

Organizacja

Od dłuższego już czasu w działalności na froncie gospodarczym, a tym samym i w publicystyce gospodarczej, koncentrujemy się na problemie przechodzenia od gospodarki ekstensywnej do intensywnej.

W dziedzinie przekształcania struktury produkcji uzyskaliśmy znaczne, choć oczywiście nie na każdym odcinku w pełni zadowalające nas rezultaty. Dalsze, głębsze przesunięcia powinny być naszym realizacją zadań bieżącego planu 5-letniego. Określające znaczenie mają tu makroekonomiczne, centralne decyzje, zwłaszcza decyzje inwestycyjne.

Mniej widoczne rezultaty osiągnęliśmy natomiast w dziedzinie metod wytwarzania, pojmowanych szeroko, jako wzajemny stosunek między ponoszonymi nakładami i uzyskiwanymi efektami produkcyjnymi. Postęp bowiem w dziedzinie metod wytwarzania w mniejszym stopniu uzyskany być może w oparciu o makroekonomiczne, bezpośrednie decyzje centralne, a w większym stopniu przez zespół warunków zawarty w systemie planowania i zarządzania oraz przez jakość pracy bezpośrednich producentów — przedsiębiorstw.

Reformy planowania i zarządzania to proces, który trudno oczywiście uznać za zakończony. Tym bardziej, że ich niezmienne istoty element, a mianowicie powszechnie stosowany system cen fabrycznych znajduje się dopiero w trakcie realizacji. Wiele problemów dyskusyjnych zawieszonych w stadium przygotowywania reform zweryfikować może dopiero praktyka. Pojawia się niewątpliwie nowe zagadnienie, którym nie byliśmy w stanie dostrzec tylko na gruncie krytycznej analizy tradycyjnego systemu. W każdym razie wolno twierdzić, że w konstrukcji ogólnego modelu funkcjonowania naszej gospodarki dokonaliśmy znacznego kroku naprzód już obecnie i że jest to krok we właściwym kierunku. Nie ulega jednak również wątpliwości, iż nie znajduje to dostatecznego odzwierciedlenia i dyskontowania w racjonalizacji metod wytwarzania w bezpośrednich ogniwach produkcyjnych.

Organizacja produkcji i pracy w przedsiębiorstwie pozostaje, niestety, w tyle za poziomem naszego ogólnego rozwoju przemysłowego. Powoduje to niebezpieczeństwo zahamowania realizacji dalszych zmian w systemie zarządzania i planowania. Trudno bowiem niedługo ocenić, które z negatywnych zjawisk są rezultatem wad typu systemowego, a które wynikają po prostu z nieostrożnością się do elementarnych zasad racjonalnej organizacji pracy i produkcji. Nie ma żadnych gwarancji, że najbardziej nawet idealne zmiany modelowe przyniosą oczekiwane rezultaty jeżeli nie spełnione zostaną niezbędne warunki organizacyjne. Powiedzmy sobie szczerze, że w naszym kraju, w którym tradycje tego, co nazywamy „dobrą robotą” nie są ze zrozumieliem względów zbyt mocno zakorzenione, a w którym nie brak pomysłów typu ogólnej koncepcji, trzeba ogromną ilość wysiłków charakteru naukowego i wychowawczego skierować na wykształcenie nawyków spraw-

nej pracy, sprawnej realizacji i pełnego wykorzystania tych warunków i tych środków, którymi już aktualnie dysponujemy.

Dalecy jesteśmy oczywiście od negowania roli instrumentów i bodźców ekonomicznych, czemu zresztą poświęciliśmy wiele miejsca na naszych łamach. Zbyt często jednak stykamy się z próbą odwołania się do wad systemu zarządzania i planowania metodą „kolęgi” również tam, gdzie bez wątpliwej nawet analizy stwierdzimy, że brak odpowiedniości, zwykłe niedbalstwo, bałagan organizacyjny. Dostrzeganie tej drugiej strony medalu i to w ostrym kontrastie jest więc również niezbędnym jak sygnalizowanie zgrzytów w ogólnym organizmie funkcjonowania gospodarki.

Sprawa ta stawiała się dla nas coraz bardziej istotna w miarę jak — towarzysząc pogłębiającemu się nurtowi prac nad analizą funkcjonowania gospodarki — przyglądaliśmy się przez nasze okulary publicystyczne poszczególnym problemom.

Tak np. w ubiegłym roku poświęciliśmy serię artykułów hamulcom postępu technicznego (32 pozycje pod wspólnym tytułem „Technika: ludzie i rzeczy”). Z podsumowania jasno wynikało, iż obok tzw. czynników „modelowych” istotnym hamulcem postępu technicznego jest niewłaściwa organizacja pracy — zła współpraca między zapleczem a produkcją, a przede wszystkim złe rozstawienie kadr technicznych, których przecież nie mamy w nadmiarze.

Od strony procesu produkcji problem wystąpił jeszcze ostrzej na tle cyklu pt. „Podoficerowie produkcji”, w którym zajęliśmy się rolą majstra w przedsiębiorstwie (30 pozycji na przestrzeni półtora roku, podsumowanych w Nr 23/1966). Na tle obszernego i konkretnego materiału nietrudno było dojść do wniosku, że rola i pozycja majstra, sprawująca się do funkcji operacyjnych, jest w znacznej mierze rezultatem zbyt centralizowanego organizacji pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, niedostatek planowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie, braku podziału zadań i kompetencji. Oczywiście są to wszystkie problemy, od których zależy nie tylko pozycja majstra, ale funkcjonowanie całego organizmu przedsiębiorstwa.

Równocześnie coraz wyraźniej rysował się w gospodarce problem nadmiernego — w stosunku do efektów produkcyjnych — tempa wzrostu zatrudnienia, tendencja, która stała się wyraźna w pełni w toku realizacji ubiegłego planu 5-letniego. Sprawa ta zajęła nam w grupie dyskusyjnych artykułów, w których autorzy próbowali odpowiedzieć na pytanie: maksymalizować czy optymalizować zatrudnienie? Niewątpliwie jest nad czym się zastanawiać. Spośród czynników rozwoju produkcji, takich jak surowce (materiały), inwestycje i zatrudnienie, stosunkowo „najbardziej” deficytowy, są u nas dwa pierwsze. One głównie limitują nas na wielu odcinkach. Tam, gdzie dodatkowe zatrudnienie może nam to czynnik zastąpić, lub zanszczędzić, sprawa warta jest dokładnego rachunku. Ale zwiększające się za-

trudnienie nie powinno być metodą zastępowaną takimi najtańszymi czynnikami wzrostu produkcji, jakim jest postęp organizacyjny, prowadzący się przede wszystkim do lepszego wykorzystania wszystkich po-przednio wymienionych źródeł wzrostu produkcji — a więc do uruchomienia rezerwy już zaangażowanego potencjału produkcyjnego.

W ten sposób sprawa przeciwdziałania nadmiernemu zatrudnieniu zbiega się z problemem właściwej organizacji pracy i produkcji. Bo — jak jasno wynika to z prowadzonej przez nas od kilku tygodni, akcji „Przedsiębiorstwo: sztuka zarządzania” — istotne źródła nieefektywnego zatrudnienia tkwią w niedowładzie organizacyjnym.

Postęp organizacyjny umożliwi zwolnienie tempa wzrostu zatrudnienia tam, gdzie jest ono zbędne, pozwoli na wykorzystanie ewentualnych rezerw siły roboczej tam, gdzie dodatkowe zatrudnienie jest warunkiem wyższego, bardziej uszczelnionego stopnia przetworstwa surowców, lepszego wykorzystania istniejącego parku maszynowego (zmianowości), wysokiej jakości i lepszej struktury produkcji. Jest to nie tylko, a może nie przede wszystkim, kwestia międzygaleziowych przegrupowań, ale również przegrupowań wewnątrz przedsiębiorstwa. Od strony pozytywnej problem ten wyraźnie sygnalizuje artykuł „Rezerwy na zaplecze” (Nr 40 br.) oraz w numerze bieżącym, sasiadujący z tym komentarzem (Postawili na NRK i TMWR).

W prowadzonej przez nas akcji nie brak przykładów dobrej i złej organizacji przedsiębiorstwa pracujących w zbliżonych warunkach ogólnoeconomicznych. Z przeglądu publikowanych artykułów wynika jednak również jasno, że pierwszym i podstawowym w tłumaczeniu wielu problemów, z którymi nie uporało się przedsiębiorstwo, jest poszukiwanie przyczyn napierw w warunkach zewnętrznych, w kooperacji, zaopatrzeniu, w niedoskonałościach mierników produkcji itd. W odwołaniu niekiedy trzyma się to co jest zależne od samego przedsiębiorstwa jako metodę, którą można i należy stosować dopiero wówczas, gdy wojna o wskaźniki dyktowane z jednostką nadzraną jest przegrana.

Nie bez winy jest tu schematyzm w rozdziale zadań przez zjednoczenia i brak systematyzacji przez nie prowadzonej analizy rzeczywistych możliwości przedsiębiorstwa. Na tym szczeblu też zbyt często spotykamy się z formalnym podejściem do analizy wykonania planu, z faworyzowaniem realizacji zadań ilościowych, z brakiem analizy kompleksowej. Od zjednoczeń należy także oczekiwać dwójonej energii w tworzeniu warunków, stanowiących dla przedsiębiorstwa impuls do pokonywania trudności, które trudno uważać za całkowicie od nich niezależne.

Powtórzmy raz jeszcze, że dalsze doskonalenie metod planowania i zarządzania jest ogólną przesłanką postępu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, że działają tu jeszcze dzisiaj czynniki hamujące. Od systemu planowania oczekiwać można jednak rezultatów w dłuższym okresie czasu i to nie w sposób automatyczny, niezależny od stopnia organizacyjnej gotowości przedsiębiorstwa. A nam potrzebne są rezultaty szybsze. Dopinając do tego niepomysłny układ proporcji między produkcją i zatrudnieniem, który układał się w bieżącym roku, dopinając do tego również pogarszanie się i tak przecież nie najlepszej sytuacji w zakresie rytmiczności produkcji. Oprócz studiów, poszukiwania środków może bardziej radykalnych, ale obliczonych na długofalowe działanie, niezbędne jest sięgnięcie do rezerwy oczywistych, leżących na powierzchni, możliwych do uzyskania w oparciu o doświadczenia lepiej pracujących zakładów. Na tym dopiero gruncie, na gruncie elementarnego porządku iładu organizacyjnego, konkretyzować się będzie niewątpliwie i owocować program długofalowego usprawniania systemu organizacji i zarządzania całej gospodarki.

(J. G.)

W NUMERZE:

PRZEDSIĘBIORSTWO: SZTUKA ZARZĄDZANIA
Z tego cyklu publikujemy dwa artykuły:

Antoniego Gutowskiego — **POSTAWILI NA NRK i TMWR** — str. 1

Fabryka Aparatów Elektrycznych „Apena” w Bielsku-Białej potrafiła swój organizm fabryczny przestawić — dzięki wprowadzeniu NRK i TMWR.

Henryka Webera — **W TRANSPORCIE — JAK W LUSTRZE** — str. 3

Do HCP w Poznaniu wędrowano jak do Mekki. Tutaj „paletyzacja” stała się wzorem dla wielu zakładów. Ale jak do tego doszło?

Mieczysława Lesza — **OPTYMALNA ALOKACJA PRODUKCJI** — str. 1

Właściwe alokacje produkcji, środki i metody, które je zapewniają, zdobywają w naszym przemysle coraz więcej uznania. Rzecz o trudnościach jakie napotyka przedsiębiorstwa i zjednoczenia w opracowaniu programów optymalnej alokacji produkcji — jak i o sposobach przewyżnienia tych trudności.

Kazimiera Ścierskiej — **BADANIE SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH PRZEMIAN W POLSCE LUDOWEJ** — str. 2

Generalna analiza osiągnięć gospodarczych minionego XX-lecia Polski Ludowej, a zarazem perspektyw rozwojowych następnego XX-lecia: musi przede wszystkim — obok przebiegu polityczno-społecznego — uwzględnić: a) rolę czynnika ludzkiego (wzrost wykształcenia, nie zasobów siły roboczej i wybitnego zwiększenia udziału sił kwalifikowanych); b) rolę czynnika środków trwałych i powatnej rozbudowy bazy materialnej; c) rolę czynnika surowcowego (rozróżnienie krajowych podstaw surowcowych; właściwe, ekonomiczne wykorzystanie surowców wraz z ulepszeniem całości gospodarki materiałowej).

Halina Czekay — **BILANS ZUŻYCIA CZASU PRACY** — str. 4

Badając strukturę czasu pracy w przemyśle autorka dochodzi do wniosku, że gospodarowanie czasem pracy pozostawia wiele do życzenia. Dlaczego?

Barbara Wiśniewska — **CZEGO SZUKA KLIENT? — „MODA” NA WERSALKĘ** — str. 5

„Sprawy” meblarskie, o której pisaliśmy w poprzednim numerze — ciąg dalszy. Dysponując małymi mieszkaniami, chcemy wykorzystać każdy skrawek ich powierzchni. Czy przemysł meblarski wychodzi na przeciw interesom rnych odbiorców?

Cena 2 zł

Rok XXI

ŻYCIE gospodarcze

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY

30 PAŹDZIERNIKA 1966 Nr 44 (789)

PRZEDSIĘBIORSTWO: sztuka zarządzania

Postawili na NRK i TMWR

ANTONI GUTOWSKI

Z PUNKTU widzenia realizacji zadań planowych Fabryka Aparatów Elektrycznych „Apena” w Bielsku-Białej niewiele różni się od innych przedsiębiorstw. Plany są wykonywane, rośnie wartość produkcji, poziom wydajności pracy podnosi się systematycznie o kilkanaście procent rocznie. Znam wiele zakładów, gdzie dynamika wydajności pracy jest ostatnio nawet wyższa, chociażby np. Zakłady Wytwarzania Urządzeń Telefonicznych im. Komuny Paryskiej.

Popiełniliśmy jednak poważny błąd, gdybyśmy ocenę zakładów oparli wyłącznie na analizie wykonania wskaźników planistycznych. ZWUTowi poświęciliśmy niedawno kilka artykułów, przypominając im tylko, że traktowali one m. in. o wadliwej organizacji pracy i produkcji. Obecnie, po wizycie w „Apenie”, mogę śmiało powiedzieć, że w dziedzinie organizacji obydwie zakłady dzieli dystans — „na oko” szacując — ładnych kilkunastu lat, którą to różnicę ogólnie wskaźniki dość skutecznie zamazują.

Kierownictwo „Apeny” nie ma łatwiejszego życia niż w innych zakładach — tak samo daje im się we znaki niesolidność kooperantów, nierytmiczność dostaw materiałowych, kłopoty z inwestycjami, trudności i niedoborem fachowców. Ten sam, w końcu, system zarządzania i planowania, identyczny system bodźców. A jednak „Apena” potrafiła swój organizm fabryczny dopasować do warunków środowiska, wykształciła w sobie zdolność adaptacji.

NRK, CZYLI PORZĄDEK PRZED W SZYSTKIM

Kiedy ze zjednoczenia nadeszło zarządzenie o przygotowaniu wa-

przypominał założenia technologiczne.

Co jednak ciekawe, „apeńczycy” wyszli z realistycznego założenia, że zmiany wprowadzone przez robotników czy mistrzów wymagają wnikliwego zbadania, mogą przecież okazać się lepsze od „założeń technologicznych”. Utrudniło to pracę, opłaciło się jednak. O ich rozmiarach może świadczyć fakt, iż ujawnione rozbieżności między technologią pisaną i wykonywaną dotyczyły 25 tys. tzn. blisko jednej czwartej ogółu operacji technologicznych!

Pozwoliło to z kolei na założenie kartoteki pracochłonności detali, podzespołów, zespołów, aparatów, stanowisk roboczych, grup maszyn. Zawiera ona kilkanaście tysięcy kart, obecnie trwają już prace nad cyfrowym kodem, aby można było przepisać je na karty perforowane i korzystać z usług stacji maszyn licząco-analitycznych (półki co, cudzej, a w perspektywie może własnej).

Żeby ocenić rolę kartoteki, trzeba znów uciec się do wspomnianych „apeńczyków”. „Przychodził mistrz i kategorycznie stwierdzał, że nie jest w stanie wykonać zleconego mu zadania. A ktoś mógł go sprawdzić, zwłaszcza że rozbieżności takie były na porządku dziennym? Jeśli mu ustępowaliśmy — powstałyby zatory, wąskie gardła. Albo wduszał się w niego siłą to zadanie — musisz zrobić i kropka!” Obecnie dyskusje takie znikły, a w najgorszym razie kończą się zmianami w kartotece pracochłonności.

Oczywiście, to nie są najważniejsze efekty, główne można wyliczyć w kilku punktach: 1) zyskały na przyczyni plany roczne i kwartalne; 2) dzięki temu doprowadzono do zgodności plany technologiczne i produkcyjne.

DOKONCZENIE NA STR. 5

TERMIN SKŁADANIA PRAC NA KONKURS

„DYREKTOR PRZEDSIĘBIORSTWA” PRZEDŁUŻONY.

Przychylając się do licznych prośb dyrektorów, organizatorów konkursu przesuwają termin składania prac o DWA MIESIĄCE, TO ZNACZY DO DNIA 15 GRUDNIA 1966 R. (powtórzenie warunków na str. 3)

OPTYMALNA ALOKACJA PRODUKCJI

MIECZYSLAW LESZ

PRACE związane z optymalną alokacją produkcji rozwijają się w naszym przemyśle szybko. W czerwcu b.r. po raz pierwszy zadania w zakresie przewalowania wlewków na zgniataczach w hutach żelaza, zostały rozdzielone na huty na podstawie rozwiązanej na maszynie elektronicznej programu matematycznego. Wedle oceny samych hutników, pozwoli to na przewalowanie w II półroczu dodatkowo co najmniej 25 tys. ton stali.

Plan na IV kwartał b.r. w przemyśle papierniczym w zakresie papieru offsetowego i częściowo papieru drukowego, rozdzielony został na papiernie po uprzednim rozwiązaniu programu optymalnej

alokacji zadań. Dalo to możliwość zwiększenia planu o 300 ton, co stanowi ponad 3 proc. dodatkowej produkcji. Dodatkowa produkcja wszystkich gatunków papieru, osiągnięta w rezultacie optymalizacji, w skali rocznej da ok. 5 tys. ton w 1967, co stanowi ekwiwalent 50 mln zł lub 600 tys. dolarów.

Programy optymalnej alokacji produkcji przygotowuje Zjednoczenie Kable i Przewodów, Zjednoczenie Odlewnicze. Zjednoczenie Przemysłu Bawełniarskiego, Zjednoczenie Hutnictwa Żelaza i Stali dla walcowni bruzdowych.

Szczególnie poważne wyniki w tym zakresie można otrzymać w takich gałęziach przemysłu, w których bogaty asortyment wyrobów produkowanych jest na wielu, czę-

ciowo zastępowalnych wzajemnie, maszynach. Różnego typu wlewiki można walcować na różnych zgniataczach, różne typy papieru można produkować na wielu maszynach papierniczych, różne typy tkanin można tkąć na różnych krosnach.

Ale jest tylko jeden sposób rozdziału zadań, dla którego produkcja będzie maksymalna, lub koszty własne minimalne (choć sposób ten może być inny przy maksymalizacji produkcji a inny przy minimalizacji kosztów). Chodzi o to, by ten sposób rozdziału zadań (alokacji produkcji) znaleźć.

Temu celowi służą metody programowania liniowego.

Aby zbudować matematyczny model zagadnienia, trzeba ustalić zapotrzebowanie na wszystkie asortymenty (lub co najmniej dolną granicę zapotrzebowania), określić możliwe ściśle zdolności produkcyjne maszyn oraz ustalić tzw. techniczne współczynniki produkcji. Są to w przypadku maksymalizacji produkcji czasy jednostkowe wykonania każdego asortymentu na każdej maszynie, a w przypadku minimalizacji kosztów — koszty jednostkowe każdego asortymentu przy jego produkcji na każdej maszynie.

W opracowaniu programów optymalnej alokacji produkcji nasze przedsiębiorstwa i zjednoczenia napotyka — niezależnie od różnic w technologii wytwarzania — te same trudności. Chciałbym po-

krótko omówić zarówno same trudności, jak i również sposoby ich przewyżnienia.

I

Asortyment produkowanych wyrobów jest nieraz bardzo bogaty. Tak np. nasze fabryki kabli produkują ok. 16 tys. różnego rodzaju kabli. Gdyby wszystkie te gatunki kabli uwzględnić w naszym modelu, rozrosłoby się on do tego stopnia, że nie mógłby być rozwiązany na żadnej z istniejących maszyn matematycznych.

Dlatego asortymenty muszą być łączone w grupy, czyli muszą być agregowane. Na temat sposobów agregowania asortymentów produkcji prowadzi się często długie dyskusje. Niekiedy chcielibyśmy agregować wedle różnych cech użytkowości, technologii itd. Nie jest to słuszne. Jedyną cechą, wedle której należy agregować asortymenty dla modelu optymalnej alokacji produkcji, jest identyczność technicznych współczynników produkcji.

Jeżeli dwa asortymenty w procesie produkcji zajmują maszynę przez ten sam okres czasu, mogą być połączone w jeden. To samo dotyczy kosztów jednostkowych (w przypadku minimalizacji kosztów). Idąc tą drogą, pracownicy przemysłu kablowego zmniejszyli ilość

Problemy sytuacji gospodarczej

WRZEŚNIOWE TENDENCJE

GRZEGORZ PISARSKI

DANE za wrzesień każdego roku posiadają szczególne znaczenie dla oceny tendencji rozwoju sytuacji gospodarczej. We wrześniu dają się już odczuć w dość dużym stopniu skutki zbiorów zbóż, ziemniaków, traw itp., które przeważnie rzutują na dalsze możliwości produkcji, spożycia, handlu zagranicznego itp. Wrześniowe tendencje rozwoju sytuacji gospodar-

czej zasługują więc na specjalną uwagę ze strony wszystkich ogniw administracji gospodarczej, poczynając od przedsiębiorstw po zjednoczenia i resorty. I na szpaltach „Życia” wypada poświęcić im nieco więcej uwagi.

*

W przemyśle we wrześniu br. utrzymało się przyspieszenie dynamiki produkcji (8,1 proc. wzrostu w porównaniu z wrześniem ub. r.) jakie wystąpiło już w sierpniu. Oznacza to, że w br. zapowiada się odwrócenie ubiegłorocznych tendencji. Pod koniec ub. r. dynamika produkcji uległa bowiem osłabieniu (z ok. 11 proc. do 7,7 we wrześniu).

Łącznie w okresie 9 miesięcy br. produkcja globalna przemysłu jest już o 7,1 proc. wyższa niż w r. ub., a w przeliczeniu na 1 dzień roboczy o 6,6 proc. wyższa niż w ub. r. Dynamika produkcji w okresie 9 miesięcy br. jest więc już wyższa, niż w założeniach planu rocznego (6,5 proc.). Roczny plan produkcji zostanie więc prawdopodobnie przekroczony w stopniu nieco wyższym, niż to niedawno jeszcze oceniano. Nie wpłynęło to jednak jak dotąd na pożądaną, wydatniejszą poprawę proporcji pomiędzy wzrostem produkcji a wzrostem zatrudnienia i plac w przemyśle.

DOKONCZENIE NA STR. 7

POKONCZENIE NA STR. 7

HAŁINA CZEKAY

Lp.	Składniki bilansu zużycia czasu pracy	Zakład I %	Zakład II %	Zakład III %
1.	Nominalny czas pracy	100,0	100,0	100,0
2.	Czas nieobecności w zakładzie pracy ogółem	13,4	17,8	10,3
3.	Nieobecności płatne bez delegacji służbowej	12,6	16,0	9,5
4.	Delegacje służbowe	0,3	0,3	—
5.	Nieobecności niepłatne	0,5	1,5	0,8
6.	Czas obecności w pracy (bez godzin nadliczbowych)	86,6	82,2	89,7
7.	Wewnątrzzakładowe przerwy w czasie pracy	18,2	8,8	9,0
8.	na potrzeby fizjologiczne	3,4	2,8	1,4
9.	organizacyjno-techniczne	8,3	1,9	1,9
10.	zależne od robotnika	5,8	4,1	5,8
11.	inne	0,7	—	0
12.	Czas produkcyjny (rubryki 4+6-7)	68,7	73,7	80,7
13.	Nadliczbowy czas pracy	0,3	4,2	0,7
14.	Czas produkcyjny ogółem (rubryki 12+13)	69,0	77,9	81,4

Już w tej postaci bilans zużycia czasu pracy pozwala na ocenę gospodarki czasem pracy w badanych zakładach. Elementami tej oceny są: analiza zużycia czasu nominalnego i analiza czasu nadliczbowego. Wykorzystanie nominalnego czasu pracy mierzone wskaźnikiem udziału czasu produkcyjnego, jak wskazują dane bilansu (poz. 12) może być w zakładach bardzo zróżnicowane. Dzieje się tak dlatego, że różnie kształtują się wielkości i nieobecności i przerw w toku pracy.

Bilanse zużycia czasu pracy w badanych przeze mnie zakładach przedstawiam we wskaźnikach procentowych w formie skróconej. Rodzaje i przyczyny powstawania nieobecności i przerw zostaną omówione później.

Z absencji płatnych pozostały jeszcze do określenia absencje związane z określona osobistą sytuacją życiową zatrudnionych, a więc urlopy okolicznościowe i inne nieobecności usprawiedliwione. Wielkość urlopów okolicznościowych udzielonych z okazji zawarcia małżeństwa, urodzenia dziecka, zgonu

Przyczyny przerwy organizacyjnych

Ogółem przerwy organizacyjne
brak materiałów i surowców
„ dokumentacji techn.-konstr.
„ narzędzi
„ przyrządów
„ wyposażenia stanowiska pracy
„ transportu
oczekiwanie na kontrolę
przerwanie roboty (nakaz nadzoru)
brak roboty
pobieranie mleka lub wody
pobieranie pieniędzy
dozor
inne *)

*) obserwacje migawkowe w Zakładzie
łowego rozbicia przyczyn jak w Zakła
organizacyjnych z innych przyczyn.

Przyczyny przerw zależnych od robotnika

Ogółem przerwy zależne od robotnika przerwy z kolegami bездyscyplinarność na stanowisku pracy późniejsze rozpoczęcie pracy wcześniejsze zakończenie pracy samowolne opuszczenie stanowiska pracy czytanie prasy na stanowisku pracy przedstawienie przerwy świadczeniowej załatwianie spraw osobistych inne	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100
--	---

Wspominałam w poprzednim artykule, że metoda obserwacji mi-
gawkowej nie daje pełnych możli-
wości właściwej klasyfikacji przy-
czyn przerw w toku pracy. Teza ta
ma szczególne uzasadnienie w od-
niesieniu do tych przyczyn przerw
zależnych od robotnika, które za-
równo mogą być uzasadnione po-
trzebą odpoczynku, jak mogą sta-
nowić faktyczne straty czasu pra-
cy. Ze względu jednak na szcze-
gółnie ramy tego artykułu próbę u-
stalenia rzeczywistych strat czasu
pracy oraz wskazanie źródeł re-
zerwy czasu pracy przedstawiam już
w artykule następnym.

Właściciele	udziału	procentowego
Zakład I	Zakład II	Zakład II
100,0	100,0	100,0
26,8	—	—
8,0	1,0	1,8
15,3	7,8	3,0
1,7	.	.
4,9	.	.
11,2	1,5	17,2
4,8	.	.
1,9	.	.
26,7	28,4	12,3
0,3	.	.
0,6	.	.
0,3	.	.
1,5	61,3	65,7

ne one są przede wszystkim bezczynnością czy rozmowami w czasie pracy.

Wskaźniki udziału w procentach	Zakład I	Zakład II	Zakład III
100,0	100,0	100,0	
38,5	{ 28,0	{ 60,7	
23,0			
1,0	{ 19,7	{ 23,1	
2,8			
14,3	•	•	
0,7	•	•	
7,4	•	•	
11,3	1,6	12,7	
—	50,7	3,5	

W bilansie zużycia czasu pracy podano udziały ewidencjonowanych i płatnych godzin nadliczbowych. Obok wskaźnika tam podanego statystyka GUS posługuje się często wskaźnikiem obrotującym stosunek godzin nadliczbowych do czasu przepracowanego. Wskaźniki te na podstawie danych z ewidencji w badanych zakładach wynoszą: w Zakładzie I-1m 0,3 proc., w Zakładzie II-1m 4,8 proc., w Zakładzie III-1m 1,1 proc. Czas nadliczbowy nie był w badanych zakładach zjawiskiem masowym, przeciętne dane wskazywały na to, że limity godzin nadliczbowych nie są przekraczane. Zastrzeżenie to odnosi się nie do tego, że oficjalna ewidencja i sprawozdawczość ewi-

Inna sprawa, że ten czas nadliczbowy (czy częściej ośmiodobowy) mógłby być wykorzystany także własnej i ciałtym robotników. Często są bowiem przypadki, że robotnicy akordowi, dając zwiększenia swoich zarobków przy śpieszając wykonanie, przydzielają tych zadań pracującą po godzinach, po to, by otrzymać jeszcze zadatek, to dodatkowe. W stosunku do robotników dniówkowych przedłużają ten czas pracy (a i tu miało miejsce), za które nie otrzymują oni wynagrodzenia można tłumaczyć ich sumiennością i chęcią wywiązania się nawet z nadmiernych obowiązków służbowych, bądź też wykonywaniem w tych godzinach prywatnych prac. W każdym razie występowanie tak znacznego obciążenia robotników godzinami nadliczbowymi wskazuje na poważną niedociągnięcia w organizacji pracy.

- 1) Komisja Planowania przy RM. Międzyregionalna Komisja Śląsko-Dąbrowska. Zespół ds. Badania nad Skracaniem Czasu. Problemy z wyłączeniem z pracy" (Cz. II 1981 r., Cz. II 1963 r., Cz. III - 1963 r., Warszawa.
- 2) J. Rosner - Zagadnienie czasu pracy w KWP, Biblioteka Nauki o Pracy w-wa 1962.
- 3) W. Kręćnik - Czas pracy w Polsce i na świecie - artykuły w "Polityce" (Cz. II 1963 r., Cz. III - 1963 r., Cz. IV - 1963 r., Warszawa).
- 4) W. Kręćnik - "Gospodarcze Planowanie" Nr 9/88.
- 5) M. J. Ziomek - Absencja w pracy w KWP, Warszawa 1962.
- 6) "Życie Gospodarcze" Nr 43/66
- 7) W. Kościolkowski - Badania rzemieślnic nad czasem pracy i poza pracą w KWP, Warszawa 1962, Wyd. MPC, TWPP, Warszawa 1964.
- 8) Dwa z badanych zakładów (II-II-III-c) to fabryki obrabialarki. I-ży Złód produkuje maszyny elektryczne. We wszystkich trzech zakładach główne zawody wykonywane przez robotników objętych badaniem są te same: tokarz, ślusarz, monter, spawacz, elektryk, szlifierz, ślusarz, monter, spawacz.

Czyż tłumaczyć te tendencje? Przyczyny są tu dość proste. Stosunkowo wysoki wskaźnik w pierwszym pięcioletniu wynika z faktu, iż lata, a zwłaszcza lata 1946-1948, były okresem rekompensaty powojennej (warunki wojenne nie tylko rozbiły na kawałki wiele istniejących związków, ale też trudniły powstawanie nowych, i ich liczba była znacznie mniejsza niż w normalnych warunkach). Oczywiście, realizacja odłożonych w skutek wojny małżeństw koncentrowała się zaraz w pierwszych latach powojennych, a później miała miejsce już tylko sporadycznie.

Natomiast spadek w dwóch ostatnich pięcioleciach, a zwłaszcza w drugim z nich, tłumaczyć się głównie faktem, iż począwszy od roku 1960 w wiek matrymonialny zaczęły wkraczać stosunkowo mniej liczne roczniki młodzieży, urodzone w czasie wojny: decydując tu pięciolecia grupa mężczyzn w wieku 22-26 lat, która stanowiła zazwyczaj około połowy nowożeńców — mężczyzn, a

	1950	1965
mężczyźni	26,0	25,5
kobiety	23,0	21,9

Warto jeszcze wiedzieć, że choć na ogół mężczyźni są o ponad 3 lata starsi od swych współpartnerek, to jednak w różnych grupach wieku różnice te są bardzo różne. I tak, mężczyźni poniżej 20 lat żenią się na ogół z kobietami star-

Z tych samych powodów, a mianowicie w wyniku masowego przemieszczenia się głównie z motnych ludzi młodych — przez wiele lat znacznie wyższe były współczynniki małżeństw na Ziemiach Zachodnich i Północnych, aniżeli na pozostałych terenach (np. w roku 1950 w woj. ślesiańskim — 15,0, wrocławskim — 14,7, a z drugiej strony w rzeszowskim — 8,2, w krakowskim — 8,9). Ale już w roku 1960 różnice w strukturze wieku ludności poszczególnych województw znacznie zmalały i ostatnio rozpętało wojewódzkie współczynników małżeństw jest już nieznaczna. niemal wszystkie oscylują blisko średniej krajowej. (WSG)

*) Według opracowania GUS: „Ludność Polski w latach 1945-1965”.

W artykule pt. „Na rynku meblarskim” (nr 43 „ZG”) próbowałem dokonać szacunku potrzeb krajowych odbiorców mebli. Okazało się, że dostawy na obecnym poziomie powinny być w zasadzie zaspokajane, ale nie do końca. Wierni jednak, że klienci sklepów meblarskich mają kłopoty z kupnem niektórych rodzajów mebli. Jaskrawym przykładem może tu być „wersalka”. Czy kłopoty te zaważają głównie — jak twierdzi niektórzy — wyłansowaniu tego mebla przez modę?

Czego szuka klient?

„MODA” na wersalkę

BARBARA WISNIEWSKA

W wersji dostarczanej początkowo na rynek, tylko przez rzemieślników, „wersalka” nie była meblem ani zbyt wygodnym, ani zbyt pięknym. A przecież pierwsi nabywcy płacili za nią po 4 i 5 tysięcy złotych. Zapewne, moda mogła mieć wpływ na decyzję wąskiego kręgu nabywców. Ale czy tylko moda i jakie jest jej źródło? Jakimi bowiem względami kierowali się następni?

Prawdziwa „kariera” „wersalki” zaczęła się po 1961 roku. Dostarczane na rynek w ilości kilkuset tysięcy egzemplarzy rocznie nasze „wersalki” znikają ze sklepów już nawet nie w ciągu dni, ale dośrodku kilku godzin. W tym roku handel uspołeczniony miał zwiększyć ich dostawy o 10 proc. i w rzeczywistości sprzedawał ich znacznie więcej w porównaniu z rokiem minionym, ale do pełnego zaspokojenia potrzeb rynku i tak wciąż jeszcze daleko.

Jeśli więc w grę wchodzi rzeczywistość moda, to rzecz trzeba, że jest to moda zdumiewająco trwała. Nie zjawiają się przejściowe, lecz tendencja o określonym kierunku, odzwierciedlająca istotne zmiany w strukturze popytu. Zatem też przemawia fakt, że „wersalka” jest tylko jednym z wielu poszukiwanych mebli na naszym rynku, ongiś nieznanych. W tempie niernormalnie przyspieszonym znikają ze sklepów wszelkiego rodzaju foteliki, zgrabne i wykonane z nowoczesnych materiałów wyszukawskie tapczniki, półki-tapczany — meble o cechach zbliżonych do „wersalki”, czyli wielofunkcyjne i o małych gabarytach. Czy aby ten typ mebli nie jest najbardziej potrzebny użytkownikom? I dlaczego?

MEBLE — MIESZKANIA

Nie przypadek chyba sprawił, że klienci poddali się „wersalkowej” modzie w latach, na które przypada ograniczenie powierzchni przeciętnej mieszkania z nowego budownictwa; w latach 1961—65 przeciętna powierzchnia przeciętnej mieszkania zmniejszyła się o 5,4 m kw. (z 54,5 m kw. w 1961 r. do 49,1 m kw. w ub. roku). Przy czym przeciętne mieszkanie z budownictwa państwowego zmniejszyło się w tym czasie z 47,3 do 40,8 m kw., z budownictwa spółdzielczego zaś z 49,8 do 40,2 m kw. Ale mniejsza powierzchnia mieszkania nie ogranicza przecież ilości funkcji, jakie ono spełnia. W mniejszym mieszkaniu użytkownicy muszą mieć tak samo miejsce do pracy, jak i w mieszkaniu większym. Muszą mieć również kąpiel wyciecznikową, miejsce do spania, miejsce do przechowywania odzieży itd. itp. W większym mieszkaniu łatwiej uniknąć sprzeczności pomiędzy tymi różnymi funkcjami, chociażby poprzez korzystanie z mebli rozdzielnych, przeznaczonych do spełniania jednej tylko funkcji. W mniejszym mieszkaniu różne czynności nakładają się na siebie w czasie i przestrzeni.

Uniknięcie kolizji, a przynajmniej ograniczenie trudności w pogodzeniu przez użytkowników różnorodnych czynności, wykonywanych w mieszkaniu, zależy w dużym stopniu od odpowiedniego umeblowania. Wielce w tym pomoże są meble o małych gabarytach i przystosowane do spełniania — w razie potrzeby — różnych funkcji (wielofunkcyjne). Te od niedawna produkowane.

Nie chcę powtarzać truizmów, o dość późnym przystąpieniu przemysłu meblarskiego do produkcji mebli dostosowanych do potrzeb małych mieszkań, odbiegających funkcją i formą od mebli tradycyjnych. Trzeba jednakże przypomnieć, że realizację programu „meble do małych mieszkań” przemysł kluczowy zainicjował dopiero w 1961 roku ogólnopolskim konkursem dla projektantów, mimo że tendencja budownictwa mieszkaniowego znane było wcześniej. Przy czym założenia tego konkursu świadczyły w większym stopniu o dobrej woli, niż o znajomości

mości rozległego i niełatwego problemu. W rezultacie na rynku znalazło się sporo wzorów z etykietką „nowoczesne” o niewysokim standardzie wykonania i wątpliwych walorach użytkowych. Tymczasem do małych mieszkań trzeba mebli wyspecjalizowanych, trwałych — są częściej używane niż tradycyjne — o estetycznej formie i bardzo starannym wykonaniu. W małym mieszkaniu każdy mebel jest przecież eksponowany, właściwie przeto proporcje tych mebli i jakość ich wykonania mają nie mniej istotne znaczenie niż walory funkcjonalne. Chodzi o meble nowoczesne nie tylko

ba, wątpliwości co do tego, że wprowadzenie na rynek mniejszego mebla służącego do spania, zainteresuje zarówno nabywców, jak i producentów, tj. tych, którzy muszą kupić meble w wyniku zmienionej sytuacji mieszkaniowej, jak i nabywców z wyboru. A więc i tych wszystkich, którzy nie odczuwają potrzeby wymiany użytych mebli. Chętnie jednakże poniosą wysokie koszty inwestycji „w meble” w imię polepszenia warunków mieszkaniowych swojej rodziny.

Dla wielu „urządzonych rodzin” bardziej racjonalne umeblowanie jest jedyną szansą poprawienia swojej sytuacji mieszkaniowej. Tę szansę pragną wykorzystać. Czy zresztą można się dziwić, że ludzie chcą mieszkać możliwie wygodnie?

Na meble nowoczesne istnieje duży popyt. Znacznie większy, niż się powszechnie sądzi, przyjmując za punkt wyjścia zapotrzebowanie mieszkańców nowych domów. Gdyby przynajmniej zapotrzebowanie tej jednej grupy nabywców było w pełni pokryte...

Tymczasem produkcja mebli nowoczesnych w przemyśle kluczowym, który jej patronuje, sięga 534 mln zł. A więc niewiele, gdyż dostawy mebli na zaopatrzenie krajowych odbiorców z przemysłu kluczowego wyniosły ok. 3,3 mld zł w tym roku, tj. niespełna 50 proc. ogólnej wartości mebli dostarczonych na rynek.

Fakty więc dowodzą, że przemysł meblarski przeoczył wyraźne, dostrzegalne „gołym okiem”, zmiany struktury popytu, zbyt późno wysnuł wnioski z sytuacji, w dodatku nader ospale zmienia w odpowiednim kierunku program produkcji. Trzeba jeszcze dodać, że w stosunkowo niewielkiej produkcji mebli nowoczesnych, przypada sporo na wzory niedopracowane i kiepsko wykonane.

Wróćmy znów do naszego przykładu wersalki. Od paru lat jest na rynku, ale modele aktualne niewiele się różnią zarówno konstrukcją, jak i wykonaniem, od wyjściowych. To samo dotyczy wielu innych mebli, rozmaitych mebelościanek, amerykańskich itp., których estetyka wykonania raz, zwłaszcza w porównaniu z meblami importowanymi. Zestawienie np. naszej wersalki z bardzo funkcjonalną, estetyczną, a więc prawdziwie nowoczesną wersalką węgierską, nie wystawia dobrego świadectwa biuro projektowym naszego przemysłu meblarskiego i wielokrotnie (tłumaczy). Dlaczego tak się dzieje — trudno dociec.

CO DALEJ?

Meble nowoczesne w większym wyborze i o niżej standardzie wykonania pojawiły się na ostatnich jesiennych targach krajowych — min. dzięki włączeniu się do ich produkcji przemysłu drobnego, który jest głównym dostawcą mebli na rynek.

Nie wydaje się jednak, aby osiągnięcia wzornictwa mogły zadość uczynić zdyktowane w produkcji. Przemysł drobny ma poważne trudności z zaopatrzeniem w nowoczesne surowce, bez których — jak się twierdzi — niepodobna produkować mebli nowoczesnych — w przyjętym znaczeniu tego słowa. Przemysł kluczowy zaś nadal chętnie prezentuje wzory niż je produkuje. Zarzut ten nie jest gołosłowny.

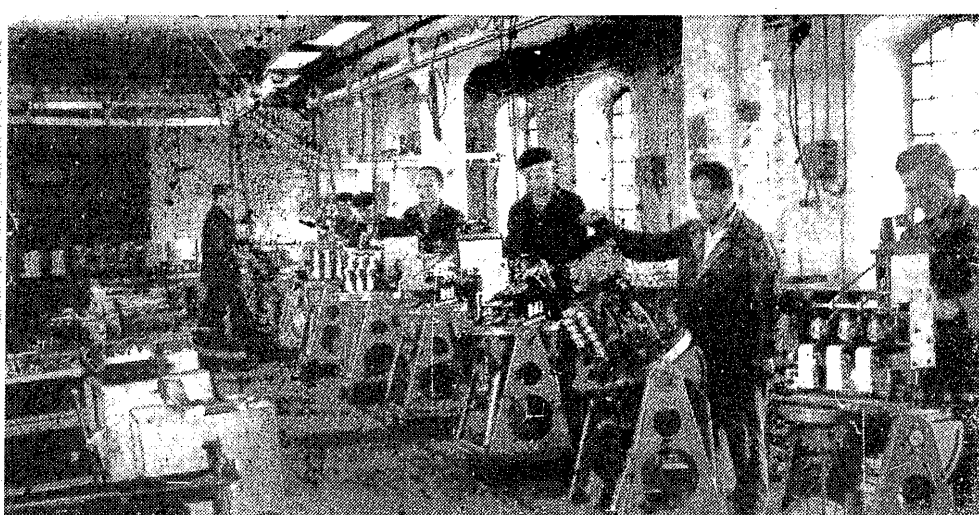
W czasie poznańskich „Jesieni 66” przemysł kluczowy przy przyjmowaniu zamówień na meble nowoczesne zastrzegł sobie, że 50 proc. wykona w małym popularnej na rynku wersji. Wprawdzie więc w przyszłym roku dostawy na rynek mebli nowoczesnych powinny poważnie wzrosnąć, ale ich struktura asortymentowa budzi uzasadnione obawy.

Tegoroczne kłopoty na rynku meblarskim mogą się powtórzyć w przyszłym roku. Będą nam chyba towarzyszyły dopóty, dopóki przemysł nie podejmie zdecydowanych kroków w kierunku pełnego dostosowania swego programu produkcyjnego do struktury popytu — pod każdym względem: ilości, asortymentu, jakości i estetyki mebli.

Mamy coraz więcej tych małych mieszkań, coraz więcej jednak także — dzięki popularności osiągniętej wzornictwa przemysłowego — wiedzy o możliwościach lepszego, wygodniejszego ich zagospodarowania. Tych apetytów nie jest w stanie zaspokoić obecna produkcja przemysłu meblarskiego.

A przecież chcemy od przemysłu meblarskiego nie tylko dobrej produkcji, odpowiadającej współczesnym potrzebom mieszkaniowym przeciętnej rodziny. Mamy prawo wymagać, aby ta produkcja była systematycznie, z roku na rok, doskonalsza. Aby postęp w projektowaniu, konstrukcji i technologii obejmował całą produkcję, nie tylko jej część — tę pokazową. Nie są to wygórowane wymagania. Dbałość o postęp w produkcji jest podstawowym obowiązkiem producenta. Szczególnie zaś takiego, który dostarcza na rynek artykuły zajmujące wysoką rangę w hierarchii podstawowych potrzeb. Należą do nich meble.

Aczkolwiek zdajemy sobie w pełni sprawę z trudności w pracy przemysłu, to jednak z drugiej strony dysponuje on jednak wystraszającym zaobsem. Środków i doświadczeń w celu rozwiązywania elementarnych spraw, takich np. jak dostosowanie asortymentu produkcji do potrzeb rynku. Czy ten rynek, to wciąż terra incognita? Coś to na przeszkodzie temu, aby zamknąć nabyt „otyłych” mebli wytwarzać małe i funkcjonalne? Czy doprawdy bardziej zwłage tempo w ulepszaniu konstrukcji mebli i ich jakości jest ponad siły przemysłu meblarskiego?



Rytm taśmy montażowej zdyscyplinował cały zakład. Na zdjęciu jedna z hal montażowych.

DOKONCZENIE ZE STR. 1

niczno-ekonomiczne i pracochłonność oraz przepustowość zakładu, wydziałów, działów; 3) o wiele łatwiej regulować stan zatrudnienia w poszczególnych działach, grupach maszyn; 4) dane o obciążeniu maszyn stanowią cenną wskazówkę, gdzie są niezbędne inwestycje i gdzie zbędne; 5) w oparciu o te informacje ustala się kierunki postępu technicznego, ujawnia rezerwy obniżki pracochłonności; 6) łatwiejsze, bo konkretniejsze stały się dyskusje na temat planu z samorządem robotniczym a także ze zjednoczeniem.

EFEKTY

WYMIERNE I NIWYMIERNE

Ostatni punkt wymaga szerszego wyjaśnienia. „Apene” łatwiej się rozmawia ze zjednoczeniem, to prawda, ale sytuacja zjednoczenia stała się obecnie trudniejsza. Zjednoczenie otrzymuje z resortu wskaźniki dyrektywne i musi je jakoś podzielić między podległe zakłady. Bez badań wiadomo, iż w każdym istniejącym pewne rezerwy potencjału produkcyjnego, jak duże, kto to może jednak wiedzieć? A tu przychodzi „Apene”, obnaża swoją przepustowość, przedkłada dokładną kalkulację i okazuje się, że wskaźnik dyrektywny wydajności pracy na 1967 rok przewidywany 15 proc. wzrost nie pasuje do bilansu pracochłonności „Apeny”. Nie uwierzyć? Trzeba tedy sprawdzić. A jeśli bilans nie kłamie, co wtedy, komu „wepchnąć” te kilka procent wzrostu wydajności pracy?

Dawniej gdy „Apene” przyjmowała zadania „w ciemno”, w środku roku nagle ujawniały się wąskie gardła, trzeba było dla ratowania planu pośpiesznie rozszerzać kooperację. Z tymi zwyżkami chcą właśnie skończyć i stąd ta kartoteka. Dzięki niej już od maja tego roku „Apene” może prowadzić ze zjednoczeniem rzeczową dyskusję na temat tego, co będzie w roku następnym...

Równocześnie z normatywnym rachunkiem kosztów, przygotowywano wprowadzenie zmechanizowanego obrachunku. Była to w istocie kunsztowność przeprowadzenia operacji, jak gdyby dyrygował nią neliński strateg wojskowy. Najpierw zmodernizowali planowanie I stopnia, a więc ogólnozakładowe roczne i kwartalne. Potem planowanie II stopnia, tzn. plany miesięczne wydziałów i działów i podzespółów. Z kolei przystąpiono do usprawnienia planów III stopnia, a więc dziennych i dekadowych, dotyczących poszczególnych stanowisk roboczych oraz operacji technologicznych. Na tym też etapie zmodernizowano całkowicie dokumentację warsztatową, dostosowując do normatywnego rachunku kosztów oraz zmechanizowanego obrachunku.

W tym czasie, kiedy dział technologiczny pracował nad kartoteką „pracochłonności, działy księgowy i ekonomiczny założyły kartotekę technologiczno-kosztową, która stała się podstawą NRK. Nie sposób w jednym artykule opisać ogromu prac realizowanych przez „Apene”, tajemnicą dla mnie pozostanie skąd, jak wygospodarowali tyle godzin, aby, obok normalnej codziennej pracy, wykonać całą tę skomplikowaną operację. Siedzieli nocami? Chyba tak, nie jest to wszak zachęta dla innych... Pracowali „w ramach czynów i zobowiązań”? Możliwe, ale przemusem niewiele dało się tu chyba zdziałać — w Bielsku brak fachowców, a równocześnie sporo tutaj zakładów, gdzie ludzie nie zawracają sobie głowy normatywnym rachunkiem kosztów...

Byłem w „Apene” trzy lata temu, więc dzisiaj zasympuję mnie dosłownie gradem porównań. „Dawniej... dzisiaj... wtedy... teraz...”. Przedtem wędrowałem z detalem papierowy przewodnik — z oddziału do oddziału — po dwóch, trzech dniach nikt już nie wiedział, kto i kiedy go wykonał, komu przekażać, ile było braków. Obecnie zaś robotnik ma to wszystko zapisane u siebie w tzw. karcie rozdzielczej.

Poprzednio operano na kosztach produkcji statystycznych, były one jednak niedokładne, często mylące. Dzisiaj istnieją ściśle normy, jest kartoteka technologiczno-kosztowa.

Kiedyś nawet mistrz nie wiedział, ile i jakich ma detali; czego mu brak, a teraz... itd., itd.

W RYTMIE TASMY

Wprowadzanie NRK i zmechanizowanego obrachunku dokonywa-

POSTAWILI na NRK i TMWR

to się jak gdyby w „nadbudowie” zakładu, nie zapomniano jednak i o modernizacji samej „bazy”, a więc wydziałów produkcyjnych. Inwestycje na budowę nowych hal były opóźnione o kilka lat, tymczasem rosło zapotrzebowanie w kraju i poza nim na wytwarzane przez „Apene” wyłączniki i styczniki elektryczne. Coraz ostrzej odczuwano brak powierzchni produkcyjnej, choć na dobrą sprawę mieli pełne prawo powiedzieć: „Nie dajecie inwestycji, to nie, zrobiliśmy, co do nas należało, poczekamy...”

Może sprawił to bliski kontakt z całym światem, marką, jaką wyrobiła „Apene” ciesząc się na rynkach zagranicznych, może fascynacja światowym postępem. Fakt, ludzie są tutaj młodzi, nie tylko wiekiem, ale i samopoczuciem. W Komitecie Powiatowym — usłyszałem krótką lecz wymowną ocenę: „Oni są cholernie ambitni!” A więc klimat...

We własnym zakresie i z własnych środków zaprojektowali oraz zainstalowali TMWR, za którym to skrótem kryje się taśma montażowa z wymuszonym rytmem. Właściwie jest to cały zespół taśm i linii montażowych zbudowanych w halach niewiele wyższych od przedwojennych mieszkań. „Chcieliśmy nie tylko zyskać na powierzchni” — mówiono mi — „liczyliśmy, również i na to, że TMWR zdyscyplinuje montaż i pośrednio także inne działy”.

Dawniej nie było dnia, żeby to jeden, to drugi monter nie miał przestojów z braku detali i nikt wtedy nie podnosił krzyku, no bo o co, o postój dwóch robotników? Obecnie zaś albo taśma jest w ruchu albo nie, a jeśli się zatrzyma, to przestój ma 40 robotników i jest o co się bić, zaraz wszczynają alarm: „TMWR stoi!” Taśma określa rytm nie tylko na montażu, także w dostawach detali, w wewnętrzzakładowej kooperacji.

Na wstępie wspominałem o zdolnościach adaptacyjnych „Apeny”, także o kłopotach z kooperacją, z dostawami materiałów. Otóż właśnie przy montażu TMWR uwzględniono te zewnętrzne czynniki. Zbudowano w tym celu specjalne ślepe tory i zapasową powierzchnię, dokąd odstawia się wyroby, do których nagle czegoś zabrakło. Można je w każdej chwili z powrotem skierować na ruchomą taśmę. Przewidziano także rezerwowo stanowiska pracy, w razie jakiegokolwiek zaburzenia na taśmie, albo w przypadku nagłego wzrostu zachorowalności, można szybko uruchomić stanowiska rezerwowe. Inną formą ochrony przed różnymi niespodziankami jest uniwersalizacja kwalifikacji robotników. Polega ona na tym, że każdy co pewien czas, niekiedy codziennie, przechodzi na inne, stanowiące pracę. Dzięki temu, w razie choroby albo spierzenia się gdzieś pracy — łatwiej rozładowywać powstające „korki”, likwidować skutki zaburzeń.

Klasycznym niejako uosobieniem wymuszonego rytmu jest wspomniana już taśma montażowa. W istocie rytm ten występuje w każdej niemal komórce fabrycznej, tyle że w innej postaci. Ot, chociażby w magazynach, gdzie każde pole jest ponumerowane, „spalietyzowane”, przy każdej półce wiszą karta z dokładnym wykazem, ile czego jest, jaka to ma wartość. Nawalili jakieś dostawy, momentalnie wiadomo, czy to groźne dla zakładu, czy nie. Widać niemal gołym okiem, jakich detali zbyt szybko ubywa, przybywa — zbyt szybkie stały kłopotliwe rezerwy akcyjne, kiedy to dwa razy do roku trzeba było angażować po 100 ludzi.

I jeszcze jeden aspekt wymuszonego rytmu. Jeśli trzeba, to stosując godzinny nadliczbowy; jeżeli wymaga tego interes zakładu, a jest nim tutaj np. pilne zamówienie klienta zagranicznego (ambicja) to świadomie naruszają rytm pracy. Ale panują nad tym, można powiedzieć — kierują balaganem. To jest chyba najmniejsza zaleta.

ROBIA POLITYKĘ

Zastanawiałem się, gdzie tkwią przyczyny, że „apenska” organiza-

cja jest dzisiaj na tak stosunkowo wysokim poziomie. Są przecież w Bielsku, i nie tylko tam, zakłady o wiele łatwiejsze do prowadzenia, a jednak organizacja ich przypomina mechanizm, w którym poszczególne części nie pasują do siebie, a uruchomione — trzeszczą, grzęzają, iskrzą...

Inni ludzie? Chyba tak. Wyróżnia ich wysoki poziom kultury technicznej. „Apene” ma obfite możliwości zbytu swoich wyrobów w kraju i na rynkach zagranicznych, otrzymuje niezwykle intratne propozycje. Cóż, kiedy zdolności produkcyjne są ograniczone. W związku z tym próbowała rozkooperować część produkcji, i wtedy właśnie okazało się, iż kooperanci nie potrafili wywiązać się z zadań, nie byli bowiem w stanie (może nie chcieli?) zapożyczyć od „Apeny” jej organizacji ani kultury wykonania. Z reguły obniżali standard „apenski”.

W Bielsku jest kilkadziesiąt zakładów produkcyjnych; samych tylko zakładów MPC około trzydziestu. Nielatwo tam więc o wysoko kwalifikowaną kadrę inżyniersko-techniczną. I „Apene” miała by kłopoty, gdyby nie jej polityka kadrowa.

Tak jak i inne zakłady, fabryka szkoli robotników wykwalifikowanych, funduje stypendia, ale oprócz tego uprawia także mądrą politykę... mieszkaniową. Założyła mianowicie przyzakładową spółdzielnię lokatorską. Ze środków przeznaczonych na przyzakładowe budownictwo mieszkaniowe fabryka postawiła dwa, jak tu nazywają, awaryjne bloki mieszkalne. Otóż w tych właśnie blokach „apenowcy” uzyskują przejściowe lokum do czasu otrzymania normalnego mieszkania. Przy czym odbywa to się tak: każdy nowicjusz angażowany do pracy (a nie posiadający mieszkania) musi się zapisać do przyzakładowej spółdzielni lokatorskiej. Na razie otrzymuje przydział do bloku awaryjnego. A już po dwóch latach dostaje klucz do mieszkania, gdy w innych tego typu spółdzielniach trzeba czekać trzy, cztery lata. Dzięki temu fachowcy nie uciekają z zakładu, trzymają ich spółdzielnia...

„Apene” potrafiła sobie dobrać zespół młodych wiekiem zapaleńców, zaszczepić im „bakcyli” ambicji, chęci konkurowania ze znanymi firmami włoskimi, francuskimi, zachodnio-niemieckimi, amerykańskimi, i to im się zaczyna udawać. Zaskakująco tu brak jakiegokolwiek kompleksu wobec zagranicy u kadry inżynierskiej, i w tym chyba tkwi jedna przynajmniej z tajemnic owego mikroklimatu, jaki niewątpliwie w tej fabryce istnieje. Nie wiem, może dyrektorowi-ekonomiście udało się ich przekonać, że możliwość spełnienia aspiracji technicznych również coś znaczy.

Dyrektor... Różnie tu o nim mówią: nerwowy, autokratyczny, władczy, uparty. Każda z tych cech może być zaletą i wadą. Tu, jak widać, spełniającą pozytywną rolę. Dużo pochlebnych słów znalazłem dla „Apeny” (stęskniłem się już za tym...), zasłużył na nie także i jej dyrektor.

Cóż, kiedy nie pasuje on do moich wyobrażeń o idealnym dyrektorem — opartych na naukowej organizacji pracy — pracuje po 11 godzin dziennie, kontaktuje się ze zbyt wieloma podwładnymi, dużo przesuwa na różnych naradach i zebraniach. Nie w moim to guście. Ale jedną ma ważną zaletę: umie liczyć, co się opłaca a co nie, i robi z tego właściwy użytek.

Powróciłem z Bielska z dobrym samopoczuciem. Po serii artykułów o zakładach, gdzie trudno było znaleźć tzw. pozytywny przykład — znalazłem zakład, który mimo licznych trudności, potrafił sobie radzić. Dlatego, że postawił na organizację.

ANTONI GUTOWSKI

ZYCIE 5
GOSPODARSTWO

Nr 11 (1960) — 20 X.1966 r.

Wrześniowe tendencje

DOKONCZENIE ZE STR. 1

Na takie ukształtowanie tendencji rozwoju produkcji składa się głównie wrześnieńskie przyspieszenie dynamiki produkcji przemysłu chemicznego (12,7 proc.) i przemysłu rolnospożywczego (18,5 proc.) oraz przemysłu ciężkiego (8,7 proc.). Są to wszystkie przemysły, które we wrześniu ub. r. wykazały osłabienie dynamiki produkcji, w porównaniu z poprzednimi miesiącami, lub nawet bezwzględny spadek jej poziomu w porównaniu z wrześniem poprzedniego roku (przemysł rolnospożywczego). Nie uległa natomiast przyspieszeniu dynamika produkcji przemysłu lekkiego, na którego wyroby istnieje szczególnie wysokie zapotrzebowanie.

Dynamizując pod koniec br. produkcję należy zwrócić szczególną uwagę, aby nie przysporzyła nam ona zbędnego wzrostu zapasów. Obok bowiem wzrostu produkcji wielu niewątpliwie poszukiwanych wyrobów (rud żelaza, stali surowej, miedzi, wagonów, lokomotyw, statków itp.) mamy do czynienia z przyspieszeniem dynamiki produkcji artykułów, których bieżące wykorzystanie napotykać będzie duże trudności. Dotyczy to np. wrześnieńskiego wzrostu produkcji odbiorników radiowych (o 34 proc.), pralek (o 20 proc.), lodówek (o 19 proc.), tkanin ze sztucznego jedwabiu (o ok. 7 proc.) i masła (o 19 proc.).

Na uwagę zasługuje ponadto zagospodarowanie maszyn, których produkcja we wrześniu br. wyraźnie wzrosła, np. obrabiarek do metali skrawających (o ok. 17 proc.) i do obróbki plastycznej (o 61 proc.) oraz maszyn elektrycznych wirujących (o 22 proc.). Równocześnie produkcja wielu ważnych wyrobów utrzymuje się poniżej założen planu. We wrześniu br. dotyczyło to m. in. koksu, kotłów parowych, narzędzi rolniczych, sody, amoniaku syntetycznego, tworzyw sztucznych, włókien syntetycznych, obuwia gumowego i ryb.

W rolnictwie, obok przeciętnego stanu zasiewów, wrześnieńskie przyspieszenie dynamiki skupu produktów rolnych (z 12,8 proc. w okresie 8 miesięcy br. do 6,3 proc. we wrześniu). Nie dotyczy to jednak ani skupu żywności, którego dynamika uległa przyspieszeniu (z dotychczasowych 5 proc. do ok. 11 proc. we wrześniu), ani skupu mleka (wzrost dynamiki skupu z ok. 10 proc. w okresie 8 miesięcy br. do ok. 18 proc. we wrześniu). Wysocki jest również skup warzyw i owoców.

Jeżeli chodzi natomiast o spadek skupu zboża (ok. 30 proc. poniżej września ub. r.), to związany jest on ze stosunkowo wysokim skupem w sierpniu, co sprawia, że łączny skup zbóż z tegorocznych zbiorów jest nieco wyższy niż w ub. r. Tak, że na niektórych terenach kraju magazyny zbożowe zostały wypełnione już na początku października i powstały trudności z odbiorem i właściwym przechowaniem zboża.

Niezależnie więc od wrześnieńskich osłabień dynamiki wydatków z tytułu skupu nie stracił na aktualności problem właściwego zagospodarowania produkcji rolniczej.

Braki bazy przetworczej i magazynów odczuł się dąży sardynio w obrocie mięsem, mlekiem i owocami jak również zbożem. Nie nie wskazuje też, aby problem ten stracił na ostrości w następnych miesiącach br. Nawet skup mleka wbrew przewidywaniom utrzymuje się na o wiele wyższym niż planowano poziomie, co jest wynikiem poprawy kondycji bydła, zwłaszcza w woj. kieleckim, lubelskim, rzeszowskim, krakowskim i warszawskim.

Wyjątkiem jest obrót jajami, których skup we wrześniu br. spadł o 30 proc. poniżej września ub. r. Zdecydowało o tym obniżenie cen skupu jaj w tegorocznym sezonie wiosenno-letnim, co doprowadziło do ograniczenia popytu na nie.

Inne kierunki hodowli wykazują zdecydowane tendencje rozwojowe, ze względu na korzystną sytuację paszową. Wyrazem tego jest m. in. nieodbiórnie przez wielu rolników mieszaniek paszowych należnych im, z tytułu kontraktacji trzody i dostaw zboża. O tendencjach rozwojowych hodowli trzody świadczy m. in. dalszy wzrost cen prosiat, placonych przez rolników w transakcjach wolnorynkowych, przy wysokim popycie na mać. Wzrosły również ceny bydła, owiec i koni w transakcjach pomiędzy rolnikami.

I w przyszłym roku oczekiwać więc można, że dostawy produktów rolnych na wielu odcinkach obrotu będą wykazywały tendencję rosnącą przynajmniej w okresie pierwszych 6 miesięcy. Oznacza to, że słusznie „ostrożnych” zasad planowania produkcji rolnej (średnia z 4 lat) w żadnym przypadku nie wolno przenosić na planowanie magazynów, chłodni i przetwórstwa płodów rolnych, których braki wymagają szybkiego uzupełnienia.

W obrotach handlu wewnętrznego wrześnieńskie przyspieszenie dynamiki (z 7,7 proc. w okresie 8 mies. do 6,7 proc. we wrześniu). Dotyczy to wyłącznie handlu wiejskiego (spadek dynamiki obrotów w CRS „Samopomoc Chłopska” z 9,2 proc. w okresie 8 mies. br. do 5 proc. we wrześniu). Tylko częściowo można to przypisać należnemu robót polowych i osłabieniu wydatków z tytułu skupu.

Pewien wpływ na takie ukształtowanie obrotów wywarł spadek sprzedaży pasz treściwych oraz niedostateczny wzrost dostaw wielu poszukiwanych przez wieś artykułów. Dotyczy to m. in. niektórych typów maszyn rolniczych (konnych), których dostawy w wielu przypadkach były znacznie niższe niż w ub. r. Również wzrost dostaw wielu artykułów przemysłowych o charakterze konsumpcyjnym oceniany jest przez handel wiejski jako niedostateczny.

Wrześnieńskie br. wykazał więc, że niezbędny jest staranny przegląd zaopatrzenia handlu wiejskiego, zwłaszcza w artykuły, których dostawy bez większych trudności mogą być zwiększone. Bardziej aktualny, niż dotychczas, stał się również problem aktywizacji handlu wiejskiego, poprzez dalsze usprawnienie jego działalności np. w ramach rozszerzenia systemu agencji, względnie doskonalenia przewoź-

nego systemu wynagrodzeń za pracę oraz zwiększenia taboru do transportu towarów dla potrzeb wsi.

W kształtowaniu sprzedaży ważniejszych artykułów żywnościowych i przemysłowych nie pętały we wrześniu dalekie przesunięcia. Utrzymali się zarówno dotychczasowe braki zaopatrzenia, jak i znane trudności (z wyjątkiem telewizorów). Odnoszenia wymaga — obok dalszego wzrostu zapasów masła i niektórych innych tłuszczów oraz okresowo mięsa — brak nowych wyrobów przemysłu elektromaszynowego, mających zastąpić te artykuły trwałego użytku, których produkcja jest ograniczona.

W kształtowaniu sprzedaży w zakładach gastronomicznych wrześnieńskie przyspieszenie dynamiki obrotów (z ok. 8 proc. w okresie 8 mies. br. do 3,8 proc. we wrześniu br.). Objęło ono w większym stopniu sieć gastronomii miejskiej, niż na wsi. Zjawisko to może być tłumaczone zahamowaniem wydatków z tytułu wynagrodzeń za pracę, które w okresie 8 mies. br. były o ok. 8,3 proc. wyższe niż w ub. r., a we wrześniu br. o 8,8 proc. wyższe niż we wrześniu ub. r.

W świetle danych za wrześnieńskie br. problem usprawnienia pracy gastronomii zyskał więc na aktualności.

Oczekiwać więc wypada, że opracowane przez resort handlu nowe projekty gastronomicznych reform zostaną szybko wprowadzone w życie. W przeciwnym bowiem razie niedomagania gastronomii staną się istotnym czynnikiem, hamującym wykorzystanie poprawy zaopatrzenia w żywność dla poprawy żywienia ludności.

W obrotach handlu zagranicznego wrześnieńskie przyspieszenie przyspieszenie dynamiki obrotów zarówno po stronie eksportu jak i importu. Dotyczyło to jednak jedynie obrotów z krajami socjalistycznymi. Dynamika tego wzrostu była przy tym podobna zarówno po stronie eksportu jak i importu, co sprawia, że problem rozszerzenia eksportu towarów do krajów socjalistycznych staje się szczególnie aktualny w IV kw. br. i w I kw. przyszłego roku. Nadwyżki dewizowe jakie w tych krajach posiadaliśmy zostały już bowiem w wielu przypadkach prawie w pełni wykorzystane.

Osiągnięciu uległa we wrześniu br. dynamika obrotów z krajami kapitalistycznymi (około 7 proc. wzrostu w okresie 8 mies. br.), które były nieco niższe, niż przed rokiem, zarówno po stronie eksportu jak i importu. Nie sprzyjało to rozwiązaniu wielu ważnych trudności zaopatrzeniowych naszej gospodarki. Nadrobienie powstałych założeń będzie możliwe dopiero w następnych miesiącach m. in. w oparciu o wrześnieńskie zwiększenie produkcji.

W dziedzinie zatrudnienia w całej gospodarce we wrześniu nie

wystąpiły bardziej istotne zmiany w porównaniu z sytuacją jaka była omawiana w poprzednich miesiącach. Ponadto planowy wzrost zatrudnienia, któremu towarzyszył niski wzrost wydajności pracy utrzymał się i we wrześniu. Wyjątkiem było budownictwo, w którym zatrudnienie kształtowało się poniżej założen planu, co było m. in. wynikiem wysokiego zatrudnienia w innych działach gospodarki.

Sytuacja zatrudnienia w wrześnieńskim br. pokazała więc, że poprzez samo wysokie zatrudnienie nie można rozwiązać wszystkich trudności w dziedzinie produkcji, a wysokie zatrudnienie w przemyśle może ponadto przysparzać komplikacji i na innych odcinkach gospodarki.

Opisane pokrótce główne wrześnieńskie tendencje rozwoju gospodarki mają, jak się wydaje, jedną cechę wspólną. Są nią trudności w pełnym wykorzystaniu dla potrzeb rozwoju i spożycia ludności stworzonych już możliwości produkcyjnych wytworzonych produktów rolnych i przemysłowych, wygoszczonych nadwyżek towarowych itp. Na różnych odcinkach gospodarki występują one w różnorodnych i w różnych formach. Różne są również przyczyny tych trudności. Coraz bardziej staje się jednak widoczne, że ich opanowaniu trzeba w najbliższym czasie poświęcić więcej niż dotychczas uwagi, zwłaszcza przy konstruowaniu planu na lata 1967—1968.

GRZEGORZ FISARSKI

ORZECZNICTWO

OBOWIĄZEK RYTMICZNYCH DOSTAW

Jedną z plag naszego zaopatrzenia jest lekceważenie przez producentów dostawców rytmiczności dostaw na rynek. Z tej przyczyny, istotne znaczenie mieć będzie wynik sporu, jaki toczył się ostatnio przed komisjami arbitrażowymi między Hurtownią Tekstylną w A. i Zakładami Przemysłu Wehniowego N.

Hurtownia Tekstylna zawarła ze wspomnianymi Zakładami Przemysłu Wehniowego w dniu 16 stycznia 1964 r. umowę-porozumienie w sprawie szczegółowych warunków dostaw, w myśl której Zakłady zobowiązały się dostarczyć Hurtowni w poszczególnych miesiącach I kwartału 1964 r. określone ilości tkanin w granicach od 25 do 40 proc. ogólnej masy towarowej, przewidzianej na ten kwartał.

Ponieważ Zakłady części umówionych dostaw w ogóle nie wykonały, a część wykonywała ze zwłoką, Hurtownia wystąpiła przeciwko Zakładom na drogę postępowania arbitrażowego, domagając się zaspokojenia na jej rzecz 150 000 zł z tytułu kar umownych, zgodnie z § 9 ust. 1 pkt 1 lit. a) i lit. e) ogólnych warunków dostaw w obrocie krajowym (Monitor Polski z 1963 r. Nr 34, poz. 172 z późn. zmianami).

Pozwane Zakłady uznały za częściowe roszczenie Hurtowni odnośnie kary umownej, dochodzonej w związku z niewykonaniem części dostaw, która wynosiła kwotę 86 280, natomiast, jeżeli chodzi o roszczenie z tytułu kary umownej za zwłokę w wykonaniu dostaw, wyrażające się kwotą 21 84 680, to strona pozwana uznała je jedynie w kwocie 21 661,60, kwestionując swój obowiązek sukcesywności dostaw i wywodząc, że zwłokę w dostawach liczyć należy dopiero od upływu kwartału, w którym miały zostać zrealizowane.

Określona Komisja Arbitrażowa w Łodzi sądziła na rzecz Hurtowni jedynie 87 921,80 zł, tj. sumę uznaną przez pozwane Zakłady, zaś Główna Komisja Arbitrażowa orzeczenie OKA utrzymała w mocy.

Nie zgadzając się ze stanowiskiem obu Komisji, Minister Handlu Wewnętrznego wniosł rewizję nadzwyczajną.

Główna Komisja Arbitrażowa, rozpoznawszy sprawę ponownie (w składzie rewizyjnym), wypowiedziała ostatecznie w orzeczeniu z dnia 3 stycznia 1966 r. nr BO-13043/65 następujący pogląd prawny:

Stosownie do obowiązującej jednolitej gospodarki społeczeństwa zasady współdziałania w interesie gospodarki narodowej, dostawca powinien tak przygotować się do realizacji dostaw, dla których przewidziane zostały kolejne terminy wykonania w ramach ustalonego okresu czasu (np. kwartału), by dostawy te przebiegały rytmicznie w ciągu tego okresu, bez niekorzystnych dla obrotu spiężeń dostaw oraz zapewniając prawidłowe, równomierne zaopatrzenie rynku.

W razie zastrzeżenia sukcesywności dostaw w poszczególnych miesiącach w ramach masy towarowej, która ma być dostarczona w ciągu kwartału, błędne jest twierdzenie, że kary umowne na zwłokę należy liczyć dopiero z upływem kwartału.

Uzasadnieniem swego ponownego orzeczenia GKA zaznaczyła m. in.:

„Trasnie przyjęła Główna Komisja Arbitrażowa w motywach zastrzeżenia rewizji orzeczenia, że na pozwany dostawcy — wbrew jego twierdzeniom — ciążył obowiązek sukcesywnego wykonania dostaw, tzn. dostarczenia określonych ilości tkanin we wszystkich trzech miesiącach kwartału, i że obowiązek ten wynikał z postanowienia zawartego w § 9 umowy-porozumienia stron z 16 stycznia 1964 r., dotyczącego wykonywania dostaw w każdym miesiącu w granicach od 25 do 40 proc. ilości przewidzianej na cały kwartał. Do postanowienia tego pozwany dostawca przy podpisanu umowy-porozumienia zgłosił prawdziwe zastrzeżenie, odnoszące się jednak do sukcesywności dostaw w poszczególnych asortymentach i symbolach (deseniach, modelach, kolorach itp.), a nie kwestionując — jak to podniosła GKA — miesięcznej realizacji dostaw w określonym procencie całej masy towarowej. (...)”

Pomimo zasadnego ustalenia, że pozwany dostawca obowiązany był dostarczyć objęte sporem tkaniny sukcesywnie, tzn. w określonych ilościach w okresach miesięcznych, Główna Komisja Arbitrażowa zatwierdziła orzeczenie OKA, która dokonała rozliczenia stron z tytułu kar umownych za zwłokę w realizacji dostaw przy założeniu, że sukcesywność nie obowiązywała, to jest, że pozwany popadł w zwłokę dopiero z upływem kwartału.

Uzasadniając zatwierdzenie orzeczenia OKA, Główna Komisja Arbitrażowa dowodziła, że nie ma podstaw do odwołania od niego, że nie zastrzegł sukcesywności dostaw objętych sporem tkanin w złożonych na nie w październiku

DOKONCZENIE NA STR. 8

ZYCIE
GOSPODARSTWO

Nr 44 (789) — 30.X.1966 r.

Optymalna alokacja produkcji

DOKONCZENIE ZE STR. 1

asortymentów z 16 tysięcy do 80 agregatów, hutnicy zmniejszyli ilość typów wlewków do 67 itd.

II

Pomimo agregacji asortymentów, niejednokrotnie model jest tak duży, że nie może być rozwiązany. Tak np. nie okazało się możliwe zejście poniżej 270 agregatów asortymentów w przemyśle papierniczym, co w połączeniu z koniecznością uwzględnienia 120 różnych typów maszyn papierniczych, dało model „niestrawny” dla żadnej maszyny.

Można wtedy sobie poradzić na dwa sposoby:

a) podzielić cały model na „bloki”, tj. na niezależne od siebie modele. Może to mieć miejsce w szczególności wtedy, gdy nie ma pełnej zastępowalności pomiędzy maszynami. Tak np. nie można na tej samej maszynie papierniczej produkować tektury i bibułek papierosowej. Idąc tą drogą udało się podzielić cały program matematyczny dla przemysłu papierniczego na pięć niezależnych od siebie bloków (programów) i oddzielnie je rozwiązać;

b) Usunąć z modelu rzeczy bezsporne i niedyskusyjne. Tak np. wiadomo, że najostrejszy jest w walcowaniu stali brak zdolności produkcyjnych dla walcowania produkcyjnych. Dlatego też z góry wiadomo, że największy naprężenie — zgniatacz hutny im. Lenina — musi być w pełni wykorzystany.

korzystany dla walcowania tych właśnie najcięższych wlewków. W konsekwencji może być wyłączony z rozważań optymalizacyjnych.

III

Opracowując programy napotykały trudności w ustaleniu norm czasowych (lub kosztów jednostkowych). Nie chodzi tu o takie przypadki, kiedy nie można technicznych współczynników produkcji ustalić z braku należytego porządku w ewidencji zakładów pracy. Porządek taki trzeba zaprowadzić niezależnie od takich lub innych metod rozdziału zadań.

Prawdziwą trudność stanowi natomiast ustalenie tych współczynników dla takich „przypadków” asortymentu do maszyn, które dotychczas nigdy nie były praktykowane. Jeżeli chcemy ustalić alokację optymalną produkcji, wówczas musimy wziąć pod uwagę nie tylko takie „przypadki”, które byłyby praktykowane, ale także takie, które są tylko możliwe. Tymczasem jeżeli asortyment i nigdy nie był produkowany na maszynie J (choć jest to możliwe) wówczas współczynnik techniczny produkcji A1J nie jest na ogół znany.

Problem ten hutnicy rozwiązyli w ten sposób, że posłużyli się tzw. wykresami Adamieckiego, na podstawie których można wyliczyć teoretyczne czasy walcowania. Wiekniarze mają zamiar skompletować tablice wskaźników, wyszukując odpowiednie dane z materiałów z lat ubiegłych. Pracownicy Zjed-

noczenia Kabli chcą wykonać odpowiednie doświadczenia, by ustalić współczynniki. Pracownicy Zjednoczenia Papierniczego posłużyli się zasadą interpolacji wskaźnika, jeżeli znalazł się między dwoma wskaźnikami znanymi.

To są chyba wszystkie metody, którymi można się posłużyć. Należy przy tym zawsze pamiętać, że nasza tablica nie musi być w pełni kompletna. Są tak oczywiście nonsensowne przydziały asortymentu do maszyn, że oczywiście „nie-sprawne”, że odnośnie współczynników mogą być opuszczone.

IV

Z praktyki optymalnego rozdziału zadań w branży wiadomo, że nie oznacza on bynajmniej poprawy wskaźników wszystkich przedsiębiorstw branży.

Wprost przeciwnie. Pewna niewielka ilość przedsiębiorstw otrzymuje takie zadania, których wykonanie pogarsza ich wskaźniki. Za to większość przedsiębiorstw otrzymuje zadania, których wykonanie znacznie poprawia wskaźniki, tak, że poprawa ta przeważa. Np. przy rozdziale zadań w przemyśle papierniczym, Zakłady „Skolwin” w Szczecinie otrzymały zadania trudniejsze niż dotąd, o wyższej pracochłonności, wyższych kosztach własnych i niższej rentowności. Zysk ich spadł o najniższy o 100 tys. zł. Za to inne papiernie otrzymały zadania znacznie łatwiejsze do wykonania. Potwierdziła się jeszcze raz zasada, że optimum branży nie jest równoznaczne z optimum każdego zakładu.

Problem ten przedstawia jednak dla zakładu skazanego na „ciężkie życie” określone trudności.

Chodzi przecież o wykonanie planu, o fundusz zakładowy itd. Jeżeli dojdziemy do tego, że będziemy opracowywać plany optymalnej alokacji produkcji na cały rok — sprawa będzie prosta. Będzie można wówczas w planie rocznym uwzględnić wszystkie konsekwencje takiego rozdziału

zadań. Na razie trzeba dokonywać korekty w ciągu roku oraz uznawać wynikię stąd straty za straty niezawinione przy obliczaniu odpisów na fundusz zakładowy.

W hutnictwie próbowano co prawda włączyć do warunków programu warunków wykonania podstawowych wskaźników przez każdą hutę. Jest to niemożliwe, ponieważ bardzo ograniczone marginesy manewru, albo wyrażając się ściślej — pole rozwiązań dopuszczalnych zadań; dlatego należy tę praktykę zarzucić.

V

Czasem słyszy się ze strony przedstawicieli przemysłu taki mniej więcej argument: „My opracowujemy program specjalizacji produkcji i jej koncentracji, a wy nam puszcacie robotę, bo każeście dzielić zadania zgodnie z programem optymalnej alokacji”.

Nic bardziej fałszywego. Wszystkie programy optymalnej alokacji produkcji postulują większą koncentrację wytwórczości określonych grup asortymentowych w określonych zakładach, lub na agregatach produkcyjnych. Przy tym postulują nie dowolną koncentrację, lecz taką, która jest najlepsza z punktu widzenia obranego kryterium. Liczba asortymentów papieru, produkowanych w jednym zakładzie po optymalizacji rozdziału zadań, spadła o 60 proc. Bardzo znacznie zmniejszyła się liczba typów wlewków walcowanych na jednym zgniataczu.

Optymalna alokacja nie przeczy specjalizacji, ale sugeruje jej kierunki, ułatwia podjęcie decyzji w sprawach koncentracji produkcji, „podpowiada” właściwe rozwiązania.

VI

Koncentracja produkcji związana jest często ze zmniejszeniem częstotliwości wykonywania określonego asortymentu. Jeżeli okresem planowym jest miesiąc, jak np. przy produkcji półwyrobów hutni-

czych, żaden asortyment nie może być walcowany rzadziej, niż raz na miesiąc. Jeżeli jednak okresem tym jest kwartał (np. w papiernictwie), wówczas produkowanie określonego asortymentu raz na kwartał może okazać się zbyt odległe w czasie. Optymalizacja rozdziału zadań wymaga więc niekiedy zwiększenia normatywnych zapasów.

Tak np. pełna realizacja zasad optymalnej alokacji w papiernictwie, która da dodatkową wartość produkcji, jak już wspominaliśmy, ok. 50 mln zł rocznie, będzie wymagała budowy dodatkowej powierzchni magazynowej kosztem 10 mln zł. Inwestycja ta jest oczywiście wysoce opłacalna.

VII

Trudnością w realizacji optymalnych planów rozdziału zadań są zmiany w planach w toku ich wykonywania. Zmiany te (często np. w przemyśle papierniczym), wynikają z różnego rodzaju awaryjnych zamówień. Czynniki one nieaktualnymi podstawy całego planu optymalnego. Nie znaczy to jednak, że zmiany planu produkcji uniemożliwiają jego optymalizację. Zmiany te mogą być uwzględnione dodatkowo w modelu zadania, a program oparty o tak zmieniony model, może być znów rozwiązany.

✱

Właściwa alokacja produkcji, środki i metody, które ją zapewniają, zdobywają sobie w naszym przemyśle coraz więcej uznania. Nie ma wątpliwości, że ekonomiczne rezultaty optymalnego rozdziału zadań utrudnią sobie drogę i będą powszechnie stosowane, niezależnie od początkowych trudności, związanych z ich wdrożeniem.

Będzie to jedna z dźwigni wzrostu wykorzystania środków trwałych przemysłu, bezinwestycyjnego wzrostu produkcji, obniżki kosztów.

MIECZYSLAW LESZ

W ostatnim okresie nie możemy narzekać na brak rocznic. Od tej najbardziej okragłej — tysiąclecia — poprzez całą gamę „setlet” do skromniejszych w wymiarze czasowym, ale również niezwykle istotnych, jeżeli brnąć pod uwagę nie tyle prosty upływ czasu, ile konkretne, realne zmiany, jakie w ciągu rocznicowego okresu zostały dokonane. „POLITYKA” z ubiegłego tygodnia przypomniała właśnie taką rocznicę — dziesięciolecie VIII Plenum KC PZPR z października 1956. Artykuł Zygmunta Szellig koncentruje się na przemianach ekonomicznych, choć redakcja podkreśla, że w ocenie dorobku tego dziesięciolecia trzeba by przeniknąć wszystkie niemal dziedziny polityki państwa.

Autor podkreśla osiągnięcia w produkcji podstawowych dóbr gospodarki — rolnictwa i przemysłu. Mówiąc o warunkach październikowego przełomu podkreśla, że źródłem akumulacji dla przyspieszonego wzrostu gospodarczego w okresie planu pięcioletniego mogły być tylko rolnictwo i ograniczenie wzrostu stopy życiowej. Przy niedostatku kadr i braku doświadczeń musiał powstać bardzo silne tendencje centralistyczne, pogłębione jeszcze woluntaryzmem i subiektywizmem w planowaniu i zarządzaniu gospodarką. Przewidywanie tych tendencji, szukanie rozwiązań najbardziej racjonalnych jest — obok osiągnięć w rozwoju gospodarczym — najistotniejszą cechą omawianego okresu. Szellig nie ułatwia sobie zadania i nie pomija spraw, które nie zostały rozwiązane jeszcze tak, jak tego oczekiwaliśmy. Przede wszystkim dotyczy to wzrostu stopy życiowej, który choć znaczny (spożycie z docho-

dów osobistych zwiększyło się na głowę ludności o 47 proc.) jest słabszy, niż to wyobrażaliśmy sobie w październiku 1956 r.

Bardzo skrótkowo — a szkoda — pisze autor o dokonaniach w tym okresie zmianach w metodach planowania i zarządzania. Podkreśla właściwie jedynie osiągnięcia w dziedzinie decentralizacji, zarówno decentralizacji w przekroju terenowym, jak i w przekroju władze centralne — przedsiębiorstw. Decentralizacja ta jest na pewno dużym postępem, ale jej przebieg miał wyjątkowo „zrytualizowany” charakter, napotykał i napotyka nadal szereg oporów i hamulców. Dlatego wydaje się, że można i trzeba wymienić inne osiągnięcia, które dopiero zaczynają stwarzać przesłanki racjonalnej decentralizacji oraz usuwać obiektywne i subiektywne hamulce na jej drodze. Przede wszystkim chodzi nam o liczne, uporczywe podejmowanie prób znalezienia metod rachunku ekonomicznego na wszystkich szczeblach zarządzania, pozwalających ograniczyć centralną ingerencję do minimum i wytworzyć mechanizm gospodowania skłaniający metodami ekonomicznymi, a nie administracyjnymi do podejmowania najbardziej racjonalnych ze społecznego punktu widzenia decyzji. Ilość niepowodzeń nieudanych eksperymentów — może być tylko miarą trudności napotykaną na tej drodze, ale nie przekreśleniem wysiłków podejmowanych dla znalezienia najlepszych metod gospodowania, uzyskania maksymalnych efektów z ponoszonego przez nas trudu i wyrzeczeń.

Jednym z problemów, który nie schodzi z lam prasy (a równocześnie jest ciągle ważnym zagadnie-

nem społeczno-ekonomicznym) i z którym borykamy się przez całe ubiegłe 10 lat są małe miasteczka i osiedla. Wiele z nich musi szukać swego miejsca w nurcie przemian gospodarczych — i nie zawsze umie je znaleźć, choć nie chce pogodzić się z losem, które nieubłagane przesuwają je na margines rozwoju gospodarczego. Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów rzucił ostatnio tym miasteczkom nowe koło ratunkowe. Jest nim uchwała o funduszu aktywizacji małych miast. „TYGODNIK DEMOKRATYCZNY” zamieszcza na ten temat wywiad z wiceprzewodniczącym Komisji Planowania min. Zbigniewem Januską. Fundusz ten różni się istotnie od znanych z przeszłości innych form pomocy, choćby funduszu interwencyjnego. Utworzony on został z rezerwy inwestycyjnej planu centralnego i jest przeznaczony wyłącznie na inwestycje produkcyjne bądź usługowe. Jego wysokość wynosi 1,5 mld złotych, ma on jednak formę nie dotacji, lecz zwrotnych, niskoprocentowanych kredytów. Korzystać z nich będą mogły już istniejące zakłady czy organizacje gospodarcze — tam zaś gdzie ich nie ma, terenowe rady narodowe. Charakter inwestycji określają postanowienia uchwały mówiące, że wielkość jednostkowa nakładów nie może przekraczać 10 mln złotych, termin realizacji — 18 miesięcy, a koszt jednego miejsca pracy — 50 tys. złotych. Pierwszeństwo będą miały inwestycje związane z eksploatacją i wykorzystaniem miejscowych zasobów surowcowych. Przyznawanie kredytów dokonywane będzie na zasadzie swobodnego konkursu tym przedsiębiorstwom i miejscowościom, które zaoferują najbardziej — z punktu widzenia ekonomicznego — atrakcyjne warunki wykorzystania przydzielonych nakładów.

Na koniec wreszcie — choć dzień transportowca minął już kilka tygodni temu — parę słów o problemach komunikacyjnych i przewozowych. Tygodnik „MOTOR” omawia w artykule Stanisława Szeli-

chowskiego przyszłość ciężkiego taboru samochodowego w naszym kraju. Jak wiadomo, dotychczas transport samochodowy opiera się u nas o wozy średniej ładowności oraz montowane w Jelczu „Zubry”. Po zakupie licencji na rodzime silniki wysokoprężnych Leylanda o mocy od 116 do 220 KM otwierają się szersze perspektywy przed produkcją wołów o dużej ładowności rzędu 10 ton. W najbliższym czasie ma to być zmodernizowany Zubr II, a po roku 1970 ma być produkowany nowoczesny samochód dużej ładowności o nieustalonej jeszcze nazwie oraz autobus wielomiejscowy z 200-konnym silnikiem Leylanda. Mają to być samochody o wysokich parametrach eksploatacyjnych — np. przebieg do pierwszej naprawy głównej ma wynosić 350 tys. km dla samochodu ciężarowego i 500 tys. km dla autobusu. Oby tylko zamierzenia te zostały zrealizowane.

A teraz mała komunikacyjno-kryminalna ciekawostka. Ilu jest w Polsce pasażerów na gape? 10 tysięcy? 50 tysięcy? Otóż — jak dowiadujemy się z artykułu pt. „Ludzie z pociągów” p. Tadeusza Kura, zamieszczonego w „PRAWIE I ŻYCIU” same PKP ujawniają rocznie 700 tysięcy gapowiczów. Ilu zaś jechał bez biletu się udaje? Wśród gapowiczów istnieją swego rodzaju rekordziści — kartoteki Biura Przejazdów Bezbiuletowych notują obywateli, którzy mają na swym koncie po 200 (!) przejazdów na gapie. Są tacy, którzy traktują sprawę „sportowo” — zapani płacą karę i próbują nadal. Są jednak i oporni, których sprawy trafiają do sądu — rocznie i ponad 4 tys. spraw kierowanych jest przez PKP na drogę karną. Roczny obrót PKP — jak informuje Główny Księgowy tej instytucji — z tytułu ściąganych opłat i kar od osób usiłujących podróżować bez ważnego biletu wynosi ok. 50 mln złotych.

J. C.

ze świata nauki i techniki

Twist w stoiku

Wszystko wskazuje na to, że już wkrótce do otwierania stoików z przetrwanymi nie będzie angażować siłarsza i zestawu specjalnych narzędzi. Przemysł spożywczy wprowadza do konserw owocowych nową odmianę stoika szklanego, tzw. „Twist-Off”. Zamknięcie to, bardzo wygodne i jednocześnie niezawodne, zrobiło wielką karierę za granicą, gdzie jest obecnie powszechnie stosowane. (BN-T PAP)

Druga młodość Norylska

Norylsk — duży ośrodek przemysłowy — położony za kołem polarnym w północnych rejonach Syberii, stanowi świetne zaplecze materiałowe, przemysłowe i kadrowe dla powstającego w sąsiedztwie zagłębia górniczego Tolmach. Kilka lat temu geolodzy odkryli tu ogromne, niemal największe na świecie złoża rud miedzi i niklu. W ciągu 2,5 roku nad niewielką rzeczką pośród syberyjskiej tundry wyrosła spora osada i potężne budynki zakładów przemysłowych. Ciężkość zagłębia zdołała tu jednego kilometra. Był to osiągnięcie w szybkim tempie, buduje się potężne betonowe szyby, których średnica wynosi 9 metrów. Mimo, że pierwsze dwie kopalnie już się budują, a nawet zaczęła się pracować, ekipy geologów ciągle jeszcze prowadzą intensywne badania. (APN)

Tworzywa sztuczne w postaci pudru

Jedną z firm amerykańskich lansuje nowy rodzaj bardzo drobnego proszku polimeru o wielkości cząstek (ok. 0,52) i wielkości ziaren 8 do 30 mikronów. Proszek można doskonale rozpraszać w wodzie lub w innych cieczach organicznych nawet do 50 proc. proszku. W tej postaci mieszanina może być stosowana m. in. do wykonywania powłok za pomocą pędzla i przez natryskiwanie oraz do odświeżania odlewania elementów. Proszek może być też miesany z olejami, z mieszkami kauczukowymi, z tłuszczami, lakierami, żywicami epoksydowymi, a także z emulsjami winyliowymi. (Przegl. Tech. 22/68)

Rezerwy opon

Przemysł gumowy realizuje obecnie program zwiększenia wytrzymałości opon. Przebieg gwarantowany opon motocyklowych ma wynosić 18 tys. km w br. do 22 tys. km w 1970 r. Opony do samochodów osobowych wytrzymały po 5 latach 45 tys. przejeżdżonych kilometrów wobec 35 tys. w br. O prawie 20 tys. km wzrosło też wytrzymałość opon do samochodów ciężarowych, autobusów i ciągników. Eksperci stwierdzili, że przedłużenie czasu trwałości opon, co jest niezmierznie istotne dla zwiększenia ich efektywności, wymaga szeroko zakrojonych prac badawczych i technicznych. Zauważono, że badania i eksperymenty w tych dziedzinach są rzadką niezmiernie pilną, ponieważ ich wyniki są podstawą nie tylko zwiększenia jakości opon, ale i wiążącego się z tego trwałością bezpieczeństwa wzrastającego ruchu na drogach. (BN-T PAP)

Gas ze śmieci

W mieście Kolding (Dania) rozpoczęto budowę pierwszego w świecie zakładu mającego wytwarzać gaz miejski ze śmieci. Po uruchomieniu tego zakładu z dobowego przerobu 16 t śmieci będzie się otrzymywać około 700 m³ gazu (około 4 m³ na mieszkańca, rocznie). W ten sposób możliwe będzie racjonalne wykorzystanie uciążliwych dla miast odpadków. Instalacja do zgazowywania śmieci nie powoduje hałasu i z tego racji nie będzie zanieczyszczać powietrza lotnym popiołem, dymem ani przykurzem. Wyprodukowany gaz będzie rozpraszany jako gaz miejski przez istniejącą sieć rurociągów gazowych do mieszkań. Pomysł zgazowywania śmieci w Kolding powstał w chwili, kiedy zamierzano rozbudować miejskie gazowni postawiono skojarzyć z budową instalacji do spalania śmieci. Przeprowadzone próby wykazały, że projekt kompleksowego rozwiązania tego zagadnienia będzie opłacalny także pod względem ekonomicznym. (Przegl. Tech. 26/68)

Największa polska lodówka

W Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego w Debicy dobiega końca budowa „prawdziwej” „fabryki zimna”. Przemysłowa jest dla 10-tygodniowego statku-bazy budowanego przez stocznię w Gdańsku na zamówienie ZSR. Sprężarkowe urządzenia chłodzi do minus 40°C. Ta największa polska lodówka — waga ok. 30 ton — jest w stanie zamrozić np. lodowisko o powierzchni ok. 3,5 tys. m², co na statku umożliwi zamrożenie kilku tys. ton ryb. W br. fabryka w Debicy wyprodukuje — oprócz tego gigantycznego urządzenia chłodniczego — ponad 20

innych wielkich lodówek dla statków, przy czym najmniejsza z nich ważyć będzie ponad 70 ton! (ZN-T PAP)

Włókna kwarcowe

Włókna takie wynaleziono zostały przez uczoną radziecką — dr. Awanow — i mogą spowodować rewolucję w budowie silników elektrycznych. Materiały z tych włókien mają doskonałe właściwości izolacyjne nawet w temperaturach powyżej 800 st. C. Są odporne na działanie kwasów i zasad, a struktura ich nie ulega zmianie w wysokich temperaturach nawet do 2000 st. C. (Przegl. Tech. 34/68)

Wodna kopalnia piasku

Woda może służyć nie tylko do celów przemysłowych, domowych i do gaszenia pożarów, ale także do wydobywania piasku. Pierwsza taka kopalnia w kraju wybudowana zostanie w Świątobli nad Wisłą przez hutę szkła okienowego w Sandomierzu.

Zasada działalności wodnej kopalni jest prosta. Włączana do ziół woda wypływać będzie piasek rurociągiem na powierzchnię, co znacznie obniży koszty wydobywania. Badania wykazały, że zasoby piasku szklarskiego w rejonie Świątobli pokrywają zapotrzebowanie sandomierskiej huty szkła przez okres 200 lat. Transport piasku ze Świątobli do Sandomierza odbywać się będzie Wisłą. (BN-T PAP)

Handel światowy

Według danych komunikatu First National City Bank w Nowym Jorku, wartość światowego handlu zwiększyła się w okresie ubiegłego 15-lecia trzykrotnie. Inaczej mówiąc, sumaryczna wartość eksportu wszystkich krajów wzrosła z 55 mld dolarów w 1950 r. do 164 mld dolarów w 1965 r. W tym eksporcie krajów demokracji ludowej, łącznie z CHRL, Indonezją i Kuba, osiągnął kwotę 22 mld dolarów. Przewidywany roczny wzrost obrotów wyniósł więc ok. 7 proc., a więc więcej niż wynosił średni przeciętny wzrost produkcji światowej. (Przegl. Tech. 32/68)

Tańsze mieszkania

Pracownicy Wojewódzkiego Zarządu Inwestycji w Krakowie opracowali projekty budynków mieszkalnych dla osiedla Azory i Bieńczyne w Krakowie. Koszt 1 m² powierzchni użytkowej w tych domach wyniósł 1 633 zł, tj. o 30% mniej niż dotychczasowe. Uzyskano dzięki temu oszczędności — przekraczające 16 mln zł, przy czym standard mieszkania nie uległ obniżeniu. (BN-T PAP)

Przed dwoma laty mieszkańcy Warszawy zauważyli zapewne, że w krótkim czasie zmieniono wielu kierowników w sklepach drogerijno-perfumeryjnych. Dziś, gdy po długich dochodzeniach sprawa została zamknięta, a wyroki zapadły, wypada poświęcić jej nieco uwagi.

Nadużycia wykryte w warszawskim MHD Artykułami Drogerijno-Perfumeryjnymi porównać chyba można z nadużyciami w obrocie mięsem. Był to jeszcze jeden przypadek organizowania działalności przestępczej przez kierowników przedsiębiorstw, a więc typ przestępstwa szczególnie szkodliwego.

Edward Kl. z Wyższego Kursu Administracyjnego, po objęciu stanowiska dyrektora w wymienionym przedsiębiorstwie szybko zorientował się, którzy kierownicy sklepów, poza oficjalnymi zarobkami czerpią pokaźne dochody ze sprzedaży towarów na własny rachunek nabywanych od prywatnych wytwórców, handlarzy towarami zagranicznymi z PKO i Baltony, jak również od pracowników uposażonych w wytwórni artykułów perfumeryjno-kosmetycznych.

Zakładając, że każdy prawie kierownik sklepu ma dodatkowe, nielegalny zarobek, a każdemu prywatnemu dostawcy zależy na nielegalnych transakcjach, nie podlegających opodatkowaniu, dyrektor Edward Kl. z premedytacją żądał od jednych i drugich stałych „haraczy”.

Od „świadków” na rzecz dyrektora zależało otrzymanie stanowiska kierownika sklepu i pozostanie na nim oraz losy zamówień dla prywatnych wytwórców. Skuteczność działania tej „metody” zwiększało aktywne współdziałanie w wymuszaniu „świadków” od pracowników zastępcy dyrektora do spraw handlowych Henryka K.

W przedsiębiorstwie ułarło się powszechne przekonanie, że u obu dyrektorów można wszystko załatwić „pożyczką”, której z zasady nigdy żaden z nich nie

zwracał. Tego rodzaju „pożyczki” wręczano dyrektorom wraz z prośbą, żeby otrzymać z dyrekcji „metki” na nielegalnie nabywane towary, żeby uchronić się przed niespodziewanymi kontrolami remanentów, nie zwracano większej uwagi na rotację niektórych towarów itp. Wiadomo też było, że za pieniądze można otrzymać

na WOKANDZIE

Nadużycia w warszawskich drogeriach

stanowisko kierownika sklepu, lub przeniesienie do sklepu lepiej zlokalizowanego.

Zakup towarów od prywatnych dostawców z reguły uzależniony był od prowizji na rzecz dyrektora. Gdy prywatny wytwórca czy dostawca ośmielił się zwrócić uwagę, że żądanie dyrektorskie jest zbyt wygórowane, otrzymywał odpowiedź: „U mnie nie bazar i nie będziemy się targować, albo się pan zgadza, albo nie...”

W ten sposób dostawcy płacili nawet po 3 proc. wartości otrzymanych zamówień.

W ten sposób, jak wykazało śledztwo Edward Kl. przyjął od podległych pracowników sklepów i prywatnych dostawców około 40 tys. złotych, a jego zastępca Henryk K. ok. 335 tys. złotych.

„Świadkami” na rzecz dyrekcji wzmagały poczucie bezkarności u kierowników sklepów i niewątpliwie sprzyjały rozszerzaniu skali nadużyć oraz wytworzeniu swojego rodzaju przestępczej solidarności. W czasie remanentów pożyczano więc sobie nawzajem towary, w celu ukrycia mank, a inwentaryzatorów „opłacano” za fałszowanie remanentów. Swoją rolę w przestępczej działalności miał również kierownik kadr omawianego przedsiębiorstwa, wydłużający pieniądze za załatwienie przyjęcia do pracy, lub anulowanie wypowiedzenia.

Na podstawie ustaleń poczynionych w toku przewodu sądowego, zeznań świadków, opinii biegłych, rzeczowych dowodów oraz wyjaśnień oskarżonych Edward Kl. skazany został na 9. a Henryk K. na 8 lat więzienia, przepadek mienia i wysokie grzywny. Ukaranii zostali również, objęci aktem oskarżenia, kierownicy sklepów drogerijno-perfumeryjnych, którym udowodniono czynny przestępstwo.

Przykład MHD Artykułami Drogerijno-Perfumeryjnymi wykazał, że skuteczna walka z większego kalibru przestępczością gospodarczą, obejmująca swym zasięgiem całe przedsiębiorstwa łącznie z ich kierownikami, nie ogranicza się bynajmniej do obrotu mięsem. Fakt jednak, że wykryta została przez dłuższy czas działalność, poważna organizacja przestępcza w dość rozległym dziedzinie obrotu artykułami „przemysłowymi”, powinien być sygnałem już nie tylko do zaostreżenia kontroli na innych terenach. Godne analizy wydała się również ogólne warunki pracy w handlu artykułami przemysłowymi, które sprawiły, że możliwa okazała się zakrojona na szerszą skalę działalność przestępcza.

M. S.

REDAKCYJNE ZESPÓŁ: Włodzisław Brus, Stanisław Chelostowski (sekretarz red.), Władysław Dudziński (zast. red. naczel.), Mirosław Dynar, Henryk Flakierski, Romuald Gadoński (zast. red. naczel.), Jan Głowczyński (redaktor naczelny), Mieczysław Kabał, Jerzy Kier, Tadeusz Kowalik, Marian Krasak, Kazimierz Łaski, Mieczysław Mieszczańskowski, Zbigniew Madzi, Zbigniew Mikołajczyk, Marek Misiek, Zofia Morecka, Marian Ostrowski, Józef Pajestka, Grzegorz Piskorski, Antoni Rajkiewicz, Wiesław Rydygier, Władysław Sadowski, Marian Sikora, Karol Szwarc, Wiesław Syndler, Jan Werner, Barbara Wiśniewska, Zbigniew Wycieczny, Janusz G. Zieliński.

Wydawca: Wydawnictwo „Prasa Krajowa” RSW „Prasa”, Warszawa, ul. Wilejska 12, tel. 28-24-11.

GDZES REDAKCJA: Warszawa, ul. Hoża 35. Telefon: redaktor naczelny 28-06-28, sekretarz redakcji 28-03-92, redaktorzy 28-53-43 i 28-39-54, sekretariat redakcji 28-06-28. Nie zamówionych artykułów redakcja nie wraca.

OGŁOSZENIA PRZYJMUJE: Biuro Ogłoszeń Wyd. „Prasa Krajowa” Warszawa, ul. Wilejska 12, tel. 21-48-57 oraz wszystkie Biura Ogłoszeń RSW „Prasa” w miastach wojewódzkich.

Prenumeratę krajową przyjmują urzędy pocztowe, listonosze oraz Oddziały i Delegatury „Ruch”. Można również dokonywać wpłat na konto PKO Nr 14-100020 — Centrala Kolportażu Prasy i Wydawnictw „Ruch”. Warszawa, ul. Wronia 23. Zamówienia przyjmowane są do 10 dnia miesiąca poprzedzającego okres prenumeraty. Cena prenumeraty kwartalnie 2 zł, półrocznie 3 zł, rocznie 5 zł. Prenumerata zagraniczna o 40 proc. droższa — przyjmowana jest przez Biuro Kolportażu Wydawnictw Zagranicznych „Ruch”, Warszawa, ul. Wronia 23. Prenumeratę zagraniczną można nabyć w Punkcie Wysokom Prasy Archiwalnej „Ruch”, Warszawa, ul. Nowomiejska 15,17, konto PKO Nr 114-670041 W/M Warszawa 1-6-100924. Egzemplarze zdzeksualizowane można nabyć w Punkcie Wysokom Prasy Archiwalnej „Ruch”, Warszawa, ul. Nowomiejska 15,17, konto PKO Nr 114-670041 W/M Warszawa.

Druk: Prasowe Zakłady Graficzne RSW „Prasa”, Marszałkowska 3/5.