowy zaplecza technicznego obrotu.

Podobne wnioski nasuwają również niektóre sformułowania referatu Franciszka Schmidta — dyrektora ZPM „Cegielskiego” w Poznaniu. Przedstawiając labirynty komplikacji, w których rostrzyszygają się bitwy o dostawy kooperacyjne ocenia on wprowadzone tutaj zmiany jako dalece niewystarczające (chodzi o uchwałę RM Nr 314 z 8.VIII.1961 r. oraz Zarządzenie MPC Nr 62 z 24.IV.1962 r.). Jednostki wiodące (gestorzy kooperacji) wciąż jeszcze odgrywają „byt małą rolę.

Odbiorca jest wciąż za słaby aby mógł skutecznie przeciwstawić swoje potrzeby produkcji, która kieruje się irracjonalnymi bodźcami związanymi z wartością produkcji globalnej.

Odrębne referaty i głosy w dyskusji poświęcone były zagadnieniom metodologicznym badania zapasów w przemyśle oraz wykorzystania metod matematycznych jako środka usprawnienia gospodarki materiałowej. Alojzy Chlebowski — przedstawiciel PAN — przedstawił próbę oceny różnych metod badania zapasów w poszczególnych fazach produkcji na podstawie danych z wybranych jednostek produkcyjnych z 1959 r. Również teoretyczne znaczenie posiadał referat Mieczysława Lesza — Ministra Handlu — zawierający tablicę przepływów międzygałęziowych (57 wierszy i 78 kolumn) opracowaną na podstawie danych z 1961 r. Jest to kolejna próba pokazania współzależności między gałęziami występujących w Polsce. Tablice przepływów międzygałęziowych mogą niewątpliwie spełniać pozytywną rolę przy planowaniu na szczeblu centralnym. Wskazywać na prawdopodobne deficyty i nadwyżki bilansowe w sposób bardziej sprawny aniżeli tradycyjne metody bilansowe. Nie rozwiązuje one jednak wszystkich problemów usprawnienia gospodarki materiałowej. Operują bowiem wielkościami zregulowanymi, którymi trudno operować z dostateczną elastycznością. O szczegółowej strukturze zaopatrzenia zbytu decydują czynniki bardziej dynamiczne: zmiany technologii, zmiany w wyrobach, zmiany gustów itp., które niełatwo aktualizować w agregatowych wielkościach tablicy przepływów.

Nie możemy, niestety, szczegółowo relacjonować w krótkim sprawozdaniu wszystkiego co zasługuje na uwagę Czytelników. W dotychczasowej relacji wymieniliśmy podstawowe tezy większości wygłoszonych przemówień. Nie wspomnieliśmy jednak o referatach: Mariana Franka: „Węzłowe problemy gospodarki materiałowej”, w którym autor przedstawia koncepcję tegorocznej konferencji jako logiczną kontynuację poprzednich obrad wrocławskich; Adama Leśniewskiego: „Gospodarka materiałowa w procesach ich wytwarzania” akcentującego znaczenie stosowania rachunku ekonomicznego w wyborze metod wydobycia i uślachetniania metali kolorowych, Bronisława Garlińskiego, Stanisława Milew-

MM TZ

- 1) Bardziej rozwinęte koncepcje u-
tworzyły także ziemianie i Abm-
transfascyjni, nie zmieniły jednak tej
zasadniczego schematu (Por. N. Jed-
liński, *Poluk socjalizmu i robotno krestian-
stwu*, Warszawa 1925).
- 2) Por. B. Stuchlik, *Spółdzielczość w
rolnictwie krajów kapitalistycznych i so-
cjalistycznych*, Warszawa 1962, Z. Abm-
H. W. Lijfering, *Instytucjonalizacja
rolniczych w Holandii*, „Wię-
ści Społeczne” 1/1957; O. Gałęski, *O
niektórych determinatach zmian spo-
łecznych na wsi*, „Studia Socjologiczne”
2/1961.
- 3) Por. M. Mieszanekowski, *O ma-
nowym rozwoju kolek rolniczych*, „ZG”
18/1959.
- 4) Patrz: J. Drozdowicz, *Kółka rolni-
cze w spółdzielczości w świetle uchwa-
l PZPiL i X Plenum PZPR i XI Plenum NK
PZPR*, „Więści Społeczne” nr 1/1959.
- 5) Zob. artykuły B. Strużka (*„Wied-
za Społeczna”* nr 6/1959) i Z. Staros-
Nowe Drogi” nr 7/1960).
- 6) Zob. „Więści Społeczna” nr 6/1960.



PRASA

o problemach gospodarczych

W majowym numerze „NOWYCH DROG” w dziale „Problemy i dyskusje” ukazał się obszerny artykuł Bohdana Głuskiego pt. „Ewolucja formy socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego”. Autor rozpoczyna swe rozważania od przedstawienia dotychczasowych prób zdefiniowania treści pojęcia „przedsiębiorstwo socjalistyczne”. Wśród ekonomistów istnieją dwa podejścia do tego zagadnienia. Część z nich wychodzi ze stanu rzeczywistego, uważa, że najistotniejszą cechą przedsiębiorstwa jest jego odrębność ekonomiczna. Inna grupa, patrząc na to zagadnienie nie tyle z punktu widzenia istniejącej praktyki, a raczej z punktu widzenia stanu – ich zdaniem – pożądanego, uważa, że przedsiębiorstwo to jednostka racjonalnego gospodarowania, a więc jednostka, w której w sposób optymalny łączy się środki produkcji i siła robocza. Autor sądzi, że stanowisko pierwsze wynika przede wszystkim z faktu, iż dotychczas w naszym przemysle dominuje forma przedsiębiorstwa jednozakładowego. Tymczasem, jak to wykazują na przykład ostatnie doświadczenia z Czechosłowacji, mogą istnieć przedsiębiorstwa wielozakładowe, których poszczególne czynniki mają pewną odrębność ekonomiczną, wynikającą z potrzeb rachunku gospodarczego. Nie zawsze zresztą ta odrębność przynosi skutki dodatnie, gdyż często jest przeszkodą w procesach integracyjnych, specjalizacyjnych itp.

Bardzo ciekawa jest koncepcja autora dotycząca charakteru i wielkości przedsiębiorstwa przemysłowego, które powinno stanowić dominujący typ w naszym przemyśle. Już obecnie istnieje pewna grupa dużych przedsiębiorstw wielozakładowych (w przemyśle ciężkim i chemicznym) oraz wielkich przedsiębiorstw jednozakładowych, które zdolne są w pełni do racjonalnego gospodarowania. Równocześnie jednak istnieje bardzo dużo przedsiębiorstw, które ze względu na swoją wielkość nie są zdolne do optymalnej kombinacji czynników produkcji. Przedsiębiorstwa te jednak dają do autarkii, z jednej strony rozbudowując jak tylko się da własne służby pomocnicze (naprawy, remonty itp.), z drugiej strony starając się produkować dobra finalne, z którymi można wychodzić na rynek. To ostatnie dążenie wynika w dużej mierze z możliwości uzyskania korzystniejszych wskaźników w warunkach stosowania jako miernika produkcji przemysłowej – produkcji globalnej. W konsekwencji przedsiębiorstwa reprezentują antyspécializacyjny punkt widzenia i nieuchronnie wpadają w konflikt ze zjednoczeniem, które odpowiada za racjonal-

na gospodarke w skali całej gałęzi przemysłu. W tej sytuacji autor proponuje dwa rozwiązania:

1. Stworzenie przedsiębiorstw wielozakładowych przez fuzję dotychczasowych niektórych przedsiębiorstw jednozakładowych;
2. W wypadku, gdy takie łączenie jest niecelowe, skupienie uprawnień przedsiębiorstwa na szczeblu zjednoczenia.

Oczywiście zarówno jeden jak i drugi sposób musi być poprzedzony dokładnymi studiami oraz eksperymentami sprawdzającymi korzyści i słabe strony podobnych rozwiązań. Autor podkreśla, że każde rozwiązanie wymaga ulepszenia metod zarządzania i planowania. Każdy plan nie zbilansowany, nadmiernie napięty wymaga dla swej realizacji interwencji najwyższych szczebli zarządzania, a tym samym przekreśla autonomię przedsiębiorstwa. Jeżeli chodzi o zarządzanie, to autor wysuwa na plan pierwszy dwa zagadnienia: wprowadzenie naukowych metod gospodarki funduszem płac i zmianę metod motywacji przy przekazywaniu zadań. Obecnie wskaźnik funduszu płac jest najbardziej konfliktowy, co wynika z określenia go metodą przybliżonego rachunku o dużym stopniu dowolności. Motywacja przy przekazywaniu dyrektyw ma obecnie charakter groźącego-bodźcowy. Autor podkreśla, że motywacja groźąca jest oczywistą konsekwencją braku dokładnego rachunku rezerw produkcyjnych. Prawidłowa jest motywacja przekonywująca, oparta o dokładny rachunek rezerw.

Z omawianego numeru „Nowych Drog” chcemy również polecić naszym czytelnikom artykuł wicepremiera Eugeniusza Szryra pt. „Działalność naukowo-badawcza a postęp techniczny w gospodarce narodowej”. Jest to podsumowanie dyskusji na temat podany w tytule, która toczyła się w pierwszym kwartale bieżącego roku na łamach „Nowych Drog”.

Tych wszystkich, którzy śledzili toczącą się na naszych łamach dyskusję o możliwościach i efektach zastosowania państwa wysokościowych zainteresujemy na pewno artykuł Władysława Mielunego pt. „Problem zbilansowania i deficytu państwa”. Obok mniej lub bardziej dyskusyjnych kierunków zmian, jakie proponuje autor, artykuł zawiera obszerną i ciekawą dokumentację liczbową „problemu zbilansowania” – zarówno od strony produkcji i importu, jak i kierunków spożycia. Artykuł powyższy opublikowany jest również w ostatnim numerze „Nowych Drog”.

S. C.

KRONIKA PRZEDSIĘBIORSTW

CZYSTA SODA – SUKCES KRAKOWSKICH RACJONALIZATORÓW

Na ogół podczas wytwarzania chłodu drogi elektrolizy otrzymuje się sodę kaustyczną jako produkt uboczny tego procesu. Wadą tej technologii jest dość poważne zanieczyszczenie uzyskanego surowca. Ostatnio jednak dwaj racjonalizatorzy z Zakładów Przemysłu Sodego w Krakowie mgr inż. Leszek Tarczyński oraz mgr Władysław Grochala opracowali metodę, która „pozwała” na osiągnięcie 98 proc. czystości sody kaustycznej otrzymanej drogą chemiczną. Otrzymanie tak cennego surowca stwarza poważne szanse dla przemysłu włókienniczym, który w ten sposób uzyskałby możliwość produkcji włókien o dużym stopniu czystości oraz polepszenie procesu technologicznego przy ich produkcji. Pomysł ten stwarza również poważne szanse eksportowe. (ks)

„IGLY” ZAPASY Z ZAPASAMI

Nieliczenie się z gustami konsumentów, produkowanie „bubli” rynkowych może mieć dla przedsiębiorstwa wręcz fatalne skutki. Dowodzi tego niebawie przykład konfekcyjnej Spółdzielni „Iglu” w Morawie woj. olsztyńskiego. W styczniu ub. r. zapasy wynosiły 2,6 mln zł, w tym wyrobów gotowych – 1,2 mln zł. Szacowano,

że w tej sumie znalazło się zbędnych surowców, materiałów i wyrobów gotowych za 968 tys. zł. Kłopoty te starano się wytłumaczyć trudnościami produkcji eksportowej. Zwiększo nawet normatywny zapasów o 500 tys. zł.

W rzeczywistości rzecz ma się trochę inaczej. Przetworzenie surowca na produkcję eksportową przeprowadzono w sposób nierozważny. Z miejsca bowiem zaprzestano produkcji na rynek krajowy, co w efekcie oznaczało zamrożenie rozmaitych gatunków tkanin i innych materiałów. Sytuację pogorszył jeszcze bardziej fakt, że na skutek odrzucenia pewnych partii eksportowych lub też produkcji przekraczającej nasze możliwości wywozowe nie było można sprzedać wszystkich wyrobów gotowych. Dlatego? Spółdzielnia czyje rozmaite płaszcze z futra i futry, które już dawno przestały być modne na rynku krajowym.

Efekty nie dały długo na siebie czekać. W lutym br. zapasy wynosiły już przeszło 5,7 mln zł, w tym w wyrobach gotowych – 3,4 mln zł. Zbędne zaś zapasy zwiększyły się aż czterokrotnie i osiągnęły wartość przeszło 3,5 mln zł. Do strat spółdzielni trzeba jeszcze dodać 30 tys. miesięcznie za odsetki karne, które „Iglu” płać bankowi na skutek podniesienia stopy procentowej do 8 proc. (wg „Głosu Olsztyńskiego”).

JAK SIĘ POZBYC ZBĘDNYCH ZAPASÓW

Powszechna Agencja Handlowa zorganizowała w Gdańsku w dniach od 10 do 15 maja Międzywojewódzkie Targi Artykułów Przemysłowych. Przeszło 70 producentów i hurtowni, przede wszystkim spółdzielni, prawie ze wszystkich stron kraju (głównymi wystawcami są województwa pomorskie) wystawiło towary o wartości około 180 mln zł. Wśród towarów wielu branż przeważa dziewiarstwo i konfekcja.

Ki elektryczne, artykuły chemiczne oraz tworzywa sztuczne. Swoją udział zgłosił m. in. „Pafawag”, „Rokita”, „Centrostal”, stożnice ze Szczecina, Gdyni i Gdańska, Zakłady Samochodowe „Jelez”, autobusowe „Sanok”, radiowe „Diora”, tarnowskie „Azoty”, Zakłady Mechaniczne Elbląg, Huta im. Lenina, Kombinat Energetyczny – Górniczy „Turów” itd.

RACJONALIZACJA W HCP

W I kw. br. przy ocenie ruchu racjonalizatorskiego w Zakładach H. Cegielskiego w Poznaniu najbardziej rzucił się w oczy wzrost ilości projektów odrzuconych. Jak pisał „Nasza Trybuna” – w okresie pierwszych trzech miesięcy br. odrzucono aż 78 wniosków (w ub. r. w tym samym okresie tylko 48). Budzi to wyraźny niepokój. Skąd się to bierze, czy nie przyskądzie się przypadkiem projektów niedopracowanych? A może zbyt bezrefleksyjnie się je zatwierdza? Trudno raczej tłumaczyć tę sytuację obniżeniem się jakości.

Porównując ilość projektów zatwierdzonych pozytywnie i odrzuconych można dojść do wniosku, że w niektórych fabrykach Cegielskiego dnia dzisiejszego zlikwidowano rozsądną zaletę projektów nastrojących w rzeczywistości trudności przy ich wprowadzaniu nie przyskądzie się do realizacji. Na przykład w Fabryce W-8 w okresie I kwartału zgłoszono 65 projektów, z których (licząc z pozostałymi z ubiegłego roku) wprowadzono do produkcji 22, natomiast aż 24 (1) odrzucono. Jeśli ilość projektów odrzuconych przewyższa ilość zaakceptowanych, to jest to poważny sygnał alarmowy. W Fabryce Wagonów w tym okresie przyskądzie 40 projektów, zrealizowano 18 i tyle wniosków odrzucono.

Oceniając ogólnie efekty uzyskane w I kwartale br. trzeba stwierdzić, że kształtują się one na poziomie zrealizacji 129 projektów użytko- 3-470 053 zł, a w 1962 roku 170 projektów przyniosło oszczędność 3 000 371 zł. W I kwartale 1963 r. z tytułu realizacji 129 projektów użytko- 3-470 053 zł, a w 1962 roku 170 projektów przyniosło oszczędność 3 000 371 zł. W I kwartale 1963 r. z tytułu realizacji 129 projektów użytko- 3-470 053 zł, a w 1962 roku 170 projektów przyniosło oszczędność 3 000 371 zł.

W STOCZNI GDYŃSKIEJ MNIEJ WYPADKÓW

W ciągu ubiegłego roku w Stoczni im. Komuny Paryskiej – jak pisał „Głos Stocznicki” – było 162 wypadki. Jest to dwukrotnie mniej niż w 1961 r. Jednakże zdarzyło się 21 wypadków ciężkich i 2 śmiertelne. Przyczynami wszystkich wypadków były przede wszystkim niewłaściwe metody pracy (połowa wypadków), wadliwe stanowisko pracy, zły stan urządzeń BHP itp. Około 40 proc. wypadków powstało z winy zakładu. Reszta zaś miała miejsce z powodu nieostrożności pracowników, lekceważenia lub niezamówienia przepisów BHP, posługiwania się urządzeniami bez posiadania odpowiednich uprawnień itp. (ks)

Notatki z arbitrażu

Kto kogo tu bije?

W Okręgowej Komisji Arbitrażowej w Warszawie panuje uświecony tradycją zwyczaj, zgodnie z którym sprawy dotyczące tych samych instytucji i przedsiębiorstw rozpatrywane są przez jeden zespół – w miarę możliwości – w ciągu jednego dnia. Dlatego właśnie na posiedzeniu zespołu orzekającego pod przewodnictwem mag. B. Zakrzewskiego rozpatrywanych było w dniu 6 maja br. aż pięć spraw, w których w charakterze jednej ze stron występowali Centrala Importowo-Exportowa Artykułów i Przetworów Pochodzących z Węgier, zwana w skrócie „Animex”.

Wnikliwość, z jaką rozpatrywane były te sprawy w warszawskim arbitrażu pozwała (teplej) zorientować się nie tylko w stosunkach panujących między tą centralą a jej najpoważniejszymi dostawcami, ale i w ogólnych warunkach rozwoju eksportu i produkcji eksportowej.

ZAPŁATA ZA NAUKĘ

Jeden z odbiorców zagranicznych naszych artykułów spożywczych był szczerze zdumiony, gdy po otwarciu wagonu z polskimi serami stwierdził, że są one opakowane w ulgotniete kartony.

— Te sery będą z pleśnią – stwierdził autorytatywnie.

Nie miał racji. Tylko bowiem niektóre główki sera pokryte były pleśnią, większość natomiast nosła ślad z uszkodzenia mechanicznego, czyli była popękana. Jak to możliwe? Po prostu sery transportowane były na dworzec w nieodpowiednich warunkach. Na domiar złego w czasie przewozu śle ułożone skrzynki opadały na podłogę wagonu.

Odbiorca nie kupił się z przyjęciem seryjnie w ten nieapetyczny postaci. Pośrednik, czyli centrala handlu zagranicznego musiała skierować całą partię w ilości ponad 5 ton z powrotem do kraju, do przetaplenia. Straty centrali handlu zagranicznego z tytułu nieudanej transakcji w wysokości ok. 200 tys. zł zgodził się pokryć producent. Zanim jednak sprawa ta została formalnie załatwiona – odbiorca zagraniczny podniósł powstanie alarm. Następną partia sera dotarła do niego również ze śladami pleśni.

Co robić? „Animex” podjął decyzję w tej sprawie nie wcześniej niż Biuro Eksportowe CZSM wyraziło na piśmie swoje zdanie na temat nieekonomiczności przewozu tej partii do kraju. Centrala „zlikwidowała incydent” zagranicą. To znaczy sprzedała sery odbiorcy do przetaplenia. Obecnie stała stara się o pokrycie przez producenta strat, jakie ponio-

ła na skutek przeklasyfikowania towaru. Domaga się od spółdzielców odszkodowania w wysokości 83,328,17 zł.

Na pozór wydaje się, że ma bezspornie rację. Tym niemniej warto posłuchać argumentów „oskarżonego”. Zauważa, że producent uciele nie zamierzał się bronić. On oskarża centralę.

O co?

„Animex” domaga się od producenta dostawy na eksport sera miodowego i na dodatek bez opłat z parafity. Taki ser po kilku dniach zepsuje się – tłumaczyli handlowcom producenci. Chyba, że jego przewóz nie będzie trwał dłużej niż dwa, najwyżej trzy dni. Jedynie wtedy transport samochodowy – tuż przed wyjazdem z CZSM – uchroniłby w tym przypadku w rachubę. Odbiorca zagraniczny nie zgodził się na przewóz towaru samochodami. Centrala podpisała umowę o dostawę transportem kolejowym. Przewóz pociągami trwał od 7 do 10 dni, z tym, że pośrednik zwłżył aż 27 dni dla przekazania odbiorcy decyzji, co ma on robić z jedną partią tego łatwo psującego się towaru?

Gdyby centrala podjęła decyzję natychmiast po otrzymaniu wiadomości od dostawcy, że towar trzeba przeklasyfikować – pewnie jest, twierdzą producenci, że można by wówczas uzyskać wyższą cenę od tej, za jaką ostatecznie sprzedany został ser zagranicą. A więc straty mogły być niższe.

Na marginesie tej sprawy warto zauważyć, że była to pierwsza poważna transakcja z rynkiem, określany przez specjalistów z handlu zagranicznego jako trudny do zdobycia. Rezultatem jej była sprzedaż ok. 20 proc. towaru po cenie trykrotnie niższej od pierwotnie ustalonej i zwrót pozostałych 80 proc. do kraju, do przetaplenia.

Z punktu widzenia producenta, a także i pośrednika, ważne jest, na czyją korzyść rozstrzygnie sprawę Okręgowa Komisja Arbitrażowa w Warszawie. Dla przeciętnego obywatela o wiele bardziej istotny jest problem, czy i w jakim stopniu tego rodzaju „incydenty” wpływają na rozwój eksportu. A także, o ile pomagają one w lansowaniu teorii o konieczności zdobywania odbiorców zagranicą za każdą cenę. Bo to błąd pomysłowy przypadek ten nie jest osobliwym. Można znaleźć ich więcej i nawet na tym samym podwórku.

„OBYWATELE NIE JAKAC SIĘ”

Proszek jacejny jest od dawna przedmiotem naszego eksportu. Odbiorcy zagraniczni na ogół nie zgłaszają zastrzeżeń co do jego jakości. Z uzasadnionym więc niepokojem producenci proszku – Przedsiębiorstwo Jajczarsko-Drobniarskie w Suwałkach przyjęli wiadomość, że poważna partia tego artykułu wysłana zagranicę zwrócona została do kraju. (Odbiorca zdyskwatifikował ok. 75 proc. przesyłki).

Okazało się, że zawinął tu nie tyle producent, co... język angielski. Umowa bowiem spisana w języku angielskim uwzględniła żądanie odbiorcy, by towar był identycznego standardu, co przesyłana wcześniej próbka. By zadostępnym temu żądaniu pośrednik zobowiązał produ-

centa do dostawy na eksport proszku z tej samej partii produkcji, z jakiej pobrano próbkę. I tak właśnie się stało. Tyle, że proszek jacejny, o czym wiedzą specjaliści, nabiera po upływie pewnego okresu czasu właściwości, które nie obniżają jego jakości, ale nieco zmieniają jej smak. Dlatego właśnie partia towaru wysłana zagranicę w kilka miesięcy po dostarczeniu odbiorcy próbki nie wykazała analogicznych właściwości, co próbka. Różnice w smaku były naprawdę niezauważalne, ale przecież, co stwierdzono, były. Fakt ten posłużył odbiorcy za podstawę do reklamacji. Rezultat? Straty sięgają kilkuset tysięcy złotych. Jak się bowiem okazało strona polska w analogicznym sposobie wyużyła się z umowy w innym jeszcze przypadku, gdzie przedmiotem transakcji był również proszek jacejny.

Można by zawałot: „obywatele nie jakac się”. W tym przypadku chyba nie idzie jednak o znajomość języków obcych. Najlepiej opamiętać nie zwalniając przecież od znajomości specyficznych cech artykułu, jaki jest przedmiotem obrotu towarowego. Ani też od umiejętności handlowania w pełnym znaczeniu tego słowa, co wcale nie jest jednoznaczne z mniem lub bardziej dosłownym przekazywaniem poleceń odbiorcy – producentowi. Być może – myślcie, wydaje mi się jednak, że to dwie historie dość wymownie przekonują, że dla pośrednika najważniejszym celem jest doprowadzenie do zawarcia umowy. O wiele natomiast mniejsze znaczenie przywiązuje on do najlepszego jej sfinalizowania, przy czym dość jasrawo występuje różnica pomiędzy pracownictwem wyszukaniem faktycznych i formalnych pokłęk ze strony producenta w trakcie realizacji dostawy a niepełnym wykorzystaniem wszystkich możliwości zmniejszenia strat, jakie powstały z tego tytułu. Pośrednik jest nieodstępnie operatywny, co przy pewnych lukach w fachowym przygotowaniu eksporterów nie rokuje wielkiej nadziei, by błędy popełniane zarówno przez rutynowych jak i niedoświadczonych producentów nie kosztowały nas wiele.

Z drugiej znów strony nie ulega kwestii, że producent jest zainteresowany głównie uzyskaniem od instytutu Centralnego. Instytutu Standardyzacji MZS potwierdzenia o dostarczeniu do dyspozycji handlu zagranicznego towaru o odpowiedniej jakości. Nieulete natomiast troszczy się o to, czy odbiorcy zagraniczni idzie o taki właśnie towar. Czy jednak nie dlatego producenci zdradzają zainteresowanie oryginalną umową dopiero po otrzymaniu reklamacji, a więc niejako post factum, że pośrednik nie uwzględnił często istotnych zastrzeżeń i uwag wytwórców?

Nie umiem odpowiedzieć na to pytanie. Pewne jest natomiast, że w stosunkach pomiędzy niektórymi centralami handlu zagranicznego i ich głównymi dostawcami dominują cechy administracyjne nad handlowymi. Przy wykazywaniu przez obywateli stron niezręczności specyfiki pracy partnera, bądź też niedostatecznej jej uwzględnianiu prowadzi to niekiedy do przesłannych sytuacji i opłakanych skutków.

BW

ze świata nauki i techniki

1129 PATENTÓW

W roku ubiegłym Urząd Patentowy PRL udzielił 652 patenty na wynalazki krajowe i 477 patentów na wynalazki zagraniczne. 523 wynalazki należały do uspołeczniczonych zakładów pracy, 196 – do instytutów naukowo-badawczych i wyższych uczelni, 130 – do osób prywatnych i 3 do Skarbu Państwa. Ponadto zarejestrowano 779 wzorów użytkowych, w tym 110 wzorów zdobniczych. Aktualnie w Urzędzie Patentowym zarejestrowanych jest 36 tys. patentów wynalazczych. (Serwis Prasowy CIINTE 1/63).

700 OŚRODKÓW INFORMACJI

W ostatnich latach poważnie wzrosła liczba ośrodków informacji technicznej i ekonomicznej w kraju. Aktualnie działa: 19 ośrodków resortowych, 118 ośrodków branżowych przy instytutach naukowo-badawczych, biurach projektów i studiach, biurach konstrukcyjnych i zjednoczeniach (w tym 70 powstałych w ub. roku) oraz około 500 ośrodków zakładowych, z których większość powstała w ubiegłym roku. Ogółem sieć ośrodków zatrudnia ponad 3 tys. pracowników i wydaje 372 tytuły wydawnictw informacyjnych. Komitet do Spraw Nauki i Techniki przystąpił do projektu powołania również doświadczeń wojewódzkich ośrodków informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej w Przemyśle Wł. Rad Narodowych kato-wickiej, pomańskie, wrocławskiej i szczecińskiej. (Serwis Prasowy CIINTE 1/63).

Dokąd jedziemy na wczasy?

Okres lata zwiększa zainteresowanie społeczeństwa turystyką i wszelkiego rodzaju formami wczasów. Gdzie pojechać? Jak wynika z aktualnej statystyki – 56 proc. domów wczasowych rozmieszczonych jest nad morzem, na niższych 22 proc., reszta znajduje się w górach (Tatry, Beskidy i Sudety).

FPW administruje 317 obiektami, zarządy główne i okręgowe związków zawodowych – 124, rady zakładowe – 81, zakłady pracy – 297 oraz instytucje społeczne – 11. Liczba miejsc wczasowych w okresie 1956–1962 poważnie wzrosła, prze-

szło z 100 do 1200 tys. miejsc. W tym czasie wzrosła również liczba obiektów wczasowych, z 100 do 1200.

Wszystkim dzięki rozwojowi wczasów zakładowych. Jest to jednak zbyt mało w stosunku do wciąż rosnących potrzeb. Większość zakładowych ośrodków wczasowych powstała i jest utrzymywana z inicjatywy, a jednocześnie przy czynnym współudziale władz państwowych. Najczęściej budowane są domki campingowe, przeznaczane na wypoczynek w lesie. Łącznie około 7 tys. domków campingowych jest przeznaczonych na wczasy zakładowe. FPW administruje 1617 budynkami

wczasowymi. W zasadzie są to budynki o konstrukcji trwałej, niestety ponad 60 proc. spośród nich wzniesiono jeszcze przed 1914 rokiem, 22,5 proc. ma już ponad 30 lat, a 15 proc. – ponad 40 lat. Do 1961 roku poddano remontom kapitalnym i bieżącym 560 budynków. Nakłady na ten cel wyniosły ponad 372 mln złotych.

Kapitałowe remonty zostają zakończone w okresie bieżącej plęciolatk, przy czym w latach 1962–1965 planuje się poddać remontom kapitalnym 550 domów, a remontom bieżącym 630 domów. Łącznie wydatki na ten cel wyniosą 310 mln złotych. (ms)

REDAGUJE ZESPÓŁ: Włodzisław Brus, Stanisław Chelstowski (sekretarz redakcji), Władysław Dudziński, Mirosław Dynner, Henryk Flakierski, Jan Głow-Kabaj, Jerzy Kłosa, Tadeusz Kowalik, Marian Krzak, Kazimierz Łaski, Rydygier, Władysław Sadowski, Hubert Sukienicki (z-ca red. naczel.), Jan Werner, Janusz G. Zieliński, Redaktor techniczny i opracowanie graficzne – Marian Sikora.

WYDAWCA: Wydawnictwo „Prasa Krajowa” RSW „Prasa”, Warszawa, ul. Wilejska 12, tel. 824-11.

ADRES REDAKCJI: Warszawa, ul. Hoża 35. Telefon: redaktor naczelny 806-28, z-ca red. naczel. 806-28, sekretarz redakcji 853-42, redaktorzy 883-32, sekretariat redakcji 806-28.

OGŁOSZENIA PRZYJMUJE: Biuro Ogłoszeń RSW „Prasa”, Warszawa, ul. Wilejska 12, tel. 21-48-57 oraz Dział Ogłoszeń PAR, Warszawa, ul. Poznańska 38, tel. 823-00 i 884-44, jak również w szatniach Biura Ogłoszeń RSW „Prasa” w miastach wojewódzkich. Ceny ogłoszeń: ramkowe handlowe za tekstem 10 zł za 1 cm², drobne handlowe 4 zł za 1 wyraz, drobne osobiste 2 zł za 1 wyraz.

Wszelkie informacje w sprawie warunków prenumeraty udzielać placówki „Ruchu” i pocztą. Egzemplarze zdezaktualizowane można nabyć w dziale sprzedaży archiwalnej „Ruchu”, Warszawa, ul. Srebrna 12. Druk: Zakłady Drukarskie i Włókiennicze RSW „Prasa”, W-wa, Marszałkowska 3/5. Egzemplarze zdezaktualizowane można nabyć w sklepie archiwalnym „Ruchu”, Warszawa, ul. Wilejska 14. Druk: Zakłady Drukarskie i Włókiennicze RSW „Prasa”, W-wa, Marszałkowska 3/5.

ZAGŁOSZCZENIA

W-wa, Marszałkowska 3/5.