

PRACA DLA KOBIET

ZATRUDNIENIE kobiet — to problem społeczno-ekonomiczny, którego znaczenie wykracza daleko poza same rozmiary zjawiska. Polityka pełnego zatrudnienia, prawo do pracy zagwarantowane konstytucyjnie stanowi jasną kartę na rzecz rzeczywistości, na której jednak, zwłaszcza w ostatnich latach, rysuje się ciemna plama: zarejestrowane w urzędach zatrudnienia kobiety, nie mogące w niektórych regionach kraju znaleźć pracy. Są to przeważnie kobiety bez kwalifikacji, które muszą zarobkować ze względu na sytuację ekonomiczną rodziny.

Komitet Pracy i Płac przeprowadził ostatnio sondaż wśród zarejestrowanych w woj. warszawskim. Okazało się, że 70 proc. poszukujących pracy rekrutuje się z rodzin, w których dochód na 1 członka rodziny kształtuje się poniżej tysiąca zł.

Na VIII Plenum zatrudnienia i poprawę sytuacji kobiet już pracujących wysunęło jako jeden z pierwszoplanowych problemów. Uplynęło zaledwie 2 miesiące, a rysują się już wyraźne próby kompleksowego rozwiązania tego zagadnienia. Trzy kolejne posiedzenia Rady Ministrów poświęcone były tym sprawom. Uchwalono przeznaczyć sumę 250 mln złotych na zorganizowanie tanich miejsc pracy dla kobiet. Szacuje się, że tą drogą znajdzie zatrudnienie kilkanaście tysięcy kobiet.

Nie są to imponujące liczby, ale dają ogromne korzyści społeczne i ekonomiczne, a co najważniejsze stworzyły precedens szybkiego i elastycznego rozwiązywania nabrańskich problemów.

Komitet Pracy i Płac zwrócił się przed miesiącem do wojewódzkiego rad narodowych o zgłaszanie propozycji szybkiego zorganizowania tanich miejsc pracy. Postawiono warunki: produkcję należy uruchomić jeszcze w bieżącym roku, musi to być produkcja celowa (wyroby mające zbyt, poszukiwane na rynku krajowym i w eksporcie) i opłacalna, oparta o surowce łatwo dostępne, najlepiej lokalne. Chodzi o formy pracy stosunkowo prostej, do której nadają się kobiety bez kwalifikacji, po krótkim przyuczeniu. Miejsca pracy muszą być tanie — do kilkunastu tysięcy zł. W przemysłach, w zależności od branży, koszt nowego miejsca pracy kształtuje się od 30 do 750 tys. złotych.

Warunki uzyskania funduszy nie są więc ułame łatwe. A przecież wszystkie rady dotrzywały terminu i nadesłały sporo cennych propozycji do wyboru. Oto niektóre z nich: w Łowosku Śląskim, przy szyciu rekawów ochronnych można zatrudnić do 150 osób, koszt jednego miejsca pracy 10 tys. — wartość rocznej produkcji 20 mln złotych. W Węgrowie (woj. warszawskie) przy produkcji włókienniczej galanterii sportowej — 100 kobiet, w tym 80 chałupniczek. 1 miejsce — 10 tys. złotych, dodatkowa produkcja — 20 mln zł. Radomskie Zakłady Przemysłu Drobego (woj. łódzkie) produkujące poszukiwane zamki meblowe poprzez zakup maszyn chcą zwiększyć przepustowość galvanizerni. Koszt jednego miejsca pracy — 2,1 tys. złotych.

Propozycji jest wiele. W ogromnej większości są one realne, bardzo opłacalne ekonomicznie, a niektóre województwa gwarantują nawet trzymiesięczny okres uruchomienia produkcji od daty otrzymania środków. Punktem wyjścia były więc potrzeby społeczne: znalezienie pracy dla kobiet bez kwalifikacji. Rezultaty będą zarówno społeczne jak i ekonomiczne, mierzone zresztą nie tylko w milionach złotych wartości dodatkowej produkcji.

TEN swoisty przetarg na lepsze propozycje uruchomienia miejsc pracy wykazał przede wszystkim ogromne rezerwy możliwości zatrudnienia i wzrostu poszukiwanej produkcji rynkowej na terenie wszystkich województw. Wykazał też jak wiele cennych inicjatyw wykorzystuje pełna elastyczność postępowania. Przyznając bowiem 250 mln złotych, uchylono jednocześnie w stosunku do (o) kwoty dotychczasowy rygorystyczny tryb uruchamiania kredytów inwestycyjnych. Wprowadzono uproszczoną dokumentację. Wszystkie niezbędne uzgodnienia powinny być przeprowadzone w okresie 3 tygodni od daty złożenia wniosku.

Są to sprawy, o których dotąd nikt u nas nawet nie myślał: nowe miejsca pracy w ciągu kilku miesięcy, kosztujące od 2 do 10 tys. złotych. Produkcja, w której zainwestowany milion za rok przynosi produkcję wartości 20 milionów. Wydaje się, że jest to dodatkowy, ale nie mniej ważny zysk — inicjatywa ekonomiczna działaczy gospodarczych w terenie.

Liczne propozycje województw wymagają środków przekraczających znacznie 250 mln złotych. Trwają teraz prace nad wybra-

nem wniosków najlepszych ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia. Ale sprawa nie ogranicza się już teraz wyłącznie do przyznanych dodatkowo funduszy.

Od lat istnieje fundusz aktywizacji małych miast. Od lat jest nie wykorzystywany. Od 1967 do 1969 roku zgromadzono kredyty w wysokości półtora miliona złotych. Te kwoty wykorzystano zaledwie w 50,9 proc., głównie w woj. rzeszowskim, warszawskim, katowickim i łódzkim. W innych województwach nie udało się wyzwoić inicjatyw. Warunki uruchomienia funduszy aktywizacyjnych ograniczały samodzielność przydatków rad narodowych. Z kredytów korzystać mogły wyłącznie miasta do 10 tys. mieszkańców, każde posunięcie musiało być zatwierdzone centralnie.

Obecnie i tu wprowadzono znaczne ułatwienia. Przed wszystkim decyzje w tych sprawach podejmuje się już wyłącznie na szczeblu wojewódzkim. Zlikwidowano limit, określający wielkość miast. Korzystać z kredytu mogą wszystkie miasta, w których występuje problem braku miejsc pracy dla kobiet. Fundusz może przyznawać przedsiębiorstwom przemysłu terenowego, spółdzielczości, organizacji społecznych oraz przedsiębiorstwom planu centralnego, prowadzącym pracę nakładczą.

Postawiono tylko następujące warunki: 18-miesięczny cykl uruchomienia inwestycji, jej koszt nie może przekraczać 10 mln złotych, jedno miejsce pracy nie może kosztować ponad 50 tys. złotych. Kredyt powinien być spłacony w ciągu 10 lat. A więc nie stoi już na przeszkodzie, żeby i te fundusze szybko i sprawnie wykorzystywać.

○ CZYWCIE problemu zatrudnienia kobiet nie rozwiąże się wyłącznie drogą tworzenia nowych miejsc pracy. Występuje tu wiele takich spraw, jak umożliwienie kobietom pogodzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi, zwłaszcza z wychowaniem małych dzieci. Piliśmy już o tym szeroko w artykule pt. „Kobieta pracująca” („Życie Gospodarcze” nr 6 z 1971 r.). Jednym z problemów zasadniczych jest tu niewątpliwie rozbicie pracy w niepełnym wymiarze godzin. I w tej sprawie przygotowujemy obecnie uchwałę wprowadzającą znaczną elastyczność do istniejących przepisów.

Dotychczas pracą na pół etatu objęto zaledwie 2,3 proc. liczby zatrudnionych kobiet. A możliwości zatrudnienia w niepełnym wymiarze istnieją właściwie wszędzie. Przygotowywana uchwała stwarza tu wiele możliwości. Może to być praca co drugi dzień, trzy dni w tygodniu, przez połowę miesiąca, czy 4 do 6 godzin dziennie. Opłacana systemem akordowym lub za przepracowane godziny. Zniesiono wszystkie istniejące komplikacje we wskazaniach planistycznych i sprawozdawczych. Bierze się pod uwagę jednostek gospodarczych pozostawiając im sposób ich wykorzystania.

Chodzi więc przede wszystkim o to, żeby wszyscy uswiadomili sobie, że praca w niepełnym wymiarze, to nie tylko ułatwienie życia kobietom, lecz wielkiej wagi usprawnienie ekonomiczne i usługowe. Na przykład w działach rachunkowości intensywnie pracuje się dwa tygodnie, wówczas, gdy spływają karty pracy i trzeba szybko obliczyć wypłaty. Wtedy księgowi pracują od rana do nocy. Z braku środków na wynagrodzenie za pracę nadliczbową odbierają oni sobie na ogół wolne dni. Jest to jednak łamanie przepisów prawa pracy. Byłoby chyba o wiele korzystniej dla zakładu zatrudnić kilka osób w pełnym i kilkanaście w niepełnym wymiarze czasu, właśnie w dniach „szczytu” rachunkowego. Podobne dni lub godziny szczytu występują we wszystkich „okienkach”, w sklepach.

Pole do inicjatyw dla wszystkich branż ogromne. Resorcy będą zobowiązane nadsłać do Komitetu Pracy i Płac propozycje zorganizowania miejsc pracy w niepełnym wymiarze. Należy oczekiwać, że wykażą tyle inicjatyw, ile wojewódzkie rady narodowe w organizowaniu tanich miejsc pracy.

Zrobiono już pierwszy, zasadniczy krok. W ciągu dwóch miesięcy przygotowano kilka projektów uchwał, regulujących kompleks spraw związanych z zatrudnieniem kobiet. Przeprowadzono wstępne badania w terenie. Okazało się, że inicjatywa „od góry” zmierzająca do uelastycznienia przepisów, zwiększenia swobody działania zbiega się i wykorzystuje inicjatywę „od dołu”. Wydaje się, że w ciągu pierwszych miesięcy bieżącego roku zrobiono w tej dziedzinie więcej niż w ciągu wielu lat ubiegłych. Teraz chodzi o to, żeby ten dobry początek, klimat stworzony elastycznością i kompleksowością poczyniła, w pełni wykorzystywać.

A.K.

◆ Polemiki — Dyskusje:
RALF SZAROTA — Finanse jednostek badawczych
MICHAŁ GMYTRASIEWICZ — Ilość czy jakość?
STANISŁAW ŁOJEWSKI — Kępowanie popytu

str. 6-7

◆ LESŁAW SKIBIŃSKI — XXIV Zjazd KPZR — Najbliższy partner str. 11
◆ SZYMON JAKUBOWICZ — NRD — Rozwój i napięcia (II) str. 10
— Tendencje roku 1971

ŻYCIE gospodarcze

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY
4 KWIETNIA 1971 r. NR 14 (1020)

CENA 2 ZŁ

ROK XXVI

• DYSKUSJA O ZARZĄDZANIU • DYSKUSJA O ZARZĄDZANIU •

WSTĘPNY ZWIAD

W redakcji odbyła się dyskusja poświęcona sprawom zarządzania. W spotkaniu udział wzięli: JANUSZ BEKSIK — doc. dr, SGPiS, ANDRZEJ BRATKOWSKI — mgr inż., Pracownia Projektowania Organizacji Budownictwa SYSTEM przy ZBP CENTRUM, JANUSZ GOŚCINSKI — doc. dr, Instytut Ekonomometrii i Statystyki Uniwersytetu Łódzkiego, WITOLD KIEŻUN — doc. dr, kierownik Zakładu Prakseologii PAN, TADEUSZ KOCHANOWICZ — prezes Komisji Organizacji i Zarządzania, STANISŁAW KOWALEWSKI — prof. dr, Zakład Prakseologii PAN, ZBIGNIEW PROCHOT — doc. mgr inż., dyrektor CODKK, ANDRZEJ TARGOWSKI — dr inż., zastępca dyrektora generalnego Krajowego Biura Informatyki KNIIT.

Redakcję reprezentowali: STEFAN BRATKOWSKI, JAN GŁÓWCZYK, MIECZYSLAW KABAJ i KAROL SZWARC.

J. GŁÓWCZYK: Dyskusja na temat zarządzania ma już swą historię. Intensywna wymiana poglądów trwa u nas od przeszło 15 lat. Ma też ta dyskusja i swój plan. Jednakże postęp w praktyce jest wolny i opóźniony w stosunku do stanu wiedzy teoretycznej. Przyczyn jest wiele, subiektywnych i obiektywnych. Nie będę się jednak na tym zatrzymywał. Chciałbym tylko zwrócić uwagę, że warto do tych dyskusji powracać, aby nie rozpoczynać wszystkiego od nowa.

Punktem wyjścia wszelkiej wymiany poglądów na omawiany temat musi być wytyczenie nie tylko celów gospodarowania w ogóle, nie tylko określenie ideologicznych przesłanek, ale bardziej dogłębne skonkretyzowanie celów rozwojowych w odpowiednim przekroju

czasowym. Bardziej konkretne sformułowanie celów musi prowadzić do wydzielenia określonych środków, głównie strategicznych.

Na tym tle szczególnej wagi nabiera sprawa rachunku ekonomicznego. Przy wytyczeniu celów strategicznych spełnia on raczej pomocniczą rolę, rolę bardziej ograniczoną. Może się okazać, że rachunek wskazuje na potrzebę takiego przeobrażenia struktur gospodarczych, które jest niezgodne z preferencjami społecznymi. Wówczas szereg decyzji musi powstawać wbrew logice formalnego rachunku ekonomicznego. To zaś rzutuje na kształt wykorzystania mechanizmu ekonomicznego w systemie zarządzania.

DALSZY CIĄG NA STR. 4-5



Prof. dr JÓZEF POPKIEWICZ

REKTOR WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU

FUNKCJONOWANIE A WZROST

Nie jestem obecnie zwolennikiem radykalnych zmian modelowych, chociaż rozumiem, że nasz system funkcjonowania gospodarki socjalistycznej musi ulec istotnym przeobrażeniom. Radykalne bowiem zmiany nie mogłyby się odbyć bez prześladowych zakłóceń czy nawet wstrząsów, które można by złagodzić jedynie przy pomocy posiadanych rezerw, a tych nam aktualnie najbardziej brakuje. Niemniej jednak uważam, że wszystkie zmiany cząstkowe w naszym modelu nie mogą być dokonywane w oderwaniu od siebie, ani w oderwaniu od wypracowanych założeń modelu docelowego. Zmiany cząstkowe muszą być robione pod przyszły układ, który winien być opracowany w formie bardzo konkretnej, nie budzącej wątpliwości, jeśli chodzi o jego główne zasady funkcjonowania.

Najistotniejszym elementem tego przyszłego modelu, elementem wymagającym najszybszego opracowania jest, moim zdaniem, system cen. Dotychczasowe doświadczenia wykazały, że system cen był tym czynnikiem, na którym załamywały się wszystkie nasze reformy (np. reforma systemu finansowego, system bodźców materialnego zainteresowania, czy reformy metod rachunku ekonomicznego).

Myślę tu o takim systemie cen, który by w sposób racjonalny spełniał wszystkie związane z nim funkcje, a szczególnie funkcję informacyjno- optymalizującą. Ceny bowiem powinny z jednej strony informować o potrzebach i preferencjach (gustach, upodobaniach) społecznych, z drugiej zaś powinny wskazywać drogi optymalnego zaspokojenia tych potrzeb, czyli wpływać na kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktur produkcji.

System cen nie może istnieć sam dla siebie, być celem samym w sobie, musi być dynamicznym środkiem, który narzędziem umożliwiającym realizację podstawowego celu gospodarki socjalistycznej, mówiąc jaśniej — narzędziem optymalizującym zaspokojenie potrzeb społecznych.

Dlatego też podstawą takiego systemu cen powinno być wyznaczenie, a więc praktycznie dające się

wykorzystać kryterium optymalizowania cen, a wraz z nim optymalizowania rozmiarów i struktury produkcji, tym samym również rozmiarów i struktury podaży.

Operuję w tych rozważaniach dużym skrótem. Zainteresowanych tym problemem proszę o sięgnięcie po marcowy numer „Gospodarki Planowej”, gdzie właśnie szczegółowo starałem się omówić wspomniane wyżej zagadnienie prawidłowego systemu cen. Tutaj chciałbym tylko dodać, że musimy jak najszybciej otrzaskać się z sytuacją, w której ceny panują nad nami, zamiast my panować nad cenami.

Jednym z istotnych mankamentów dotychczasowego modelu było również to, że środki i narzędzia planowania stawały się u nas celem gospodarowania. Ppza wspomnianym systemem cen taką rolę odgrywał u nas w pewnym sensie również bilans gospodarki narodowej, który, zamiast być narzędziem planowania stawał się celem samym w sobie, któremu podporządkowywano nawet proporcje naszej produkcji, tylko po to, by zrównoważyć założony z góry bilans gospodarczy.

Podobnie, takim samym celem stała się w wielu przypadkach równowaga rynkowa, dla której wiele potrafiliśmy poświęcić i która była swego rodzaju straszakiem, uniemożliwiającym przeforsowanie jakiegokolwiek śmielszej koncepcji gospodarczej. Ostatnie decyzje gospodarcze, dotyczące wzrostu płac, wykazały najlepiej, że można dostosowywać równowagę rynkową do nowych założeń polityki ekonomicznej, a nie odwrotnie.

Tak samo rzecz się miała z rachunkiem ekonomicznym, który nierzadko przestawał być narzędziem gospodarowania a przekształcał się w cel sam w sobie.

Jednym ze źródeł tych niedomogów i wypaczeń było zapomnienie o potrzebach społecznych i podporządkowanie ich narzędziom czy metodom planowania. Posługuje się tutaj prymitywnym, być może, ale dość charakterystycznym przykładem. Otóż, w wielu miastach dostosowuje się ludzi, ich godziny

DOKONCZENIE NA STR. 2

EKONOMIŚCI
O GOSPODARCE

Istnieje konieczność pogłębienia prze-
handel badań zapotrzebowania rynku
usprawnić należy również działalność ro-
klamową handlu. W miarę możliwości
dążyć należy do tego, ażeby meble by-
jak najkorzystniej składowane, by termin
dostaw mebli z przemysłu do handlu by-
ły lepiej zgrane z terminami oddawan-
do użytku mieszkań. (J. d.)

cyjnych, a także dodatkowe ilości tkanin do samochodów Fiat; budownictwa — o 500 tys. m² wykładzin podłogowych i 2 tys. ton klejów; górnictwa — o 200 ton materiałów strzelowych.

Ponadto dzięki zwiększeniu dostaw ropy naftowej ze Związku Radzieckiego petrochemia w Płocku zwiększy roczny przerób o 100 tys. ton i w związku z dobrym przebiegiem rozruchu urządzeń wyprodukuje 4 tys. ton butadienu ponad plan. (J. d.)

Nasza uczelnia chyba w sposób najbardziej pełny rozwiązała problem związków z praktyką gospodarczą. Do tych prac wciągniętych jest ok. 70 procent pracowników uczelni. Mamy rozwiązany system organizacyjny polegający na tym, że dla realizacji określonego zlecenia ze strony gospodarki czy przemysłu powołujemy kierownika tematu, który dobiera sobie zespół współpracowników spośród pracowników

tycznego wkładu pracy, niezależnie od tego ile może chce pracować i niezależnie od zapotrzebowania na jego pracę i rzeczywiste jej efekty. Limity te działają, podobnie jak w całym naszym przemyśle, demobilizująco, jeśli chodzi o ujawnianie i wykorzystywanie rezerw. Rezerwy te na uczelniach naszych są również duże, jak i w całym przemyśle. Wróćmy więc do rozważań poprzednich...

DALSZY CIĄG ZE STR. 1

W praktyce najczęściej przy podejmowaniu decyzji brano pod uwagę odpowiedź na dwa pytania: co produkować? jak produkować? W cieniu natomiast pozostawało, moim zdaniem, najważniejsze pytanie: dla kogo wytwarzać? Brak tego elementu musiał odbić się na strukturze wytwarzania, na ukształtowanych proporcjach. W konsekwencji zaś miało to również swoje znaczenie dla ukształtowania się takiego a nie innego systemu zarządzania.

Tak więc wytyczenie systemu zarządzania jest sprawą niezwykle skomplikowaną. Nie da się jej rozwiązać tylko przez konstruowanie ogólnych modeli, przystających do jednego ogromnego agregatu. Rozwiązania modelowe mogą mieć jedynie znaczenie poglądowe, usłaniając nam ogólny zarys powiązań i relacji w gospodarce. Praktyka jest bardziej skomplikowana. Nie wyobrażam sobie wobec tego, aby udało nam się wykonać jeden uniwersalny system zarządzania. Musimy się liczyć raczej z tym, że czeka nas wysiłek w celu utworzenia mozaiki systemów zarządzania.

Główną kwestią staje się więc to: czy ogólne cele dadzą się bezpośrednio przełożyć na cele podmiotów gospodarczych. Jestem głęboko przekonany, że tego nie da się zrobić. Jednakże musimy stworzyć taki układ, który przez sformułowanie reguł postępowania i presję społeczną, poprzez system zasilań i pobudzania rozwoju, poprzez warunki ograniczające, poprzez system finansowy, a przede wszystkim poprzez środki rzeczowe stwarzałyby sytuację, w której realizacja celów podmiotów gospodarczych prowadziłaby do optymalnego zrealizowania celów ogólnych.

Nie jest to sprawa nowa. W rzeczywistości zrealizował ten postulat jest bardzo trudno. Głównym warunkiem jest przede wszystkim usunięcie dysproporcji rozwojowych. To zaś wymaga bardzo aktywnego planowania centralnego. Dysproporcje to bowiem nie mogą być usunięte tylko i wyłącznie przez podmioty gospodarcze, nie są one bowiem w stanie objąć swym zasięgiem oddziaływania nawet wycinka struktury ekonomicznej. Te funkcje, funkcje usuwania tych dysproporcji i kształtowania nowych proporcji powinien spełniać centralny organ planujący. Nie wdając się w analizę zaryskuję stwierdzenie — którego egzemplifikację przedstawiłbym niejednokrotnie na łamach naszego pisma — że tak pojęte centralne planowanie nie było u nas dostatecznie rozwinięte. Jak gdyby w miejsce tego centrum przejmowały funkcje niższych szczebli decyzyjnych. Trzeba przywrócić planowaniu centralnemu jego właściwy sens i rolę, aby otworzyć drogę dla samodzielności i inicjatywy.

Przełożenie celów ogólnych na „podcele” podmiotów gospodarczych wymaga również symbolizacji zasad samoregulacji i sterowania. Obie te zasady powinny występować razem i równocześnie. Podmioty realizujące cele drugiego, trzeciego itd. rzędu muszą działać w ramach odpowiednich reguł gry. Te reguły powinny zmuszać te organizacje do realizacji celów ogólnych.

Wreszcie ostatnia sprawa, którą chciałbym poruszyć, sprawa informacji. Jest to jeden z najważniejszych elementów zarządzania. Prawidłowa informacja to podstawa dla prawidłowej decyzji. Tymczasem dotychczas mieliśmy taką sytuację, że informacje z dołu do góry oraz z góry do dołu były „wzbo-gacane” lub „zubażane”. Równocześnie czas przepływu informacji wydłużał się, m. in. ze względu na ograniczoną „przepustowość” centrali. Wszystko to paraliżowało nie tylko decyzje, ale i inicjatywę. Doskonalenie tej dziedziny stawiałbym na jednym z pierwszych miejsc obok wzrostu świadomości kadr, którą przy formułowaniu systemu zarządzania w pełni musimy brać pod uwagę.

T. KOCHANOWICZ: Zgadzam się w pełni z red. Głowczykiem: centralnego planowania we właściwym znaczeniu brakowało u nas od lat. Opracowywano „zbiórki” z materiałów nadsyłanych przez przed-



siębiorstwa do zjednoczeń, stamtąd do ministerstw i wyżej. Plan centralny był głównie wypadkową mechanicznie przetwarzanych materia-
łów.

W planowaniu powinny, moim zdaniem, obowiązywać „prawidła sztuki wojennej”. Gdyby plan strategiczny był zestawiany z propozycjami nadsyłanych przez bataliony „pułki i dywizje, nie prowadziłby do wygrania wojny.

System zarządzania tylko wtedy może być prawidłowy, jeśli ma jasno wytyczone cele. Inaczej staje się sztuką dla sztuki. Do wytyczania celów powołane jest centralne planowanie. Komisja Planowania, będąca zgodnie z ustawą ciałem sztabowym, powinna opracowywać projekty celów i sposobów ich realizacji, a nie powinna i z tytułu ustawy nie ma uprawnień do wydawania zarządzeń operacyjnych. Tymczasem praktyka jest zupełnie inna.

Jedną z przyczyn słabości naszego zarządzania upatruję w tym, że nie przestrzegamy zasad podejmowania decyzji strategicznych na szczeblu strategicznym, operacyjnych — na operacyjnym, a taktycznych — na taktycznym. Jeśli decyzje operacyjne, a nawet taktyczne, podejmowane są na szczeblu strategicznym, paraliżuje to inicjatywę niższych szczebli, zacierając odpowiedzialność, a jednocześnie utrudnia pracę koncepcyjną nad strategią na szczeblu najwyższym, który jest przełożony szczegółami.

Powstały określone nawyki: na centralnym, że można rozstrzygać na tym szczeblu najdrobniejsze, nawet sprawy; na niższych i najniższych, że na wszystko potrzebna jest „podkładka”, decyzja „góry”. A nawyk to niebezpieczna rzecz. W medycynie rozwiązano wiele skomplikowanych problemów, ale kuracje odwykowe są w dalszym ciągu mało skuteczne, bo najtrudniej odwykać ludzi od nałogów.

Aby skutecznie zwalczać w ogóle szkodliwe zjawiska, potrzebna jest pełna i głęboka analiza ich przyczyn. Na ogół działamy nerwowo: stwierdzamy objawy błędów i natychmiast stosujemy lekarstwo mające „usunąć te objawy, a nie przyczyny. Zdarza się, że powołujemy i likwidujemy rozmaite instytucje, wydajemy zarządzenia, a istoty trudności nie rozwiązujemy. Warto się też zastanowić, dlaczego słuszne w założeniu postanowienia pozostają na papierze i często nie są realizowane przez „dół”; dlaczego, z kolei „na dole” tak często występuje „przebiegnięcie”, że „góra” przeszkadza w działaniu? Wynika to niewątpliwie z rozpoznałownego samozadowolenia z własnej pracy i szukania błędów wyłącznie u innych. Takim przekonaniu o własnej nieomyślności należy przeciwdziałać, ale jak?

Dlatego przemysł tak niechętnie wprowadza innowacje organizacyjne i techniczne? Próbujeśmy stosować różne formy zachęt i bodźców na ogół bez większych wyników.

Przyczyny tego zjawiska tkwią głębiej, w systemie ogólnej oceny pracy przedsiębiorstw i ich kierowników. Jeśli dyrektor wykonuje kwartalny i roczny plan i nie ma konfliktów z załogą, z organizacjami społecznymi, ze zjednoczeniem, oceniany jest na ogół jako dobry dyrektor. A wprowadzanie innowacji może budzić konflikty, wymagać większego wysiłku i wiązać się z ryzykiem okresowego pogorszenia wyników. Może więc często być sprzeczne z bezpośrednimi interesami pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa. Trzeba być zapałem, miłośnikiem postępu technicznego, żeby się narażać na kłopoty, działać niejako wbrew sobie, naruszać własny spokój. A więc premie za innowacje i tym podobne środki to lekarstwo przeciw objawom, a nie przyczynom choroby.

J. GŁOWCZYK: Rzeczywiście, przed kilkoma laty, przygotowując akcję „Autajderzy” prosił mi ministerstwo i zjednoczenia o wskazanie zakładów ich zdaniem najgorszych. Najczęściej okazywało się, że były to właśnie te zakłady, w których próbowano coś zmieniać, ulepszać, szukać jakichś nowych rozwiązań. Rezultat — zła ocena w zjednoczeniu i ministerstwie.

A. TARGOWSKI: Sądzę, że najlepiej będzie jeśli zacznie od próby określenia, co to jest system zarządzania. O sile państwa decydują zasoby plus system zarządzania. Na system zarządzania zaś, moim zdaniem, składają się: strategia rozwoju (i zarządzania), struktura zarządzania, kadry i info. natyka.

Czy gospodarka może działać bez któregoś z tych elementów? Może, ale wtedy nie możemy mówić o racjonalnym zarządzaniu.

Struktura zarządzania musi odpowiadać strategii zarządzania (na wprowadzić przypadki skrajne np. Kujaw, gdzie niezależnie od poziomu zarządzania, zasoby decydują o sile państwa), projektuje się ją zgodnie z celami rozwoju gospodarczego. Zawsze jednak jesteśmy

w sytuacji paradoksalnej. Posługując się porównaniem: najpierw musimy posiadać pełnosprawną samochód, a potem dopiero wiedzieć, w którą stronę nim pojechać. Co zrobić jednak wówczas, kiedy „sytuacja” może przypominać samochód w remoncie? A więc co najpierw: wytyczać cele czy konstruować strukturę. Jest to tylko pozorny dyalekt, który w różnych dyskusjach i często dla ich ożywienia powstaje. Cele czy metody? I to, i to. Nie można skupiać uwagi tylko na jednym z tych elementów. Oba muszą być traktowane łącznie i dynamicznie. Jeśli zależy nam na dynamicznej gospodarce, metody wyznaczają drogę, a cele (na co nas stać?). A i cele (NOWE) wymagają NOWYCH metod.

System zarządzania tak czy inaczej jest „wyporem”. Trzeba go konstruować, produkować, ale także go doskonalić i konserwować. A ktoś jest u nas tym architektem?

GŁOS Z SALI: Historia.

GŁOS Z SALI: Prof. Lipiński powiedział, że doświadczenia niemieckie z I wojny światowej.

A. TARGOWSKI: Historia jest tu złym przykładem. W rozwoju motoryzacji w różnych krajach musimy posługiwać się historią. Nato-



miał w zarządzaniu żaden z krajów nie posiada dłuższej historii gospodarki planowanej centralnie. Chcieliśmy zawsze opierać się na „wzorcach”. Gdy ich nie ma, nie potrafimy nawet zdać sobie z tego sprawy. Czekamy. Tak jakby lek nas paraliżował przed wodą, której nie można zgarnąć. Sprawa wygląda raczej odwrotnie. Ciąży nas obowiązek wypracowania nowej koncepcji zarządzania, jeśli przekształćmy nazwę wobec „zalet nowego systemu” społeczno-gospodarczego jest prawdziwe.

Jednakże odczuwa się brak instytucji, która by była powołana do ciągłej synchronizacji „strategii” i „struktury”. W przedsiębiorstwach są co prawda działy organizacyjne. Jeśli dyrektor ma chęć to ewentualnie np. raz do roku, w ramach swego hobby, zastanawia się wraz z pracownikami tego działu nad usprawnieniami, które projektowane są tak kompleksowo, że rzadko można uznać je za realne. Ale nikt go do tego nie zmusza, bo nie opłaca mu się budowanie infrastruktury organizacyjnej, która zaowocuje już dla następcy. Podobnie jest i na pozostałych szczeblach zarządzania. Wszyscy zajmują się realizacją celów gospodarczych, wytyczonych czy nie wytyczonych w planie. Nie ma natomiast miejsca na programowanie rekonstrukcji gospodarki pod względem organizacji procesów gospodarczych, informacyjnych i zarządzania.

Nie chodzi mi o zinstytucjonalizowanie sprawy, choć i to może mieć czasem swe znaczenie. Potrzebne są zmiany jakościowe, stworzenie takiego systemu zarządzania, który by zawierał w sobie samoczynny mechanizm doskonalenia uruchamiany w imię ekspansji rozwojowej. Nie możemy bowiem dopuścić do tego, aby zmiany dokonywały się skokowo, raz na 10-15 lat. Potrzebna jest stała piecza nad usprawnianiem systemu zarządzania, ale nie w sposób „rwany”, lecz w sposób ciągły. W tym celu staje się pilne zorganizowanie wewnętrznie spójnej służby („urbanistycznej”) organizacji zarządzania z naczelnym jej architektem. Służba ta musiałaby być w ścisłym związku ze służbą wyznaczającą cele gospodarcze. Jeżeli cele gospodarcze nie poparte są wdrożeniem metod ich realizacji, to nie można obarczać autorów tych celów odpowiedzialnością za ich wykonanie. Ciągłe mówienie o „braku środków” nie wytrzymuje próby czasu. Okazuje się, że rzecz nie głównie w tym. Truizmem będzie stwierdzenie, że przy dzisiejszych wymaganiach można i „cele” i „metody” uruchomić i spełnić bez informaty-

T. KOCHANOWICZ: Była tu mowa o rekonstrukcji systemu zarządzania. Musimy sobie zdawać sprawę, w jakich warunkach działamy. Zasada sztuki wojennej głosi, że przed natarciem należy ocenić obiektywnie nie tylko własne siły, ale i orientować się w siłach i taktyce działania przeciwnika. Naszym przeciwnikiem jest biurokracja, złe nawyki, przyzwyczajenie do narosłych, a nieskutecznych roz-

wiązań organizacyjnych. W historii wojen wciąż odnawia się wysiłek między wiością i tarczą, między bronią natarcia i bronią obrony. Druga wojna światowa przyniosła ogromny rozwój „wiości” (artyleria, czołgi, samoloty), dlatego wielkie ofensywy były skuteczne. Natomiast w pierwszej wojnie światowej ogromna była przewaga „tarczy” (okopy, zasieki, karabiny maszynowe). Każda wielka ofensywa na froncie zachodnim w pierwszej wojnie pociągała za sobą hekatombę ofiar bez osiągnięcia celu. Dopiero w r. 1918 marszałek Foch przyjął strategię czystych, drobnych, lokalnych ofensyw. W rezultacie front niemiecki zaczął się cofać ruchem robaczkowym. Było to działanie nieefektywne, ale w tych warunkach efektywne i doprowadziło do załamania się frontu niemieckiego.

Moje przekonanie, że w dziedzinie organizacji zarządzania niewiele działamy metodą frontalnego ataku, opiera się na długoletniej praktyce, rozmaitych doświadczeniach i próbach. Siły obronne są ugruntowane, nawyki głęboko zakorzenione. Możemy konstruować teoretycznie idealny system, ale bez skutecznego przełamania biurokracji, bez wykorzystania nawyków nie przyniesie on oczekiwanych efektów.

Zmiany powinny być wprowadzane w sposób elastyczny, dostosowany do rzeczywistych potrzeb i warunków. Istotną sprawą jest wspomnianą przez redaktora Głowczyka symbolizacja między sterowaniem centralnym a samostereowaniem. Nie powinna ona jednak być rozwiązana w sposób jednolity dla wszystkich branż. Rozwiązanie właściwe dla produkcji cukierków nie będzie odpowiednie dla hutnictwa.

S. BRATKOWSKI: Patrząc na sprawę z punktu widzenia pragmatycznego. Moim zdaniem już obecnie jesteśmy w stanie w bardzo szybkim tempie dokonać istotnych zmian na wielu ważnych odcinkach, np. w inwestycjach. Co więcej, można tego dokonać bez zakłóceń, zyskując na tym wiele.

Dotychczasowa dyskusja nad procesem, usprawniania systemu zarządzania jest, jak mi się wydaje, obciążona pewnymi nawykami w myśleniu. Zbyt wiele bowiem ekstrapoluje się sytuację historycznych i bieżących, mało natomiast myśli się o jutrze i dalszej perspektywie.

Najważniejszą sprawą na dziś jest znalezienie miejsca w naszym systemie dla małych organizmów. Co prawda i funkcjonowanie wielkich organizacji przemysłowych ma swe zasadnicze braki, ale efektywność przedsiębiorstw i rozmiary wysiłków w przypadku małych przedsiębiorstw szybkość może przynieść efekty i są łatwiejsze do przeprowadzenia w chwili obecnej. Przede wszystkim w tych małych organizacjach, gdzie „przemysłowy” zbytnio rozrósł się czapka administracyjna. Przykrywa ona inicjatywę tych organizacji, ingeruje w najdrobniejsze sprawy produkcji, które są lepiej rozpoznane właśnie na tych szczeblach najniższych. Natomiast tam gdzie potrzebna, a więc w zakresie informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej, pomocy wdrożeniowej, doradztwa organizacyjnego itd. nadbudówki te nie spełniają należycie swej roli.

Prowadzi to do tego, że w naszej centralnie sterowanej gospodarce mamy do czynienia z takimi komplikacjami, w zakresie zbytu i produkcji jak to się zdarza w kapitalizmie. Na przykład szereg spółdzielni w swoim czasie zaangażowało się w produkcję butów damskich. Bo była na nie moda. Jednakże decyzja o podjęciu produkcji przez te spółdzielnie była poparta rozeznaniami ani rynku, ani zaangażowania w to wytwórczo innych producentów. Doprowadziło to do powstania nadmiarów zapasów, a w skrajnych przypadkach do ruiny finansowej niektórych spółdzielni.

Są sprawy wielkie i małe. W systemie zarządzania musimy odgraniczyć od siebie to, co powinno podlegać centralnym decyzjom, od tego, co można rozstrzygnąć w ramach rynków lokalnych, decyzji mikroekonomicznych. Jest to sprawa zasadnicza. I jeszcze jedna kwestia. W systemie zarządzania musi być miejsce na mechanizm, który by pchał nowatorów w kierunku ulepszenia, popierał inicjatywę, a w najgorszym przypadku jej nie przeszkadzał. Obecnie nowator nie może znaleźć miejsca na działalność w ramach istniejących organizacji przemysłowych. Skazany jest na „prywatną inicjatywę”, na postępowanie właściwe hobbystom.

J. BEKSIK: Bardzo mnie cieszy, że coraz więcej osób patrzy na system zarządzania jak na konstrukcję architektoniczną. To bardzo ważne, żeby wreszcie ten pogląd stał się u nas powszechny. Konstruowanie systemów kierowania gospodarką jest wiedza fachowa, podobnie jak budowanie innych mechanizmów.

Istniejący w naszym kraju system zarządzania, jeśli rozpatrywać jego podstawowe zasady, stanowi rozwiązanie nie pozbawione logiki wewnętrznej i zdolności do życia. Stosowany umiejętnie i konsekwentnie, mógłby być — przydatnym narzędziem realizacji celów społecznych. Jednakże używane w praktyce gospodarczej narzędzia zarządzania i formy organizacyjno-instytucjonalne stanowią w znacznym stopniu przypadkową, niedopasowaną wewnętrznie mozaikę fragmentów.

W naszej praktyce gospodarczej te same komórki centralnych orga-



nów gospodarczych najczęściej zajmują się zarówno bieżącą polityką gospodarczą, jak i ukształtowaniem instytucjonalnych ram tej polityki. Z reguły w celu wywołania określonych doraźnych efektów dokonuje się zmian w samym systemie, wprowadza nowe instytucje ekonomiczne i unieruchamia inne ulegające chwilowym kłopotom dnia codziennego. W ten sposób system staje się płynny i mało stabilny. Nie przeczy to bynajmniej twierdzeniu, że system ten niewiele się zmienił od lat. Śledząc jego historię łatwo zauważyć, że zmiany polegają najczęściej na przebieganiu w tym samym zbiorze narzędzi. Zmienia się tylko ich kompozycja, a poszczególne narzędzia co pewien czas przeżywiają okres mody lub potępienia.

Bieżące kierowanie ze swej istoty wymaga zarówno kształtowania okoliczności, jak i ulegania im. Jest to bowiem reagowanie na zmieniającą się sytuację, z jakimi ciągle stykamy się w życiu. Natomiast konstruowanie systemu gospodarczego wymaga studiów, wstępnych badań, spokojnego namysłu. Wymaga więc czasu i spokoju, tj. oderwania się od presji wydarzeń codziennych.

Wynika stąd, wydaje się oczywisty wniosek o potrzebie wyraźnego instytucjonalnego wyodrębnienia wyspecjalizowanych organów opracowujących system zarządzania oraz organów prowadzących bieżącą politykę gospodarczą. Pierwsze z nich nie powinny wtrącać się do bieżącej polityki. Drugim powinno być zabronione dokonywanie zmian w systemie instytucjonalnym. Przykładowo: działalność konstruktorska polegałaby na ustalaniu reguł kształtowania cen oraz form przemysłowej działalności polityko-ekonomicznej na „badawaniu” poszczególnych „cenom konkretnych wartości i na ustalaniu wymiaru premii dla poszczególnych grup pracowników.

Jest oczywiste, że nie chodzi tu o zerwanie związków między obu wspomnianymi funkcjami. Związki te powinny jednak polegać na wymianie informacji, a nie na wyłączeniu się w pracy. Podstawowym materiałem do prac konstruktorskich musi być obserwacja trudności i osiągnięć bieżącej polityki. Ta ostatnia jest bowiem jedynym laboratorium i sprawdzianem dla budowniczych systemu zarządzania. Nie chodzi bynajmniej o zbudowanie raz na zawsze „dobrego” systemu zarządzania. To jest niemożliwe. Musi on być zmieniany i doskonalony. Zmiany te jednak nie powinny następować zbyt często, a dopiero wtedy, kiedy istnieje uzasadnione przekonanie, że za pomocą dotychczasowych narzędzi nie można usunąć ujemnych zjawisk życia gospodarczego. Wydaje się, że obecnie jesteśmy w takiej sytuacji.

Jakie sprzeczności w istniejącym systemie uważam za bardzo ostre, najpilniejsze do rozwiązania? Wsunąłbym na pierwszy plan trzy grupy sprzeczności związane z wadliwym zastosowaniem niektórych narzędzi zarządzania lub z wprowadzeniem narzędzi obcych logice tego systemu. Nie ma właściwie u nas centralnego planowania z prawdziwego zdarzenia, ale nie ma co gorsza dostatecznej centralnej kontroli nad działalnością jednostek gospodarczych.

Wprawdzie nasze przedsiębiorstwa nie mają zbyt wielkiej swobody działania, ta jednak, którą dysponują, w znacznym stopniu wynika się spod kontroli centralnych organów gospodarczych. Wynika to głównie z trzech powodów.

● Po pierwsze, w szerokim zakresie stosowane są nakazy o charakterze „kierunkowym”, tj. takie, które nie mówią ściśle co ma robić przedsiębiorstwo, a tylko w jakich kierunkach ma postępować (np. przekraczać plan produkcji, minimalizować zużycie określonych surowców, maksymalnie wykorzystywać maszyn itp.). Wobec różnorodności (czy wręcz konkurencyjności) tych poleceń i braku dla nich „wspólnego mianownika” trudno przewidzieć reakcję przedsiębiorstw na lawinę sygnaliących się na nie nakazów tego typu, trudno też operatywnie kształtować ich postępowanie.

● Po drugie, stosuje się w praktyce liczne mierniki pracy przedsiębiorstwa, które działają jako nieuzgodnione częściowe kryteria wyboru, nie syntetyzują-
skie.

● Po trzecie, obowiązuje zasada możliwej stabilizacji cen (mowa tu tylko

o sferze produkcji) oraz wycieczania ich na podstawie kosztów wytwarzania. Pozbawia to organa centralne możliwości korzystania z cen jako narzędzi bieżącego kształtowania wyboru i działań przedsiębiorstw.

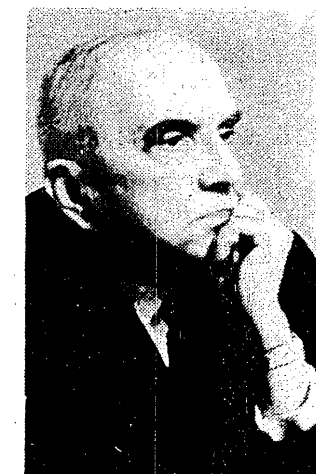
Szczególnie niebezpieczne jest sprzężenie cen z kosztami kalkulowanymi przez same przedsiębiorstwa, co powoduje, że cena staje się wielkością wynikową, znajdującą się pod silnym wpływem racjonalizacji (tzw. cena „wewnętrzna”, nie będąca parametrem dla przedsiębiorstwa). Łącznie daje to paradoksalną sytuację, w której system zarządzania jest wysoce nakazowy (dopuszcza małe możliwości wykazywania inicjatywy), a równocześnie, tam gdzie daje swobodę, jest on niedostatecznie regulowany.

Drugą sprzeczność pilną do usunięcia upatruję w tym, że liczne stosowane w praktyce elementy systemu zarządzania działają ekspansywnie, tj. skłaniają do rozszerzania zapotrzebowania na środki produkcji i siłę roboczą ponad możliwości zaspokojenia tego zapotrzebowania. Nadal dominuje ocenianie przedsiębiorstw głównie według wielkości ich wyników bez odpowiedniego hamowania tendencji do wzrostu nakładów. Tworzy to sytuację tzw. rynku producenta ze znanymi jego negatywnymi skutkami. Ponieważ równocześnie nie stosuje się konsekwentnie zasady ograniczonego finansowania przedsiębiorstw (w myśl reguły „że brak środków pieniężnych nie powinien być przeszkodą w realizacji planu”), więc nie poza rozdzielnictwem nie może tu zapobiec dezorganizacji systemu zaopatrzenia i zbytu. Rynek producenta osłabia siły oddziaływania takich narzędzi jak cena, renta, czy stopa procentowa i zasadniczo utrudnia ich doskonalenie.

Trzecia kwestia wiąże się z charakterem systemu nagradzania kierowniczego personelu przedsiębiorstw. Polega on na premiowaniu z osobna za „osiągnięte wielkości poszczególnych mierników i wykonanie różnych poleceń”. W rezultacie dochody tego personelu są bardzo zmienne i pochodzą z wielu źródeł. Tworzy to sytuację, w której kierownictwo zamiast dbać o działanie swego przedsiębiorstwa jako całości, jest zmuszone do kramarskich obliczeń, które poczynają dają, a które nie dają premii. System taki przeciwdziała procesowi integrowania się personelu kierowniczego z interesami swego zakładu, gałęzi i całej gospodarki. W połączeniu zaś z obowiązującym bliskim horyzontem kalkulacji (rozliczenia w skali rocznej) zniechęca do działań kompleksowych i długofalowych. Tłumaczy to m. in., dlaczego z takimi oporami przebiegają u nas procesy innowacyjne.

Zmiana kryterium tych i innych, nie wymienionych rozwiązań instytucjonalnych nie wymaga koniecznie radykalnego przeobrażenia podstawowych właściwości obecnego systemu kierowania gospodarką socjalistyczną. Jednakże niezbędne jest przeanalizowanie tego systemu jako całości i wywikłanie się z procesów ciągłych, niezgodzonych zmian częściowych poprzez stworzenie długofalowego, konsekwentnego programu kształtowania systemu zarządzania.

S. KOWALEWSKI: Od czego powinno się zacząć, czy od wytyczenia celów rozwoju społecznego, czy od sformułowania metod, które prowadziłby same do optymalnej koncepcji wzrostu? Wydaje mi się, że tego rodzaju wybór w ogóle nie powinien mieć miejsca. Jakiekol-



wiek metody, choćby najbardziej doskonałe, nie zwolnią nas bowiem od obowiązku wytyczania celów. Nie znaczy to, że kwestia metod, kwestia narzędzi, jakimi zarówno praktycy, jak teoretycy powinni się posługiwać w realizacji postawionych sobie celów może być odłożona na jakiś dalszy plan. Praca nad doskonaleniem metod i narzędzi realizowania celów gospodarczych i społecznych powinna trwać stale.

Dotychczasowy system zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie — dodajmy do tego koor-

dynowanie i kontrolowanie) przesyła się. Niepotrzebnie tak kurczowo się go trzymamy. Jest on przecież niczym innym jak tylko przewidywaniem, ciagle od początku, fałszywych koncepcji z przełomu dwudziestego i dwudziestego wieku. Wymienione funkcje nie są żadnymi funkcjami zarządzania czy kierowania, lecz mogą, co najwyżej, służyć jako kryterium odróżniania ludzi myślących — choćby nawet myślących bardzo prymitywnie — od ludzi całkowicie bezmyślnych.

Człowiek nie planuje, wychodząc z domu na paczki papierosów do sąsiedniego kiosku, nie potrafiłby nawet z dokładnością do jednego miesiąca określić czasu powrotu do domu. Nie kontrolując nie widzieliśmy nigdy, ile ma pieniędzy w portemonetce, w portfelu i na koncie, nie koordynujemy (choćby ruchów własnego ciała) nie trafiałybyśmy do ust i tak dalej. Dotyczy to zarówno kierowania własnym postępowaniem, jak kierowania zespołami ludzkimi wszelkich szczebli. Codziennie doświadczamy, że kierownia od lat koncepcja fałszywa nie potrafiła ustawić naszych kierowników ani zapewnić im warunków należytej pracy.

Tej to fałszywej koncepcji opisywania i rozumienia kierowniczych stanowisk pracy przeciwstawiam koncepcję zgoła inną — opartą na podejściu systemowym. Polega ona na świadomości, że każde stanowisko kierownicze zajmuje jakieś sobie tylko właściwe, niepowtarzalne miejsce w szerokim układzie powiązań funkcjonalno-strukturalnych. Z tym niepowtarzalnym miejscem łączy się zarówno określone udogodnienia, jak określone trudności. Każdy kierownik powinien wykonywać wszystko, co, a zarazem wyłącznie tylko to, co na zajmowanym przezeń stanowisku łatwiej jest wykonać niż na jakimkolwiek innym. Jest to tak zwana koncepcja funkcji organizacyjnych kierowniczych stanowisk.

Praktycznym rezultatem zastosowania teorii funkcji organizacyjnych będzie odciążenie kierowników wyższych i średnich szczebli od mas drobiazgowych, w których z reguły toni, umożliwienie im jednocześnie wygospodarowania czasu na myślenie, którego im często brakuje. A zgodzimy się chyba wszyscy, że kierownik, nie mający czasu na myślenie stanowi karykaturę kierownika. Stworzenie przesłanki umożliwiającej koncepcyjnie myślenie na wyższych i średnich szczeblach struktury hierarchicznej, uwzględniając oczywiście kierowników przedsiębiorstw, stanowi warunek sine qua non wszelkich dalszych przeobrażeń.

Niepodobna w tego typu dyskusji poruszyć wszystkich spraw. Ograniczę się więc do poruszenia jeszcze jednego zagadnienia, a mianowicie zagadnienia informacji.

Jak winien być zorganizowany dopływ wiarygodnych i pełnych informacji dla potrzeb podejmowania decyzji? Zagadnienie to jest tak obszerne i ważne, iż uzasadniłoby powstanie osobnej dyscypliny naukowej poświęconej wyłącznie informacji. Z morza problematyki tej dyscypliny sięgnę tylko do omówienia jednego aspektu wiarygodności informacji. W aspekcie tym trzeba bardzo silnie podkreślić, że każda informacja ulega pewnemu zafałszowaniu w procesie jej przekazywania na stacjach przekazywania. Przy obecnym stanie naszej wiedzy nie mamy możliwości faktu tego wyeliminować — możemy go jedynie stwierdzić i w pewnym stopniu pomniejszyć.

Z tego stwierdzenia wypływa prosty następujący wniosek: przy założeniu ceteris paribus, informacja jest tym bliższa prawdy im kanał informacyjny jest krótszy, a przede wszystkim — im mniej razy ulega ona przekształceniu. Tu już zbliżyliśmy się do praktycznych rozwiązań natury organizacyjnej. Jeśli chcemy zmaksymalizować wiarygodność otrzymywanych informacji, na podstawie których zamierzamy podejmować decyzje, starajmy się ograniczać liczbę węzłowych stacji przekazywania informacji między punktem nadania informacji a punktem jej odbioru. Innymi słowy, budujemy struktury organizacyjne typu płaskiego to znaczy składające się ze stosunkowo dużych komórek organizacyjnych przy proporcjonalnie zmniejszonej liczbie szczebli pionowych.

W. KIEZUN: Po roku 1956 początkowo dążyliśmy do tego, aby ograniczyć nieparametryczną część formuły zarządzania. Z roku na rok sytuacja faktyczna stawiała się jednak odmiennie od tych założeń. Z roku na rok rosła bowiem liczba wskaźników dyrektywnych dla przedsiębiorstw, zarządzanie stawiało się coraz bardziej nakazowe. Liczba przepisów, którymi miał się posługiwać aparat kierowniczy, wzrosła tak dalece, że w niektórych dziedzinach jak np. w działalności inwestycyjnej jeden człowiek nie był w stanie ich opanować.

Znane są, obecnie już trywialne stwierdzenia, że często te przepisy były i są ze sobą sprzeczne. Niejednokrotnie rozwinięłyśmy drobiazgową aktywność szeregu układów organizacyjnych oddziałujących bezpośrednio na działalność przedsiębiorstw, zarządzanie stawiało się coraz bardziej nakazowe. Liczba przepisów, którymi miał się posługiwać aparat kierowniczy, wzrosła tak dalece, że w niektórych dziedzinach jak np. w działalności inwestycyjnej jeden człowiek nie był w stanie ich opanować.

W tej sytuacji, przy dużej liczbie wskaźników dyrektywnych, przepisów i środków dyspozycyjnych, przedsiębiorstwo lub zjednoczenie musiało dokonywać pewnego wyboru. Im więcej celów stawiających przed sobą, tym łatwiej pominąć jedno, mniej wygodne, a zająć się realizacją innych, korzystniejszych, z punktu widzenia partykularnego interesu. Tak więc można powiedzieć paradoksalnie, że im więcej szczegółowych nakazów, tym większa swoboda. Niestety jednak w ten sposób poszczególne podmioty gospodarcze nie realizują wszystkich celów zastępczych, zgodnych z dyrektywami płynącymi z góry, lecz wybierają, w zależności od lokalnych układów nieformalnych wygodniejsze dla siebie. W tej sytuacji nie wiemy jakie podmioty realizują cele zgodnie z preferencjami ogólnymi.

Jednocześnie nawal przepisów, zarządzeń, nakazów wiąże się z rozbudową biurokratyzowanego aparatu, regulacyjnego, który zaczyna niejako żyć swoim własnym życiem. Aparat ten często nie różniła płaszczyzny działania administracyjnego od gospodarczego, powodując tym samym przerost administracji nad gospodarstwem. Można by, na podstawie obserwacji rzeczywistości, stwierdzić, że gdyby nawet, nie wiem jak słuszne były intencje tych lub innych poleceń sformułowanych w sposób nakazowy, to aparat ten w praktycznym działaniu zawsze doprowadził, do tego, że podstawowe proporcje gospodarcze będą zwichnięte. Będzie to chyba trwać tak długo, aż wreszcie znajdziemy sposób na to, aby centralne urzędy zajmowały się jedynie formułowaniem zasad działania i prognozowaniem działalności gospodarczej.

Istotną sprawą jest również struktura aparatu zarządzającego ściśle wiążąca się z wieloszczełowością w podejmowaniu decyzji. System, decyzyjny jest na tyle rozbudowany pionowo, że często nie jest jasne gdzie powinny zapadać odpowiednie decyzje, co sprzyja odwoływaniu się „do góry” i czekaniu na decyzję „odgórnie”. Obok tego wytworzył się pewien specyficzny sposób oceny podmiotów gospodarczych. Ocena efektywności działania często opiera się na pozorach, a nie na tym co dla organizacji jest najistotniejsze. Zastanawiający jest np. fakt, że, jak wykazuje przykład akcji prowadzonej przez „Życie Gospodarcze”, przedsiębiorstwa reprezentujące postawę tzw. outsiderów, nie rozwijające postępu, nie szukające nowych dróg rozwoju, legitymują się najlepszymi wskaźnikami ekonomicznymi w danej branży.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na niezwykle ważną w sprawności zarządzania kwestię świadomości społecznej nawyków dobrej roboty. W tej dziedzinie jest chyba najwięcej do zrobienia, adaptacja bowiem pracowników do niesprawnego systemu zarządzania jest zadziwiająca. Stworzył się u nas pewien nieformalny system motywacji funkcjonujący poza oficjalnym systemem bodźców. Rozwinęła się sieć dodatkowych zarobków, które nie tylko są dodatkkiem do płacy podstawowej. Wszystkie te „fuchy”, „chaltury”, „prace złeczone” i zarobki „na progu nielegalności” stanowią pewien rzeczywisty układ plac zu-



pełnie odmienny od założonego w trybikulatorach.

W jakim stopniu pogoń za tym niezbędnym, dodatkowym wynagrodzeniem obniża sprawność działania podmiotów gospodarczych? Oto jest pytanie. W każdym razie próba zlikwidowania tego stanu rzeczy w sposób mechaniczny, zakazem, kontrolą itp. z góry jest skazana na niepowodzenie. Istota problemu leży w długofalowej reformie systemu plac pod kątem urealnienia płacy podstawowej.

Kończąc chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo zbyt częstych reorganizacji. Wiadomo, że często pierwszym efektem reorganizacji jest spadek sprawności działania. Jeśli reorganizacja była sensowna, to po pewnym czasie powinna się podnieść. Trzeba więc przeczekać ten niekorzystny okres. Regułą jest jednak nerwowość — nie mamy od razu efektów, to znów zmieniamy system. W ten sposób w ciągu 25 lat, wielokrotnie zmienialiśmy np. system finansowania inwestycji. Ta metoda nerwowości może doprowadzić do upadku każdej instytucji. A więc

reformujemy, ale spokojnie, rozważnie i nie liczymy na natychmiastowy efekt.

Z. PROCHOT: Dotychczasowa praktyka rozwiązywania w Polsce problemów zarządzania cechowała w dużym stopniu brak kompleksowości. Liczne podejmowane próby zmian w systemie zarządzania miały charakter wyścigowy, w dodatku — próby te realizowane w kolejnych akcjach wybiły na czoło ważny w danej chwili problem, pozostawiając inne wiążące się z nim zagadnienia na uboczu. W rezultacie powstawały struktury organizacyjne wzajemnie do siebie niedopasowane, nieruchawe i które zamiast upraszczać — komplikowały system zarządzania.

Jeżeli używamy pojęcia „system”, to przy jego projektowaniu punktem wyjścia powinno być zdefiniowanie celów. System zarządzania musi zapewniać sprawną ich realizację. Istnieje wiele interpretacji terminu „system zarządzania”.



Jednak nie należy sprawy zdefiniowania pojęcia zarządzania przeceniać, gdyż niezależnie od tego jaka interpretacja zwycięży, nie ulega wątpliwości, że trzeba u nas szybko zapożycować i wprowadzić w życie nowy system zarządzania, charakteryzujący się kompleksowością i sprawnością. Musi on obejmować podstawowe funkcje (obojętne jak je zdefiniujemy), z którymi mamy do czynienia w ramach zarządzania we właściwym i dynamicznym ich pojęciu. Chodzi zarówno o funkcję w starszym ujęciu począwszy od planowania (w ramach tego prognozowanie, planowanie strategiczne, planowanie operacyjne) poprzez tworzenie dostosowanych do zagadnień struktur i procedur organizacyjnych; kierowanie ludźmi itd.

W zmodernizowanych strukturach zarządzania kluczową sprawą jest szeroko rozumiana i kompleksowa polityka kadrowa, obejmująca zespół określonych działań w sferze doboru i oceny kadr, sprecyzowanie kryteriów tego doboru i metod oddziaływania na te kadry, a także system bodźców, przygotowania nowych kadr itp. W polityce kadrowej, w ramach ogólnego systemu tej polityki, ważne miejsce zajmuje doskonalenie kadr, zwłaszcza kierowniczych.

Mając właściwie rozwiązany problem przygotowania i doskonalenia kadr, stwarzamy warunki dla stałego stymulowania wszelkiego rodzaju innowacji, a równolegle stwarzamy warunki dla kontroli i korygowania — niejako w marszu — prz. jętych programów realizacyjnych.

Poszczególne zagadnienia nakładają się na siebie, co sprawia, że trzeba spojrzeć po nowemu na funkcje organizacji zarządzania. Mając kompleksowe ujęcie systemu zarządzania, można dopiero zastanowić się nad doбором metod i najlepszych technik zarządzania. W moim przeświadczeniu, przy projektowaniu i usprawnianiu systemu zarządzania najważniejsze są nie tyle same metody i techniki, ile umiejętność ich prawidłowego doboru. I właśnie w dziedzinie doboru metod i technik zarządzania mamy w kraju wielką lukę. Kierownicy wielu przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych nie znają szerokiego wachlarza możliwości w tym zakresie.

W tej sytuacji doskonalenie kadr kierowniczych — jako podsystem w systemie polityki kadrowej, która z kolei jest działem ogólnego systemu zarządzania — jest działaniem zmierzającym do osiągnięcia prawidłowego spełnienia funkcji zarządzania na każdym szczeblu. Istotną przy tym sprawą jest „wypracowanie” wspólnego języka, aby kierownicy wzajemnie się rozumieli, mówiąc o tych samych problemach zarządzania. Ważny jest także problem: jakie kadry doskonalimy, jakie ognia zarządzania obejmować w pierwszej kolejności systemem doskonalenia; czy obejmować doskonaleniem kadr kierownicze poszczególne branże, czy też wybrane tylko jednostki z różnych branż.

Przeszkolenie kadr kierowniczych to tylko początek działania. Nawet najlepiej przeszkolony kierownik nie wykorzysta swojej wiedzy w praktyce, jeżeli równocześnie nie będzie dysponował odpowiednio przygotowanym zespołem wykonawczym. Stąd na rozwiązywanie czeka problem szkolenia i przygotowania kadr

specjalistycznych w dziedzinie organizacji, różnych form doradztwa itp. Jak dotychczas mamy bardzo mało absolwentów o specjalności organizatorów produkcji.

Dalszy warunek reform w dziedzinie zarządzania, to wyposażenie poszczególnych ogniw w odpowiedni sprzęt organo-techniczny — od prostych urządzeń po nowoczesną elektroniczną technikę obliczeniową.

Wreszcie nastąpić musi ściślejsze powiązanie pomiędzy praktyką i nauką, powiązanie problematyki szkolenia i doskonalenia kadr z pracami naukowo-badawczymi. Szczególnie ważne są systematyczne prace badawczo-projektowe dotyczące problematyki zarządzania. Potrzeba zaś jest oczywiście, ktoś musi w końcu prowadzić badania naukowe, śledzić zmiany dokonujące się w świecie, analizować je, przystosowywać do naszych warunków i potrzeb, projektować modernizację systemu. Tego olbrzymiego zadania nie wykona się w warunkach chałupniczych. Tego zadania nie powinny też wykonywać systematycznie zespoły ekspertów, powoływanych ad hoc do opracowania poszczególnych problemów. Komisja ekspertów może wykonać określone zamówienie, ale nie zastąpi instytucjonalnego działania.

A wyciągając jeszcze do podnoszonej w dyskusji sprawy opracowania ogólnego projektu reform zarządzania, to wydaje się, że powinny być przygotowane dwa projekty — jeden obejmujący ogólny zarys reform, a drugi określający jakimi drogami i metodami przejść do dotychczas istniejących układów i form zarządzania do przyszłościowego modelu. Opracowanie tego drugiego zadania uważam za szczególnie potrzebne.

A. BRATKOWSKI: Aktualny system zarządzania wykazuje szereg niedomagań, powodując w konsekwencji małą skuteczność w stosunku do naszych możliwości ustrojowych. Szczególnie dotkliwy jest brak przyporządkowania poszczególnym podmiotom gospodarczym właściwych im, i tylko im, celów działania. Cel nadrzędny kierownictwa państwem socjalistycznym ulega w praktyce tylko zminiaturyzowaniu i w tej postaci przypisywany jest wszystkim jednostkom



gospodarki uspołecznionej niezależnie od szczebla i rodzaju działalności. Brak precyzyjnego określenia celów stawianych przed konkretnymi organizacjami — kosztuje nas bardzo drogo.

Wydaje się, że stan ten spowodowany jest zbyt częstym nieodróżnianiem „ideologii” zarządzania od „technologii” zarządzania. Nasze słabości wynikają przecież z nieopanowania racjonalnych i skutecznych technik kierowania. Pod tym adresem skierowane muszą być wszelkie poczynania usprawniające. Konieczna w tym celu jest systemowa metoda ujmowania zjawisk gospodarczych i działań kierowniczych. Wtedy z pewnością nie zgubi się z pola widzenia np. problematyki inwestycyjnej — zagadnienie przyporządkowania komuś odpowiedzialności za realizację całości procesu inwestycyjnego, co obserwujemy obecnie.

Dalszą sprawą jest stworzenie warunków dla inicjatywy organizatorskiej. Chceć tylko tę sprawę podkreślić, albowiem znalazła ona już swe miejsce w dotychczasowej dyskusji. Organizator dzisiejszy to hobbyista, a jego działalność w wielu przypadkach stoi na pograniczu legalności. Niezwykle istotne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery wokół doradztwa w sprawach zarządzania. Ekspert-doradca to nie jest człowiek, który obnaża nieumiejętność kierownika, lecz jego wiedza i doświadczenie — to kapitał, do którego za niewielką opłatą, bez ujny na honorze można sięgać.

Niezwykle wysokie wymagania, które muszą być stawiane kandydatom na doradców zarządzania, nie pozwolą na szybkie zapewnienie tych fachowców w ilości niezbędnej dla kraju. Ale już dzisiaj konieczne jest zapewnienie odpowiednich preferencji i statusu dla tego nowego zawodu, tak, by stwierdzając już lukę w naszej rzeczywistości jak najlepiej pilnie wypełnić.

M. KABAJ: Podstawową sprawą jest sformułowanie drogi wyjścia z istniejącego stanu rzeczy. Potrzeb-

na jest więc diagnoza sytuacji obecnej. Przy tej analizie nie byłbym skłonny posługiwać się pewnymi porównaniami i analogiami z rozwiązaniami zastosowanymi w innych krajach, zwłaszcza w krajach kapitalistycznych. Musimy postępować rozważnie, biorąc pod uwagę nasze warunki, a głównie ograniczenia z jakimi stykamy się w polskiej gospodarce.

Mamy znakomitą kadre. Jest ona jednak przytłaczana eskalacją przepisów, zarządzeń, wskaźników. Generalnym więc kierunkiem usprawnienia powinno być rozgraniczenie decyzji co spowoduje się w zasadzie do większego ich skupienia na niższych szczeblach. Równocześnie musimy stworzyć taki system, aby przez jeden syntetyczny wskaźnik bądź kilka selektywnie wybranych, można było nakierować przedsiębiorstwa na realizację takich celów, które w sumie złożyłyby się na racjonalną realizację celów ogólnych.

Usprawnienie systemu musi być połączone z usprawnieniem systemu motywacji. I to nie tylko materialnej. Nie można oczekiwać dużych efektów, jeśli od doradców wymaga się, aby doradzał tak jak chce ten, któremu świadczy on ekspertyzę. Nie można także spodziewać się korzyści wtedy, jeśli decyzje są podejmowane w oparciu o takie informacje z dołu, jakich pragnie i żąda góra.

J. GOŚCIŃSKI: Co składa się na przedmiot obecnej dyskusji? Najogólniej wyróżniono w dyskusji następujące problemy: strategia rozwojowa, struktura organizacji zarządzania, kadry oraz informatyka. Pozostawiając szeroko omówione sprawy kadr i informatyki, pragnę zatrzymać się na problemach strategii rozwojowej i struktury organizacyjnej.

Strategia rozwojowa określa zarówno cele, jak i sposób osiągnięcia tego celu. Wydaje się, że w ciągu minionych dwudziestu kilku lat nie mieliśmy w Polsce tak określonej strategii rozwojowej. Nie można bowiem uznać hasła odbudowy kraju lub hasła industrializacji za strategię rozwojową. Były to raczej slogany, hasła wywoławcze, sięgające do emocjonalnych sfer ludzkiej działalności. Cel określony był zbyt ogólnie, mało precyzyjnie, brak było określenia sposobów osiągnięcia celu. W związku z tym zdarzały się, formułowane ex post, prace na temat strategii rozwojowej planu 6-letniego lub innych planów, natomiast w samych dokumentach o strategii rozwojowej (pojmowanej jako określenie celu i sposobów jego osiągnięcia) nie ma nie lub prawie nie. Dlatego też podejmując próby określenia naszej strategii rozwojowej powinniśmy mieć na uwadze nie tylko ogólny cel, ale również, odpowiedni zakres środków działania, aby ten cel osiągnąć.

Jednym z zasadniczych elementów jest problem struktury organizacji i zarządzania. Do tego zagadnienia można podchodzić z różnych stron. Istotne jest, że system zarządzania jest pewną całością, a między poszczególnymi częściami tej całości muszą być zdefiniowane zależności i związki.

Dotychczasowy system zarządzania był scentralizowanym systemem dowodzenia, który absolutnie preferował układy pionowe, z góry na dół. Tymczasem o skuteczności każdej organizacji decyduje nie tylko układ pionowy, ale szeroko rozumiane współdziałanie poziome. Jeżeli zdarza się, że „załkany” w jakiś sposób zostanie kanał pionowy, to następuje całkowita dezorganizacja zarządzania. Z wad systemu scentralizowanego dowodzenia zdawali sobie sprawę, szukaliśmy prób wyjścia z tego układu, niestety, bez powodzenia. Ilustracją może być np. system umów między przedsiębiorstwami, czyli próby przejścia na układy poziome. Jednakże system umów, głównie kooperacyjnych, był i jest systematycznie lamany, gdyż dla ognia zarządzającego i samego przedsię-



biorstwa ważniejsze jest wykonanie planu przedsiębiorstwa czy branży, niż wykonanie umów z innym przedsiębiorstwem, nie związanym organizacyjnie i ekonomicznie z daną branżą.

Można w tym miejscu zapytać: a system kontroli? Czy nie może on w tym zakresie wpłynąć np. na

realizowanie umów między przedsiębiorstwami? System kontroli może oczywiście mieć tu pewien wpływ, ale bardzo niewielki. Kontrola także działa w określonym układzie. Stąd chcę sformułować pogląd, że cały system kontroli jest dokładnie tyle samo wart, co system planowania. Są to bowiem spójne elementy tego samego systemu.

Nie jest najważniejszą sprawą architektury przyszłego modelu zarządzania, ale stworzenia pola dla dynamicznego działania wszystkich ogniw gospodarki. Posługuję się dla zilustrowania tej tezy przykładem. Jeden z wybitnych naszych profesorów zadal grupie dyrektorów pytanie: komu z panów rzeczywiście zależy na podniesieniu efektywności gospodarowania na powierzonym mu odcinku? Zaden z nich, na tak skonstruowane pytanie nie odpowiedział twierdząco. Mamy zatem tu do czynienia nie z chęcią efektywnego działania i tendencją do dynamicznego rozwijania się, ale ze swojszcio pojmaną strategią przetrwania, nienaradzania się gorze itp.

Każda jednostka ludzka wymaga w ramach powierzonego jej zadania marginesu swobody. Trudno to zresztą nazwać marginesem, jest to bowiem coś znacznie szerszego i większego. Tymczasem ta sfera swobody poszczególnych jednostek jest ograniczana. Rosną wskaźniki i dyrektywy planu. Możliwość samodzielnego działania są coraz węższe. Ale równocześnie wraz z ilością dyrektywnych wskaźników — i to jest paradoks — rośnie możliwość wyboru zadań i wskaźników. Jeżeli wskaźników i dyrektyw jest mało, ograniczenie swobody jest duże. Każdy bowiem wskaźnik trzeba zrealizować. Jeżeli natomiast liczba wskaźników rośnie, to z góry można założyć, że wiele z nich nie zostanie wykonanych, tym bardziej, że niektóre z nich wzajemnie się wykluczają. W tej sytuacji dyrektor przedsiębiorstwa koncentruje się tylko na realizacji tych zadań, o których wie, że na pewno zostaną wykonane, bądź których wykonanie przyniesie mu największe korzyści. Następuje zatem wybór zadań w zależności od indywidualnych możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa, nie zawsze zgodnych z intencjami ogniw nadrzędnych, branży lub działu gospodarki narodowej.

Każdy układ organizacyjny, pozbawiony sam siebie, bez związków i współzależności poziomych i nieformalnych, po pewnym czasie wykazuje zdolność do degeneracji, a w dalszej kolejności do całkowitego rozpadu.

Dlatego też przystępując do zasadniczych zmian w metodach zarządzania trzeba dokonać istotnych zmian, pomiędzy poszczególnymi elementami systemu zarządzania. Podstawową zasadą przy wszelkiego rodzaju podziałach organizacyjnych jest wyłączenie najsłabszego ognia w całej organizacji. U nas dzieje się często na odwrót. Na przykład przy tworzeniu niektórych kombinatów wyłączone z poszczególnych branż nie najsłabsze, sprężone ognia, a właśnie najmocniej, przy czym w wyniku reorganizacji nie powstały bynajmniej silne organizmy gospodarcze, gdyż w dalszym ciągu działają one w ramach układu pionowego, a w systemie organizacyjnym doszło dodatkowo jeszcze jedno ogniwo.

Przy wszelkich zmianach organizacyjnych powinniśmy na czoło wysuwać spójność ekonomiczną całego układu, a równocześnie tak nisko, jak się tylko da, lokować decyzje. Czyli inaczej mówiąc — chodzi o scentralizowaną, jednorodną strategię przy maksymalnej swobodzie taktyczno-dyspozycyjnej jednostek gospodarczych w realizacji zadań wynikających z przyjętej strategii.

Decentralizacji decyzji nie boi się tylko taki układ, który ma jasno sformułowaną strategię rozwoju całego układu.

W jednej sprawie istniała pełna zgodność: trzeba do spraw związanych z zarządzaniem podchodzić w inny sposób niż dotychczas. Wykazała ona również, że w obecnej chwili istotnie sprzyjająca atmosfera społeczna i polityczna dla dokonania wielu przewartościowań. Nie wszystko oczywiście jest jeszcze jasne, do głębi przemysłane. Ale wydaje się, że aktualnie jesteśmy zdolni do lepszego wykorzystania możliwości, jakie stwarza w tej dziedzinie nasz ustrój. Wymaga to jednak dalszego drażenia całej, złożonej problematyki zarządzania. Jest więc ta dyskusja jak gdyby otwarciem dla dalszej wymiany poglądów.

Do druku przygotował
KAROL SZWARC
Foto: M. STANKIEWICZ

W OKRESIE zaawansowanego wzrostu gospodarki, przy rozbudowanym potencjale produkcyjnym i naukowo-technicznym, przy kilkakrotnie wyższej skali produkcji i ciągłej różnicującej się potrzebie produkcyjnych i konsumpcyjnych, wynikających z postępu technicznego i społecznego — nie jest możliwe efektywne kierowanie gospodarką bez oparcia na planie centralnego planistę procesów realizacyjnych.

Obiektywnie występujące problemy realizacji w okresie zaawansowanego wzrostu gospodarki socjalistycznej były niejednokrotnie interpretowane jako kryzys gospodarki socjalistycznej centralnie planowanej. Głoszone poglądy, zwłaszcza w ostatnich kilku latach, że intensyfikacja rozwoju gospodarczego, również i socjalistycznego, jest możliwa tylko w drodze przechodzenia do systemu rynkowego. Uogólniano i przenoszono na diametralnie inne warunki ustrojowe faktyczne doświadczenia krajów kapitalistycznych z okresu przedmonopolistycznego, o zwiększającej się historycznej roli rynku w miarę rozwoju.

Głoszenie takich poglądów polegało, moim zdaniem, na nieporozumieniu. Wynikało to, po pierwsze, z wieloznaczności pojęcia stosowanego w różnym kontekście. Można bowiem mówić o rynku, jako o określonej strukturze efektywnego popytu produkcyjnego czy konsumpcyjnego; o gospodarce rynkowej, będącej synonimem gospodarki kapitalistycznej i o mechanizmie rynkowym, rozumianym jako techniczno-ekonomiczny system rozdziału dóbr. A po drugie, z niedostrzeżeniem aspektu społecznego stosowania mechanizmów rynkowych również w ustroju socjalistycznym.

Nie ulega wątpliwości, że w miarę intensyfikacji gospodarki zarówno kapitalistycznej, jak i socjalistycznej narastają problemy rynkowe (w sensie realizacyjnym). Natomiast potrzeba istnienia gospodarki rynkowej, czy wykorzystywania mechanizmów typu rynkowego, zależy od szeregu czynników technologicznych, organizacyjnych, społecznych i ustrojowych.

Z punktu widzenia techniczno-ekonomicznego mechanizmu typu rynkowego i zakresu stosowania tych mechanizmów zależy od stopnia, w jakim ten mechanizm spełnia swoje zadanie rozdziału określonych dóbr (czas, koszty społeczne i sprawność tego rozdziału).

Z punktu widzenia natomiast społecznego mechanizmu rynkowego w ustroju kapitalistycznym spełnia istotną rolę jako zmyślikowana „zobiektywizowana” forma podziału dochodu narodowego, umacniająca podziały ustrojowe gospodarki kapitalistycznej. Poprzez rynek i cenę realizuje się w poważnym stopniu polityka społecznego rozstrawiania, realizuje się wysiłek kapitalistyczny.

W gospodarce socjalistycznej, której podstawowym zadaniem jest realizacja określonej polityki społecznej (pełne zatrudnienie, egalitaryzm społeczny z punktu widzenia warunków pracy i życia) mechanizm rynkowy nie może służyć jako instrument tej polityki, nie może również wprowadzać elementów żyłowości i niepewności gospodarowania. Mechanizm rynkowy może być stosowany tylko tam i tylko w ten sposób, aby nie zmieniać podstawowych założeń planowanej centralnie polityki społecznej, aby nie prowadził do nierówności społecznych, niesprawiedliwego podziału dochodów. Mechanizm rynkowy może więc być tylko ograniczonym narzędziem techniczno-organizacyjnego rozdziału dóbr w przypadkach uzasadnionych ekonomicznie, narzędziem substytucyjnym do nierynkowych sposobów rozdziału.

Gospodarka socjalistyczna stwarza warunki świadomego i skutecznego oddziaływania centralnego planisty na możliwości produkcyjne oraz na potrzeby produkcyjne i konsumpcyjne gospodarki i społeczeństwa. Podstawowym problemem w socjalizmie, również i w fazie zaawansowanego rozwoju gospodarki, jest nie potrzeba istnienia mechanizmów dostosowawczych typu rynkowego do istniejącej struktury popytu produkcyjnego i konsumpcyjnego, lecz potrzeba synchronizacji tych dwóch stron bilansu już w planie w ujęciu dynamicznym.

Jak dotychczas, większy nacisk w planowaniu i zarządzaniu położono na zagadnienia produkcyjne, na kierowanie produkcją, podażą, nie przywiązując większej wagi do zagadnień realizacji. Nie wypracowano właściwych i skutecznych metod planowania, kreowania popytu, me-

łożeniem ustrojowym socjalizmu. Możliwość takiego tworzenia, kreowania popytu stwarza gospodarka centralnie planowana, w której podstawowe czynniki wzrostu mogą być oparte przez państwo. Możliwość tę nie są jeszcze w pełni wykorzystane.

Oczywiście, jak to już podkreślono, nie chodzi o dostosowanie ex post struktury popytu do istniejącej struktury popytu konsumpcyjnego, lecz o aktywne oddziaływanie przez państwo na wielkość i strukturę popytu konsumpcyjnego przez bezpośredni wpływ na wielkość i rozkład dochodów indywidualnych — faktyczną siłę nabywczą ludności i kształtowanie określonych modeli konsumpcji jak i wybory kierunków, technik i form (społeczna i indywidualna) konsumpcji. Bo przecież nie abstrakcyjne potrzeby decydują o konkre-

potężnych związków produkcyjno-technologicznych o dużym rynku wewnętrznym.

W warunkach naszego kraju znaczne rozwarstwienie dochodów przy niskim na ogół średnim poziomie dochodów nie stwarza np. wystarczającego rynku zbytu na artykuły konsumpcyjne trwałego użytku o wysokim standardzie, dla podjęcia efektywnej ekonomicznej produkcji krajowej opartej na wysokim poziomie technicznym (niewielka skala potrzebnej strumienia produkcji, znacznie niższa od optymalnej skali produkcji przy instalowaniu wysokiej techniki). Stąd w przypadku znacznego rozwarstwienia dochodów w małym kraju powstają warunki „efektywności” (w krótkim okresie, przy danym rozkładzie dochodów) importu tych dóbr z krajów wysoko rozwiniętych, z kolei wytwarzanie tych dóbr w kraju mimo związa-

nych korzyści dużej skali produkcji, związanej z wysoką techniką. Połączenia to z sobą, zwłaszcza w skali niewielkiego kraju o niewielkim rynku wewnętrznym, wysokie koszty rozwoju, co przy danych zasobach ogranicza tempo wzrostu gospodarki.

To, co wyżej powiedziano, podkreśla bardzo mocno potrzebę prowadzenia przez centralnego planistę jasnej polityki dochodowej. Istotna jest tutaj zwłaszcza kontrola dochodów, szczególnie w sektorze nieuspołecznionym. Trzeba stwierdzić, wbrew utartym poglądom, że istnienie rozdrobnionej prywatnej własności nie jest w obecnych warunkach zagadnieniem marginesowym z rozpatrywanego punktu widzenia, z uwagi na znaczny odsetek ludności kraju zatrudnionej w tych układach własnościowych.

Istnienie sektora nieuspołecznionego i utrzymywanie w tym sektorze znacznie niższej techniki produkcji, a więc i relatywnie wyższego zatrudnienia, może przynieść w krótkim okresie korzyści całej gospodarce narodowej tylko w określonych warunkach. Podstawowym warunkiem jest utrzymywanie w takiej sytuacji w tym sektorze relatywnie niższego poziomu plac i dochodów. Doświadczenia ostatnich lat wskazują jednak, że sytuacja taka w naszych warunkach nie jest możliwa do przeprowadzenia. Wymagałoby to bowiem pełnej kontroli ekonomicznej i administracyjnej państwa nad tym sektorem (zaopatrzenie materiałowe, zatrudnienie, place, dochody, ceny, zbyty itp.), a więc praktycznie uspołecznienia produkcji przy okresowym utrzymywaniu niższej techniki produkcji. Jednakże zróżnicowanie takie w warunkach ustroju socjalistycznego, przy pełnym uspołecznieniu środków produkcji, nie byłoby możliwe do utrzymania, zwłaszcza w niewielkim kraju.

Taką politykę społeczno-gospodarczą zastosowały w stosunku np. do rolnictwa (uspołedzielenie) inne kraje socjalistyczne w początkowej fazie industrializacji. W naszym kraju masowe uspołedzielenie rolnictwa w poprzednim okresie nie zdoła, jak wiadomo, egzystować. Również w warunkach istnienia gospodarki chłopskiej na ogół ściśle zintegrowanej, z gospodarką uspołeczną, a zwłaszcza z przemysłem państwowym, nie jest możliwe, bez określonych konsekwencji w zakresie migracji ludności i poziomu intensywności produkcji rolniczej, utrzymywanie w dłuższym okresie czasu znacznie niższego parytetu dochodów w rolnictwie.

Ograniczenia ze strony rynku wewnętrznego związane ze skalą i strukturą potrzebnego strumienia produkcji mogą być istotnym hamulec wprowadzania postępu technicznego.

Należy tu wyraźnie podkreślić, że nawet niekontrolowane i nielegalne dochody działają przeciwko sposobowi legalnym na rynku dóbr konsumpcyjnych, wywierają nacisk na określone dobra stwarzając „potrzebę ekonomiczną” produkcji określonych artykułów. Nadmierne więc, z punktu widzenia możliwości produkcyjno-realizacyjnych kraju, zróżnicowanie dochodów wpływa na potrzebę zróżnicowania jakościowego i technologicznego produktów końcowych (dla konsumenta masowego i elitarnego). Postulaty takiego zróżnicowania, a więc produkcji nowych, wysokiej jakości wyrobów, poszukiwanych przez lepiej sytuowanych rodzin, jak również rozwijanie produkcji analogicznych wyrobów o niższym standardzie — dostępnych dla licznej grupy rodzin średnio i gorzej sytuowanych, stawia się od dłuższego czasu w wielu publikacjach ekonomicznych.

Należy podkreślić, że zróżnicowanie techniki produkcji, wynikające zarówno z utrzymywania w gospodarce zbyt zróżnicowanych struktur społecznych, własnościowych jak i technologicznych, jest dla całej gospodarki narodowej nieefektywne ekonomicznie w długim okresie. Wpływa bowiem na zróżnicowanie struktury popytu produkcyjnego i konsumpcyjnego; stąd ograniczenie ze względów realizacyjnych możliwości specjalizacji produkcji, a więc i niewykorzystanie ekonomicz-

nych korzyści dużej skali produkcji, związanej z wysoką techniką. Połączenia to z sobą, zwłaszcza w skali niewielkiego kraju o niewielkim rynku wewnętrznym, wysokie koszty rozwoju, co przy danych zasobach ogranicza tempo wzrostu gospodarki.

To, co wyżej powiedziano, podkreśla bardzo mocno potrzebę prowadzenia przez centralnego planistę jasnej polityki dochodowej. Istotna jest tutaj zwłaszcza kontrola dochodów, szczególnie w sektorze nieuspołecznionym. Trzeba stwierdzić, wbrew utartym poglądom, że istnienie rozdrobnionej prywatnej własności nie jest w obecnych warunkach zagadnieniem marginesowym z rozpatrywanego punktu widzenia, z uwagi na znaczny odsetek ludności kraju zatrudnionej w tych układach własnościowych.

Istnienie sektora nieuspołecznionego i utrzymywanie w tym sektorze znacznie niższej techniki produkcji, a więc i relatywnie wyższego zatrudnienia, może przynieść w krótkim okresie korzyści całej gospodarce narodowej tylko w określonych warunkach. Podstawowym warunkiem jest utrzymywanie w takiej sytuacji w tym sektorze relatywnie niższego poziomu plac i dochodów. Doświadczenia ostatnich lat wskazują jednak, że sytuacja taka w naszych warunkach nie jest możliwa do przeprowadzenia. Wymagałoby to bowiem pełnej kontroli ekonomicznej i administracyjnej państwa nad tym sektorem (zaopatrzenie materiałowe, zatrudnienie, place, dochody, ceny, zbyty itp.), a więc praktycznie uspołecznienia produkcji przy okresowym utrzymywaniu niższej techniki produkcji. Jednakże zróżnicowanie takie w warunkach ustroju socjalistycznego, przy pełnym uspołecznieniu środków produkcji, nie byłoby możliwe do utrzymania, zwłaszcza w niewielkim kraju.

Tym bardziej taka polityka nie jest możliwa do utrzymania w stosunku do całości gospodarki nieuspołecznionej, zwłaszcza działalności usługowej, rzemieślniczej, drobnej przemysłu prywatnego i handlu. Co więcej — istnieją, wydaje się, zbyt korzystne warunki ekonomiczne dla działalności prywatnej w tym zakresie i to nie tyle może wskutek polityki fiskalnej państwa (po roku 1968 obserwowamy tutaj pewne zmiany), co wskutek korzystnych dla sektora prywatnego obowiązków w naszej gospodarce zasad tworzenia cen.

Sektor ten korzysta z egalitarnej polityki społeczno-ekonomicznej państwa socjalistycznego, zwłaszcza w zakresie poziomu plac, gdyż mając praktycznie poprzez kalkulację kosztów produkcji, wpływ na tworzenie cen, doprowadził do zróżnicowania stopy plac i dochodów na swoją korzyść (dotyczy to przede wszystkim zatrudnionych pracowników najemnych i dochodów właścicieli z działalności pozarolniczej). Ma to określone negatywne konsekwencje dla całej gospodarki narodowej nie tylko ekonomiczne, ale i społeczne.

ZAKRES OBOWIĄZYWANIA USTALONEJ CENY

Zakłady Wytwórcze Aparatury w N. zamówiły w Centrali Importowo-Eksportowej blachę gorącą walcowaną z importu, wykonaną według norm amerykańskich. Dostawy były realizowane od kwietnia 1968 r. i fakturowane przez Centralę wg cen cennika 30-Z/68, tj. po 13 740 zł za tonę z zaznaczeniem prowizyjności tej ceny. W dniu 17.X.68 Centrala wystąpiła do Branżowej Komisji Cen Zbytu Wyrobów Hutniczych przy Zjednoczeniu Hutnictwa Żelaza i Stali z wnioskiem o ustalenie dla blachy zakupionej na podstawie zagranicznego kontraktu w ilości 480 ton ceny krajowego cennika a wynikającej z odpowiedniego przeliczenia placowej ceny dewizowej. Branżowa Komisja Cen w dniu 20.XI.1968 r. uwzględniła wniosek Centrali i ustaliła cenę w wysokości 20 050 zł za tonę. Na skutek tego, Centrala Importowo-Eksportowa pobrała od Zakładów Wytwórczych Aparatury należność za całą partię blachy tzn. także dostarczonej przed ustaleniem jej ceny przez Branżową Komisję Cen.

Uważając pobranie przez Centralę ceny nowej również za dostawę wykonane przed jej ustaleniem za bezpodstawne, Zakłady Wytwórcze Aparatury wystąpiły na drogę postępowania arbitrażowego z żądaniem zasądzenia na ich rzecz zwrotu pobranej nadpłaty w wysokości 1 760 446 zł.

Okręgowa Komisja Arbitrażowa oddaliła roszczenie z uzasadnieniem, że decyzja cenowa stanowiąc, iż odnosi się do blachy dostarczonej w ramach realizacji konkretnego kontraktu, daje podstawę do rozliczenia według tej ceny dostaw wykonanych również przed wydaniem decyzji.

Główna Komisja Arbitrażowa rozpoznając spór na skutek odwołania powodowych Zakładów, orzeczeniem z dnia 14 kwietnia 1970 r. nr I-403/70 stanowisko OKA potwierdziła, wypowiadając następujący pogląd prawny:

Cena ustalona dla określonej partii towaru stanowi podstawę rozliczenia całej partii, choćby część towaru została dostarczona przed wydaniem decyzji cenowej.

W uzasadnieniu Główna Komisja Arbitrażowa zaznaczyła m. in.: „Główna Komisja Arbitrażowa (...) nie znalazła podstaw do przyjęcia, że zaskarżone orzeczenie narusza przepis art. 542 § 1 l. c.

Decyzja Branżowej Komisji Cen ustaliła cenę dla blachy zakupionej według kontraktu nr 132/0054/68/USA w ilości 480 ton, przeznaczonych dla strony powodowej, co w decyzji wyraźnie podkreślono. Zatem cena OKA, iż decyzja cenowa przewidywała rozliczanie ceny na całość dostaw 480 ton, bez względu na to kiedy zostały wykonane, znajduje potwierdzenie w treści decyzji i wobec tego pozwana zasadnie zafakturowała po tej cenie należność za dostawę wykonaną w październiku 1968 r. Przeciwko rozliczeniu spornych dostaw według ceny cennikowej przemawia również okoliczność, że ceny te znajdują zastosowanie przy rozliczaniu należności za wyroby wykonane według PN lub wg norm porównywalnych (pkt 1.2 i 1.3 części ogólnej cennika 30-Z/68), gdy tymczasem powodowe Zakłady zamówiły blachę wykonaną według norm nieporównywalnych z PN, co potwierdziła Branżowa Komisja Cen.

W tym stanie rzeczy nie można było ceny cennikowej przyjąć za podstawę rozliczenia, tym bardziej, że pozwany w fakturze zaznaczył, że ceny cennikowe są zastosowane prowizyjnie. Skoro mimo tego zastrzeżenia powodowe Zakłady przyjęły w kalkulacji wyrobów ceny cennikowe, ewentualna strata nie mogłaby obciążać pozwanego.”

ZNACZENIE CZĘŚCIOWEGO WYKONANIA ZAMÓWIENIA

Przedsiębiorstwo Handlu Sprzętem Rolniczym złożyło w Hurtowni Artykułów Metalowych zamówienie na dostawę 1400 kompletów kluczy tzw. nasadowych.

Hurtownia nie potwierdziła zamówienia, które nie wynikało z rozdzielnika, ugodnienia lub zarządzenia jednostki nadrzędnej, jednak powołując się na otrzymane zamówienie, dostarczyła część kluczy, które Przedsiębiorstwo przyjęło.

Uważając, że Hurtownia nie dotrzymała warunków zamówienia, Przedsiębiorstwo wystąpiło na drogę postępowania arbitrażowego z żądaniem zasądzenia na jego rzecz od Hurtowni 133 245 zł tytułem kar umownych za niewykonanie dostaw zamówionych kluczy.

Okręgowa Komisja Arbitrażowa zasądziła kwotę zł 66.662, a od obowiązku zapłaty pozostałej części OKA stronę pozwaną zwolniła na podstawie uchwały nr 2/58 Kolegium Arbitrażu.

Orzeczenie to zaskarżyła pozwana Hurtownia podnosząc zarzut, że między stronami nie doszło do zawarcia umowy, a zatem brak podstaw do obciążenia strony pozwanej karą umowną.

Główna Komisja Arbitrażowa rozpoznawszy sprawę w orzeczeniu z

DOKONCZENIE NA STR. 8

KREOWANIE POPYTU

STANISŁAW ŁOJEWSKI

W tym synochronizacji i optymalizacji już w planie potrzeb i możliwości produkcyjnych. Wymaga to istotnego przesunięcia akcentu w zainteresowaniach centralnego planisty na podstawowe czynniki rozwoju związane z rynkiem (realizacją).

W gospodarce socjalistycznej dostosowanie takie nie przebiega pod czas realizacji wytworzonej produkcji (jak w kapitalizmie, zwłaszcza przedmonopolistycznym); popyt produkcyjny i konsumpcyjny określić można już w procesie sporządzania planu produkcji. Plan określa bowiem rozmiar popytu — rynek. Umożliwia to fakt, że zarówno wielcy producenci, jak i odbiorcy towarów podlegają polityce państwa. Przy czym nie chodzi tutaj tak bardzo o ściśle bilansowanie przewidywanego na przyszłość popytu konsumpcyjnego i produkcyjnego oraz możliwości produkcyjnych istniejących i planowanych, lecz o **onanie** planu przez centralnego planistę podstawowych czynników rozwoju, czynników kreujących popyt. Do czynników tych należy postęp techniczny i postęp społeczny.

Podstawowym problemem jest tutaj umiejętność przewidywania konsekwencji produkcyjno-technologicznych, jakie wynikały z przyjmowanych kierunków postępu technicznego i postępu społecznego (w zakresie struktury produkcji, struktury inwestycji). Pełna znajomość tych konsekwencji, w tym również społeczno-ekonomicznych, jest podstawowym warunkiem skutecznego planowania w fazie zaawansowanego wzrostu gospodarki socjalistycznej.

W tej fazie występuje wzajemne uwarunkowanie między postępowaniem technicznym i postępowaniem społecznym; są to bowiem wzajemnie uzależnione się ognia — czynniki wzrostu.

Potrzeba aktywnego kształtowania postępu społecznego, a więc i struktury popytu konsumpcyjnego, oraz sprzężonego z tym popytu produkcyjnego, jest podstawowym za-

nym popycie rynkowym, ale faktycznie rozdzielona siła nabywcza ludności, rozkład tej siły nabywczej w społeczeństwie, uznane społecznie modele konsumpcji.

Przy nastawieniu gospodarki na zaspokojenie masowych potrzeb konsumpcyjnych, istnieje możliwość, zwłaszcza w naszych warunkach np. w najbliższym 10-leciu, względnie ścisłego określenia tych potrzeb, skutecznego planowania popytu i podaży. Niepewność na rynku konsumpcyjnym nie jest stwarzana przez konsumenta masowego, lecz przede wszystkim przez konsumenta elitarnego z najwyższych grup dochodów — jeśli konsument ten dysponuje znacznym procentem ogólnej siły nabywczej, bądź tylko przyrostu siły nabywczej społeczeństwa w poszczególnych okresach. Wiąże się więc z tym, zwłaszcza przy obecnym poziomie rozwoju gospodarki, problem optymalnej wysokości i rozwarstwienia dochodów z punktu widzenia możliwości produkcyjnych i realizacyjnych gospodarki.

Można wysunąć tutaj tezę, że dla określonej wielkości kraju o określonym poziomie rozwoju techniczno-ekonomicznego, istnieje pewna, optymalna z punktu widzenia rynku wewnętrznego, stymulującego wzrost produkcji krajowej, skala rozwarstwienia dochodów. Przy czym — im mniejszy kraj, przy danym poziomie rozwoju, tym skala rozwarstwienia powinna być mniejsza. Wyższy poziom rozwoju techniczno-ekonomicznego gospodarki (a więc i jej wielkość) pozwala na większą skalę rozwarstwienia dochodów, nie stwarza ograniczeń na rynku wewnętrznym, gdyż liczebność ludności w poszczególnych grupach dochodowych może zaopatrzyć warunki zbytu artykułów nawet o wysokim standardzie, nawet przy najwyższej technice produkcji. Podobny wpływ może mieć również handel zagraniczny, a zwłaszcza integracja ekonomiczna mniejszych krajów, prowadząca do tworzenia

procentu ogólnej liczby absolwentów szkół wyższych. We Francji, mającej znacznie wyższy stopień upowszechnienia studiów, odsetek absolwentów po studiach technicznych wynosił 16,8 proc., a liczba tych absolwentów równała się mniej więcej ilości absolwentów szkół technicznych w Polsce (porównajmy to teraz z liczbą ludności i poziomem rozwoju gospodarki).

Z kolei jednak we Francji 33,1 proc. studentów studiowało na kierunkach humanistycznych, a w Polsce tylko 8,1 proc. Podobne rezultaty dała zestawienia naszego kraju z innymi państwami o znacznie wyższym stopniu upowszechnienia szkolnictwa wyższego (np. Dania, Finlandia, Holandia, Jugosławia, Kanada, Szwecja).

Może tylko przyjrzymy się jeszcze trochę bliżej sytuacji w Japonii, której przykładem operuje M. Rakowski. W Japonii na 10 tys. ludności w 1965 r. przypadało 114 studentów, a w Polsce 80. Jednak struktura kształcenia według zasadniczych kierunków studiów wyglądała w Japonii następująco: humanistyczny 11,2 proc., nauk społecznych 29,8 proc. (w Polsce — 16,1 proc.), techniczny 16,8 proc. Wzrosty wskaźniki te zestawia z powyższymi danymi dla Polski, aby stwierdzić, że przewaga Japonii w rozwoju szkolnictwa wyższego opiera się na większej rozbudowie studiów humanistycznych i społecznych.

Biorąc to wszystko pod uwagę trzeba podkreślić, że w naszym kraju jest oczywiście również możliwość — i to nawet w chwili obecnej — szybki wzrost ogólnej liczby studentów poprzez powiększenie liczby studiujących na kierunkach humanistyczno-społecznych. Jest to możliwe z uwagi na fakt, że tworzenie zdolności kształceniowych na

piatach roczności przyrostu dochodu narodowego, którym posługuje się M. Rakowski — decydująco oddziałuje struktura dokonywanych inwestycji.

Druga sprawa łączy się z artykułem M. Rakowskiego, ale w tym samym stopniu odnosi się do innych autorów, którzy ostatnio podejmowali na łamach naszych czasopism problematykę rozwoju szkolnictwa wyższego. Chodzi mianowicie o to, że w rozważaniach na temat tzw. względnej opóźnienia Polski w rozwoju studiów wyższych w porównaniu z innymi krajami — gdzie miara tego rozwoju jest wskaźnik liczby studentów na 10 tys. mieszkańców — nie bierze się pod uwagę: 1) struktury oraz poziomu rozwoju ekonomicznego kraju oraz 2) struktury studentów według kierunków kształcenia. Analiza pierwszego problemu jest zbyt obszerna i skomplikowana, aby zająć się nią w niniejszym artykule. Pokrocie omówimy natomiast drugi problem.

Wiele osób w naszym kraju jest zafascynowanych stosunkowo wysokim unowocześnieniem szkolnictwa wyższego w innych krajach, które niejednokrotnie przekracza stopień tego unowocześnienia w Polsce. W rozważaniach tych nie zwraca się jednak zazwyczaj uwagę na fakt, że to wysokie upowszechnienie kształcenia wyższego jest osiągnięciem, zwłaszcza w krajach kapitalistycznych — poprzez ogromnie szybkie tempo rozwoju studiów humanistyczno-społecznych, a zatem kierunków studiów nie najściślej powiązanych z gospodarką i których rozwój nie wymaga poważnych nakładów. Podając przykładowo, w Polsce w 1965 r. studentów na wydziałach technicznych stanowiło 33,5 proc. ogółu studentów, a absolwenci tych studiów 29,2

cji naukowo-technicznej stwarzającej nowe zadania przed wszystkimi dziedzinami wytwórczości. W światowej rywalizacji ekonomicznej — pomijając kraje na najniższym poziomie rozwoju — nie decyduje ilość kadry, ale co te kadry potrafią zrobić!

Dlatego też położenie akcentu na jakości absolwenta wydaje się obecnie najistotniejszą kwestią w problematyce rozwoju szkolnictwa wyższego. Dążenie do poprawy jakości — to przede wszystkim polepszenie warunków dydaktycznych i materialnych pracy uczelni, co wymaga znacznego zwiększenia rozmiarów środków przeznaczanych na szkolnictwo wyższe. Wytłania się konieczność zdecydowanego przełamania bariery powierzchni dydaktycznej i socjalnej, jaką napotyka w swym rozwoju szereg uczelni. Pokonanie tej bariery wymaga budowy i wyposażenia wielu nowych obiektów dla szkolnictwa wyższego. Ponadto potrzeba znacznego zwiększenia rozmiarów kształcenia kadr dydaktyczno-naukowych.

Niezależnie od tych najbardziej pilnych zadań, istnieje stała potrzeba doskonalenia wyposażenia laboratoriów, szybszego wdrażania postępu w metodach nauczania, zmniejszania liczby studentów przypadających na pracownika dydaktycznego, rozbudowy i poprawy usług społeczno-sportowo-rekreacyjnych szkół wyższych.

Biorąc te wszystkie zadania pod uwagę, szybki wzrost nakładów na szkolnictwo wyższe wydaje się niezbędnym. W obecnych naszych warunkach nie jest to jednak sprawą łatwą. Już teraz przeznaczamy na potrzeby szkół wyższych 5,8 mld zł potrzebujemy szkół wyższych (wg stanu na rok 1965, budżet państwowy), rocznie (tylko budżet państwowy), co stanowi ok. 14 proc. całości wydatków na kształcenie i blisko 0,9

Po tych zasadniczych uwagach, jakie nasuwały się po lekturze artykułu M. Rakowskiego, chciałbym jeszcze podnieść dwie sprawy.

Pierwsza dotyczy twierdzenia autora, że stosunkowo wysoka kapitalizacja przyrostu dochodu narodowego w naszym kraju wynika z niskiego tempa wzrostu kadr z wyższym wykształceniem. Twierdzenie to nasuwa wątpliwość już od zapaściomieniu się z podanymi wyżej wskaźnikami nasycenia naszej gospodarki kadrą inżynierską. Jeśli zatem można zaważać kapitalizację z problematyką kadrową to sądzę, że należałoby tu zwrócić przede wszystkim uwagę na aspekt jakości kadr. Niezależnie od tego jest sprawa oczywista, że na wysokość ogólnego wskaźnika ka-

Nr 14 (1020) - 4.IV.1971

TENDENCJE ROKU 1971

SYMON JAKUBOWICZ

Wobec braku w obecnej chwili planu pięcioletniego, należy za-
trzymać się na głównych zadaniach wyrażonych w planie na r.
1971. Plan ten cechuje dążenie do przywrócenia zachwianych pro-
porcji i stworzenia warunków dla dalszego i stabilnego rozwoju. Ma
to być rozwój, w którym pogodzi się warunki jego proporcjonalności
z przeobrażeniami strukturalnymi, charakterystycznymi dla rewolu-
cji naukowo-technicznej.

WTABELI poniżej pre-
zentujemy zestawienie
głównych wskaźników
planu 1971. r. Dla la-
twiejszego uchwycenia
istniejących trendów ze-
stawiliśmy je z planowanymi i
wykonanymi wskaźnikami roku
1970.

GŁÓWNE ZADANIA ROKU 1971 NA TŁE ROKU 1970

	1970	1970	1971
	1969	1969	1970
	(plan)	(wykonanie)	(plan)
Dochód narodowy	106,3	105,2	104,9
Nakłady inwestycyjne	111,0	107,0	98,5
Produkcja przemysłowa (towarowa)	108,4	106,4	105,6
Wydajność pracy w przemyśle	109,4 a)	105,0 b)	105,4 b)
Obroty handlu zagranicznego	113,6	113,0	108,0
Produkcja budowlana	108,6	104,0	104,1
Produkcja i usługi rolnictwa oraz gospodarki środkami spożywczymi	105,5	—	103,2
Skup zwierząt rzeźnych	100,3	99,8	103,0
Masa towarowa na zaopatrzenie ludności	104,3	104,2 c)	102,4

Źródła: 1. Ustawa o planie na rok 1970. Die Wirtschaft nr 1/1970.
2. Ustawa o planie na rok 1971. Neues Deutschland z 16.XII.1970.
3. Komunikat Państwowego Centralnego Urzędu Statystycznego. Neues
Deutschland z 22.I.1971.

Wydaje się, że tabela przedstawia
dość jasny obraz tendencji wyraża-
jącej się w generalnym zwolnie-
niu tempa rozwoju w celu „złapania
oddechu”. Bardziej szczegółowe
„omówienia” wymagają proble-
my inwestycji i handlu zagranicz-
nego.

KONCENTRACJA INWESTYCJI

Globalne nakłady inwestycyjne r.
1971 zostały zredukowane do 98,5
proc. w stosunku do nakładów roku
1970. Wyraża się w tym dążenie do
zmniejszenia ich udziału w docho-
dzie narodowym i, co najmniej
ważne do uporządkowania całego
procesu inwestycyjnego. Stąd decy-
zja o rozpoczęciu nowych inwesty-
cji tylko w absolutnie niezbęd-
nym zakresie. Bliższa analiza struk-
tury nakładów inwestycyjnych
wskazuje jednak na szereg ważnych
tendencji zawartych w planie.

Do kierunków preferowanych w
inwestowaniu należy w planie prze-
mysł, oświata, nauka i technika
oraz budownictwo mieszkaniowe.
Przy spadku globalnych nakładów
o 1,5 proc. w porównaniu z r. 1970,
inwestycje w przemyśle rosły o 3
proc. W ten sposób udział prze-
mysłu w globalnych nakładach
wzrasta z 40 proc. w r. 1969 i 43 proc.
w r. 1970 do 45 proc. w r. 1971.
Tendencja ta ma podwójne znacze-
nie.

Faworyzuje się dział gospo-
darki narodowej, którego udział w
tworzeniu dochodu narodowego jest
największy. Tym samym podkreśla
się przyjętą w planie zasadę kon-
centracji na zadaniach, które przy-
noszą najsilniejszy wzrost dochodu
narodowego.

Zmierzano się do podciągnięcia
tych dziedzin przemysłu, które po-
stały w tyle, powodując liczne
trudności i napięcia. Idzie przede
wszystkim o bazę surowcową i ko-
operacyjną gospodarki narodowej.
W planie r. 1971 nastąpiło więc
dość radykalne przesunięcie środków
inwestycyjnych z produkcji finalnej
do przemysłu kooperacyjnego, a tak-
że bardzo silne zwiększenie inwesty-
cji (o 20 proc.) w energetyce,
która tyle kłopotów sprawiała gospo-
darce NRD również w czasie bie-
żącej zimy.

Niezmiennie preferowane są „in-
westycje przyszłości”. Zalicza się do
nich inwestycje w całym systemie
oświatowym oraz środki prze-
znaczone na naukę i technikę. Na-
kłady na te cele rosły w NRD nie-
ustannie. W r. 1969 o 28 proc., w r.
1970 o 22 proc. (plan), a w 1971 za-
planowano dalszy wzrost o 10 proc.
Przed naukowcami i inżynierami
stawia się w dalszym ciągu bardzo

ważne zadania, z tym jednak, że
także w tej dziedzinie następuje
pewne przesunięcie akcentów i
środków. Jak bowiem stwierdził
przewodniczący Komisji Planowa-
nia, za dużo wysoko kwalifikowa-
nych pracowników zajmując się pro-
blemami r. 1990, a za mało produk-
cją i technologią r. 1971.

W r. 1970 stworzono również no-
we podstawy dla dynamicznego
rozwoju „stosunków handlowych
NRD z krajami należącymi do sek-
tora pozasocjalistycznego. W roku
bieżącym np. proporcje eksportu
NRD będą się kształtować następu-
jąco: wzrost eksportu ogółem o 16
proc., w tym do krajów socjali-
stycznych o 14 proc., a do sektora
niesocjalistycznego o 25 proc.

Z wysoko rozwiniętymi krajami
kapitalistycznymi nie uzyskała jesz-
cze NRD pełnej normalizacji sto-
sunków ekonomicznych, ale rok u-
biegły zapoczątkował tu pewien no-
wy etap. Charakterystyka go dugo-
terminowe umowy handlowe zawar-
te przez NRD z W. Brytanią, Fran-
cją, Włochami, Holandią, Austrią i
innymi. Szczególnie ważną rolę w
zakresie polityczno-gospodarczym
odgrywały stosunki handlowe NRD
z NRF i Berlinem Zachodnim. Ich
udział w obrotach NRD wynosił 10
proc. (1969 r.). Dla NRD osiągała
one pozycję pierwszego partnera
wśród krajów kapitalistycznych, a
równocześnie zajmującą zdecydowane
drugie miejsce w jej globalnym im-
porcie i trzecie w jej globalnym eks-
porcie.

Sukcesom NRD w nawiązywaniu
normalnych stosunków politycznych
z krajami rozwijającymi się towa-
rzyzyszy wzrost stosunków handlo-
wych z nimi. Kraje, które uznały
NRD, korzystają z pokąsnej pomo-
cy Republiki.

Takie są główne tendencje zawar-
te w planie NRD na rok 1971. Ich
realizacja ma na celu wyrównanie
proporcji przed nowym planem pię-
cioletnim, a ściślej mówiąc — czte-
roletnim (1972—1975) planem gospo-
darczym. Tendencje te mają swoje
odzwierciedlenie w nowych ustaleniach sy-
stemu funkcjonowania gospodarki
na bieżący rok.

ZMIANY W PLANOWANIU

„Nowy system ekonomiczny” NRD
ewoluował w ostatnich dwóch la-
tach w kierunku większej elastycz-
ności. Wyrażało się to przede wszy-
stkim w przyjęciu zasady, że głów-
nym instrumentem planowania ma
być plan wieloletni. Eksponowanie
znaczenia planu wieloletniego było
równoważące z obniżeniem rangi
planu rocznego i próbą sprowadze-
nia go do roli planu wykonawczego.
Oznaczało ono także znaczne
zmniejszenie liczby wskaźników dy-
rektywnych i zapowiedziane oparcie
się w planie pięcioletnim 1971—1975
na wieloletnich normatywach finan-
sowych. Nie trzeba podkreślać, że
tendencje te odpowiadały postula-
tom rozszerzenia autonomii przed-
siębiorstw i zjednoczeń.

W stosunku do tych założeń rok
1971 stanowi dość ostry zwrot.
Zmiany wprowadzone do systemu
funkcjonowania mają na celu
„wzmocnienie autorytetu planu i
jego stabilności”. We wszystkich
oficjalnych enuncjacjach i doku-
mentach podkreśla się konieczność
zwiększenia dyscypliny planowej,
za czym poszły nowe przepisy do-
tyczące planowania, bilansowania i
kontroli wykonania planów.

Autorytet narodowego planu go-
spodarczego ma ulec zwiększeniu
przez jeszcze ściślejsze jego powia-
zanie z planami rocznymi organi-
zacji gospodarczych. Znacząco, że
wszystkie wskaźniki, które znalazły
się w planie centralnym, muszą
mieć swoje precyzyjne odbicie w
planach przedsiębiorstw.

W wypowiedziach odpowiedzial-
nych pracowników Państwowej Ko-
misji Planowania stwierdza się
obecnie, że przy pomocy samych
norm wieloletnich i orientacji na
zysk nie jest możliwe osiągnięcie
produkcji o odpowiednim asorty-
mencie, zabezpieczeniu potrzeb
ludności ani rozwiązanie problemów
eksportu i importu. Wszystko to —
podkreśla się obecnie w NRD —
wymaga rozbudowanego syste-
mu wskaźników dyrektywnych ze
wskaźnikami produkcji towarowej,
jako osi tego systemu).

Postulat został zrealizowany i,
jak wynika z postanowienia Rady
Ministrów, w roku bieżącym ob-
wiązuje w przemyśle kluczowym 22
wskaźniki dyrektywne (licząc zadania
asortymentowe jako jeden
wskaźnik), 10 państwowych norm
finansowych i 15 wskaźników orien-
tacyjnych.

Drugim ważnym kierunkiem
zwiększenia autorytetu i stabilności
planowania jest rozbicie planu rocz-
nego na odcinki miesięczne i to na
wszystkich szczeblach planowania.
Owe, zatwierdzone przez nadzór-
ne instancje, odcinki miesięczne są
w bieżącym roku podstawą rozli-
czania się przedsiębiorstw z wyko-
naniem planu, a zatem również głów-
nym instrumentem kontroli pań-
stwowej.

Brak miejsca na rozwijanie tego
zagadnienia i dalsze wymienianie
takich posunięć dyscyplinujących,
jak np. ściślejsze limitowanie środ-
ków przydzielanych organizacjom
gospodarczym. Jest przecież jasne,
że zmiany w planowaniu pociągają
za sobą zmiany również w innych
dziedzinach systemu funkcjonowa-
nia gospodarki narodowej. Problem
polega tylko na tym, czy omawiane
zmiany mają charakter przejścio-
wo-taktyczny, czy też bardziej
trwały, strategiczny. Odpowiedzi na
to pytanie udzieli VIII Zjazd SED,
choć jak wynika z cytowanej już
wypowiedzi H. W. Hübnera —
przyjęte na rok 1971 metodologicz-
ne reguły planowania miałyby ob-
wiązywać nie tylko w tym roku.

Artykuł niniejszy stanowi dalszy
ciąg artykułu zamieszczonego w po-
przednim numerze Z.G. pt. „Rozwój i
napięcia”.

H. W. Hübner — Wie erreichen
wir eine höhere Stabilität des Volk-
wirtschaftsplanes 1971? — Die Wirtschaft
nr 4/1971.

NA RYNKU WIEPRZOWINY

Jednym z największych obszarów
konsumpcji mięsa wieprzowego jest
EWG. Dając do samowystarczalno-
ści w tej dziedzinie podjęto tam
politykę stymulującą produkcję
świń, przeznaczając na ten cel znacz-
ne sumy dopłat hodowlanych, a na-
wet i eksportowych. Polityka ta ma
na oku zarówno cele polityczne, jak
i ekonomiczne. Chłop w krajach
EWG jest nadal głównym hodowcą
dostarczającym na rynek. Jest on
jednocześnie w swej masie bardzo
„liczącym się” wyborcą, głosującym
co pewien czas to na jedną, to na
drugą partię.

Miedzy innymi z tych względów
politykę znaczących dopłat prowadzi
się dalej, odgradzając i chroniąc ry-
nek EWG w tej dziedzinie wyso-
kimi opłatami wyrównawczymi po-
biieranymi od krajów trzecich, które
dostarczają żywiec, czy mięso na
obszar EWG. Z opłat tych korzysta
się również przy tworzeniu systemu
dopłat dla „hodowców poszczególnych
krajów Wspólnego Rynku”.

Z chwilą usunięcia wzajemnych
ograniczeń ilościowych i wprowadze-
niam wspólnej standaryzacji ro-
dzajów i cen mięsa, cały obszar stał
się w praktyce rejonem znaczących

wzajemnych obrotów wieprzowiny.
Holandia, Belgia i NRF charakte-
ryzujące się wysoką technologią jej
produkcji, rozwijają ją i eksportu-
ją swe produkty do innych krajów
członkowskich, gdzie produkcja ma
poziom niższy i jest mniej efektyw-
na.

Łącznie hodowla świń, w oparciu
o import stosunkowo tanich zbóż i
innych pasz z krajów trzecich, przy
bocowaniu jej systemem dopłat
(w różnej formie) dla hodowców
rozwiązała się stosunkowo szybko. W
ostatnim roku gospodarskim, tzn. w
okresie od października 1969 r. do
września 1970 r. wyprodukowano w
EWG ok. 58,6 mln świń na ubój,
łącznie o 12 mln więcej niż w po-
przednim roku gospodarskim. We
Francji wyprodukowano ok. 11,4
mln szt., w Holandii 8,3 mln, we
Włoszech ok. 4,3 mln świń na ubój.
Reszta przypadła na NRF.

W krajach EFTA (bez Portugalii)
wyhodowano na ubój ok. 37,9 mln
świń, mniej więcej ok. 1,3 mln wię-
cej niż w poprzednim roku gospo-
darskim. Łącznie więc w tych pań-
stwach 12 krajach zachodnio-
europejskich produkcja świń na u-
bój w roku 1969/70 wyniosła 93,5
mln sztuk, i jak szacują fachowcy

była większa o 3,5 mln niż w po-
przednim roku gospodarskim.

Według jesiennych ankiet przewi-
duje się, że produkcja świń na ubój
w roku gospodarskim 1970/1971 w
EWG wzrosła o ok. 11 proc. Łącz-
na produkcja świń ma osiągnąć ok.
65 mln sztuk, czyli ok. 6 mln wię-
cej niż poprzednio, w wyniku ko-
rzystnie kształtujących się cen. Sz-
kuje się, że w krajach EFTA (bez
Portugalii) wzrosła ona do 39,5
mln szt. Łącznie produkcja w 12
krajach zachodnioeuropejskich może
się zwiększyć do 104,5 mln sztuk,
czyli o blisko 8 mln więcej niż w
roku gospodarczym 1969/1970.

W związku z takimi szacunkami
na przełomie grudnia i stycznia na-
pływały obawy, że zachodnioeuropejski
rynek nie wchłonie, tego wzro-
stu produkcji i że w połowie 1971
roku dojdzie do spadku cen na wie-
przowinę. W fachowych czasopi-
sach radzono nawet hodowcom, by
sprzedawali na ubój sztuk poniżej
90 kg wagi i nie czekali do połowy
roku, gdyż ceny mogą spaść.

W międzyczasie jednak eksport
wieprzowiny z obszaru (niektórych
krajów) EWG zwiększył się, tak że
tendencja spadkowa cen została
nieco zahamowana. Jak rozwinięła
się ona w najbliższym okresie, trudno
przewidzieć. Niektórzy specjaliści
tego rynku przewidują jednak spa-
dek cen żywea na obszarze EWG.
Wydaje się, że dość istotnym czyn-
nikiem będzie we wrześniu, czy też
późniejsze rozpoczęcie się wiosny,
a w związku z tym i perspektywy
na zbiory zbóż paszowych i ziemi-
niaków.

M.D.

ZE ŚWIATA

ROZWÓJ HANDLU KRAJÓW EFTA

Ukazało się „sprawozdanie krajów
EFTA” dotyczące rozwoju ich handlu
z innymi krajami (względnie z innymi
grupami krajów). Wymiana handlowa
między dziesięcioma krajami EFTA w
1970 r. osiągnęła 12,2 mld dol., co ozna-
cza wzrost o 19 proc. w porównaniu
z rokiem poprzednim.

Eksport krajów EFTA wziętych ra-
zem: osiągnął 43,3 mld dol., był on
o blisko 13 proc. wyższy niż w roku
poprzednim. Import osiągnął 51,2 mld
dol. i był o 16 proc. wyższy.

Eksport krajów EFTA do krajów
EWG wyniósł 11,2 mld dol. Jego wzrost
o 15 proc. był wolniejszy niż w „poprzed-
nim” roku, import zaś wzrastał szybko,
przekraczając 18 proc. i osiągając su-
mę 16,2 mld dol. W 1970 r. na eksport
do NRF przypadło 41 proc. całości eks-
portu EFTA do EWG. NRF jest więc
dla nich najwazniejszym rynkiem zby-
tu. Poważny wzrost eksportu nastąpił
również do Holandii, jego tempo wy-
niosło 23 proc.

Eksport krajów EFTA do USA wy-
niósł w 1970 r. 3,2 mld dol., zwiększył
się on o 4,2 proc.

Eksport krajów EFTA do europejskich
krajów socjalistycznych osiągnął 2,097
mld dol., co oznacza wzrost o 13,5 proc.
w stosunku do roku 1969. Import osią-
gnął 2,351 mld dol., wykazując wzrost o
16,7 proc. Największy wzrost eksportu
w tej grupie odnotowały: Szwecja,
Szwajcaria i Islandia. Natomiast szcze-
gólnie silny wzrost importu odnotowa-
ły: Finlandia, Szwajcaria, Austria i
Szwecja.

W Anglii ponad 750
TYS. BEZROBOTNYCH

Bezrobocie w Anglii w lutym wzrosło
o 33 tys. osób, dochodząc w dniu 8
marca do 751 tys. osób, czyli 3,3 proc. ogółu
siły roboczej kraju. Jest to najwyższy
od 24 lat marcowy poziom bezrobocia
w Anglii.

Do uzupełnienia przytoczonej liczby
danych o bezrobocie w Irlandii (Ulster)
liczba zarejestrowanych bezrobotnych
w całym Zjednoczonym Królestwie
zwiększyła się do 793 tys. osób.
Jeśli ponadto uwzględnimy ich chwilowo
bezrobotnych (53 tys., wobec 22 tys. w
marcu 1969 roku), to ogólna liczba bez-
robotnych urosła do 846 tys. osób.

Rzecz jasna, iż w tych warunkach
ilość wolnych stanowisk pracy (vacan-
cies) musiała się zmniejszyć i spadła o
13 500, a od września bieżącego roku —
o 53 tys. do 132 500. (MP)

KOSZTY STACJONOWANIA WOJSK ANGIELSKICH W NRF

Anglia i Niemcy Federalne podpisały
dnia 18 marca bieżącego roku nową 5-
letnią umowę w sprawie kosztów sta-
cjonowania w NRF wojskowych oddzia-
łów angielskich w myśl układu NATO.
Na mocy zawartej umowy rząd Nie-
mieckiej Republiki Federalnej wpłacać
będzie do skarbu angielskiego kwotę 110
mln marek (12,5 mln funtów) rocznie i
ponadto zobowiązał się do ewentualne-
go nabywania w Anglii sprzętu wojen-
nego bez bliższego określenia jednak ja-
kiego i za jaką sumę.

Według oszacowań Londynu koszty
stacjonowania wojsk angielskich w NRF
stanowią sumę 137 mln funtów rocznie,
której ciężar Anglii chciałaby w mo-
żliwie dużej części przerzucić na NRF,
ale — na razie przynajmniej — bez więk-
szego powodzenia. (MP)

DEFICYT BILANSU PŁATNICZEGO DANII

Według ostatnio opublikowanych przez
duński Urząd Statystyczny danych saldo
ujemne bilansu płatniczego Danii w
ubiegłym roku wyniosło 4,043 mln koron
(około 540 mln dol.), podczas gdy w po-
przednim 1969 roku było ono prawie o
1,000 mln koron mniejsze wynosząc 5,091
mln koron.

W IV kwartale 1970 roku deficyt wy-
niósł 823 mln koron wobec 739 mln koron
w IV kwartale 1969 roku, a zatem kształ-
towanie się bilansu płatniczego w końcu

ubiegłego roku nie zapowiada zmian na
lepsze w roku bieżącym. (MP)

KARY ZA NARUSZANIE „MORATORIUM CENOWEGO” W CSRS

Przeprowadzane systematycznie kon-
trole w dalszym ciągu ujawniają przy-
padki naruszania przepisów o zamrozo-
waniu cen w CSRS (tzw. moratorium ce-
nowe). Wobec ostrych sankcji finan-
sowych i personalnych są to jednak
przypadki coraz rzadsze. W styczniu br.
Czeski Urząd Cen przeprowadził kon-
trole w tym zakresie w sprawie grupie
przedsiębiorstw CSRS. W wyniku ujawnie-
nia nieprawidłowości w kalkulacjach
cen i fakturacji dostaw w 22 przed-
siębiorstwach, przedsiębiorstwa te zo-
bowiązane zostały do wypłacenia do bu-
dżetu państwa 7,1 mln koron (zwrot
nieprawidłowych zysków i karne od-
setki). Największe nieprawidłowości
stwierdzono w Przedsiębiorstwie Bu-
downictwa Ładowego w Karłowicach
Varach — przedsiębiorstwo zobowiązane
zostało do wypłacenia do skarbu pań-
stwa 2 251,3 tys. koron. W Morawskich
Zakładach Poligraficznych w Olomoucu
— zwrot do skarbu państwa 1 397,4 tys.
koron oraz w przedsiębiorstwie „Přelaf”
w Přezliticích — zwrot 896,7 tys. ko-
ron. (kk)

O CENACH I PŁACACH NA WĘGRZACH

Jak informuje agencja „MTI — Bu-
dapest”, członek Biura Politycznego i
sekretarz KC WSPR Reszō Nyers udzielił
radiu i telewizji węgierskiej wywi-
adu, w którym skoncentrował się przede
wszystkim na problemach cen i płac.
Na wstępie R. Nyers podkreślił, że ceny
towarów o podstawowym znaczeniu dla
budżetu rodzinnych, stanowiących ok.
połowy obrotów handlu detalicznego,
poddane są ścisłej kontroli państwa. Po-
ziom cen tych towarów jest w zasadzie
stabilny. Tylko w skrajnych przypad-
kach państwo zgadza się na ich pod-
wyżkę, przy czym podwyżki cen jed-
nych towarów rekompensowane są ob-
niżkami cen innych towarów. Przy ta-
kich operacjach szczególną uwagę zwr-
aca się na to, by zmiany cen nie spowo-
dowały pogorszenia sytuacji materialnej
ludności o najniższych dochodach.

Pewien ruch cen w górę wynika
przede wszystkim ze zmian średniego
poziomu cen towarów, na które ceny
ustalane są na podstawie porozumienia
producent — handel. Ten ruch cen jest
częściowo zjawiskiem pozytywnym. Do-
wodzi bowiem zmian w popycie — co-
raz większa część nabywów poszukuje
towarów lepszych, bardziej nowoczes-
nych, a przez to droższych. Częściowo
wywoływany jest jednak zmianami w
konjunkturze światowej. Państwo stara
się ograniczać wpływ zmian koniunk-
tury na rynek wewnętrzny poprzez do-
tacje. W roku 1971 przewiduje się np.
zwiększenie dotacji państwowych dla
towarów nabywanych przez ludność o
ok. 2 mld ft.

W tej sytuacji import towarów kon-
sumpcyjnych w dalszym ciągu odgry-
wać będzie ważną rolę w zaopatrzeniu
rynku wewnętrznego. W roku ub. to-
wary importowane stanowiły ok. 17
proc. obrotów detalicznych na rynku
wewnętrznym. 1/3 importu dotyczy to-
warów nie produkowanych na Wę-
grzech, 2/3 stanowi import rozszerzają-
cy wybór towarów dostępnych w skle-
pach (wzbogacenie asortymentu).

Mówiąc o polityce plac, R. Nyers po-
dkreślił, że w dalszym ciągu ważnym za-
daniem pozostaje dalsza dyferencjacja
zarobków. Nie chodzi już jednak o to,
aby pogłębiać różnice w wynagrodzeniu
za pracę między pracownikami kierow-
niczymi a podległym personelem, a prze-
de wszystkim chodzi o większe zróżni-
cowanie zarobków danych kategorii pra-
cowników w zależności od jakości wyko-
nywanej pracy. Należy zwiększyć
różnice w placach między pracownika-
mi o wysokich i niskich kwalifikacjach.
Część osób uzyskuje nieproporcjonal-
nie wysokie dochody. Dotyczy to prze-
de wszystkim niektórych prywatnych
ziemleńników, wykorzystujących sprzy-
jającą koniunkturę. Nieuzasadnione
„kominy” dochodowe, podkreślił R.
Nyers, należy ścisła, posługując się sy-

stem podatkowym. Zdarzają się także
przypadki osiągania wysokich dochodów
poprzez spekulację działkami budowa-
nymi, domami, mieszkaniami, samocho-
dami, przedmiotami sztuki. W walce z
tymi niedrogiymi zjawiskami — pod-
kreślił R. Nyers — należy w pełni wy-
korzystywać system podatkowy i należy
wciągnąć do zwalczania tych zjawisk
aparaturę wymiaru sprawiedliwości.

W koncowej części swego wywiadu
członek Biura Politycznego i sekretarz
KC WSPR Reszō Nyers zatrzymał się
na problemach socjalnych. Obecnie, pod-
kreślił R. Nyers, dodatki rodzinne po-
krywają ok. 20—25 proc. rzeczywistych
wydatków ponoszonych na wychowanie
dzieci. W rozpoczętej w r. bieżącym
czwartej pięcioletce przewiduje się dal-
sze zwiększenie dodatków rodzinnych —
w pierwszej kolejności w rodzinach
wielodzieciowych (ma to nastąpić w pier-
wszej połowie bieżącej pięcioletki), w
dalszej kolejności — pod koniec bieżą-
cego pięcioletnia — zwiększenie dodat-
ków w rodzinach o średniej ilości dzie-
ci. W opracowywanym 15-letnim planie
perspektywnym zakłada się dalszy
wzrost udziału państwa w wydatkach
na wychowanie dzieci. (kk)

40 MTP Z UDZIAŁEM 34 KRAJÓW

Kolejne 40 międzynarodowe Targi Po-
znańskie odbędą się w dniach 13—22
czerwca 1971 r. Jubileusz ten zbiega się
z pięćdziesiątą rocznicą działalności za-
rządu targów. Po raz pierwszy otwary
one swe podwoje w 1921 r. jako targi
krajowe z udziałem kilku załadowych firm
zagranicznych i po dziś dzień cieszą się
nie słabnącym zainteresowaniem han-
dlowców z całego świata.

W tegorocznych jubileuszowych MPT
wezmą udział wystawcy z 34 krajów
(wraz z Polską), przy czym 29 państw po-
stanowiło wystąpić w oficjalnych ekspozy-
cjach kolektywnych.

Tegoroczna ekspozycja polska w ponad
80 proc. składać się będzie z dóbr in-
westycyjnych i artykułów konsumpcyj-
nych pochodzenia przemysłowego. Plan
ekspozycji polskiej na 40 MTP zakłada
zaprezentowanie pełnej oferty eksportow-
wej. Bez mała 3000 polskich przedsię-
biorstw przemysłowych eksponować bę-
dzie szereg nowości technicznych. (J)

WZROSŁ WYMIANY TOWAROWEJ MIĘDZY POLSKĄ I KRLD

26 marca w wyniku rozmów prze-
prowadzonych pomiędzy rządowymi dele-
gacjami handlowymi Polski i Koreańskiej
Republiki Ludowo-Demokratycznej po-
pisano w Warszawie wieloletnią umowę
handlową na lata 1971—1975 oraz proto-
kół do tej umowy regulujący wymianę
towarów i płatności między obu kra-
jami w roku 1971.

Umowa przewiduje wzrost wymiany to-
warowej między Polską i KRLD w la-
tach 1971—1975 o ponad 32 proc. — w
porównaniu z okresem 1966—1970.

Protokół na 1971 r. zakłada obroty
wyższe niż w roku ubiegłym. Spośród
ważniejszych towarów Polska dostarczać
będzie do KRLD różnego rodzaju ma-
szyny, sprzęt kontrolno-pomiarowy, ele-
ktrotechniczny, medyczny, barwniki oraz
koks i siarkę. Dostawy z KRLD obej-
mować będą głównie takie towary, jak
magnezyt pralony, talk mielony, stół
jakosłowy, otów elektrolityczny, narze-
dza, porcelana stołowa, wyroby prze-
mysłowe lekkie i inne. (JJ)

UZNANIE DLA POLSKICH ZAŁÓG PRACUJĄCYCH W EBERSBACH

W niedzielę 28. III połączono uro-
czystości w Ebersbach polskie załogi z
Warszawy, Będzina, Rzeszowa i Zabrze,
które w ciągu przeszło 20-miesięcznego
pobytu wykonywały pilne dla gospodarki
NRD prace inwestycyjne. Wyrażono im
uznanie za terminowe wykonawstwo i
jego wysoką jakość, a najbardziej za
służony otrzymaniu odznaczenia.

Załogi te wzniosły w Ebersbach ob-
iekty produkcyjne i pomocnicze o po-
wierzchni blisko 11,2 tys. m kw. i ka-
pitał około 22,5 tys. metrów sześci-
nych. Zbudowały też drogi, place i chod-
niki o powierzchni prawie 8,3 tys. m
kwadratowych.
Projekty prawie wszystkich obiektów
zostały opracowane w Polsce przez in-
żynierów z „Mostostal” w Zabrzu oraz
Przedsiębiorstwa Budownictwa Prze-
mysłowego w Rzeszowie. (JJ)

o problemach gospodarczych

Zam 1153. U-34