

ŻYCIE GOSPODARCZE

8 STYCZNIA 1978

ROK XXXIII

NR 2

CENA 4 ZŁ



*Przeskakując
pierwsze progi
masowej
motoryzacji*

Rozmowa

z RYSZARDEM DZIOPAKIEM

str. 3

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

*Dialog
polsko-
amerykański*

EUGENIUSZ MOŻEJKO

str. 12

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★



*Pseudonowości
kosztem
zaspokojenia
potrzeb masowych*

JERZY JUROWSKI

str. 7

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

KOSZTY EGZAMINUJĄ

Zacząć

*od prawidłowego
liczenia*

ALEKSANDER JĘDRZEJCZAK

str. 8

ANDRZEJ NAŁĘCZ-JAWECKI

str. 9

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★



*Droga do
wielkiej miedzi*

LECH FROELICH

str. 5

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

*Dlaczego
eksportujemy
budownictwo*

TERESA GÓRNICKA

str. 13

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

DYNAMIKA I EFEKTYWNOŚĆ

STANISŁAW CHEŁSTOWSKI

W najbliższych dniach obradować będzie II Krajowa Konferencja PZPR. Po dwóch latach realizacji Uchwały VII Zjazdu dokona oceny tego, co już zostało zrobione oraz wytyczy nowe zadania w oparciu o uzyskany dorobek i z uwzględnieniem aktualnych warunków politycznych, społecznych i ekonomicznych.

M INIONE dwa lata nie były łatwe — przede wszystkim dla gospodarki. Toteż II Konferencja została przygotowana przez szereg uchwał zebrań plenarnych Komitetu Centralnego. Najważniejsze z nich — to uchwały, które zapoczątkowały dokonywanie przegrupowania sił i środków, zgodnie z najważniejszymi celami społeczno-ekonomicznymi. Chodzi w nich o to, by cele te osiągać w maksymalnym stopniu mimo pogorszonych warunków, w jakich musimy realizować plan pięcioletni.

P IĘCIOLECIE 1971—1975 przyzwyczało nas do bardzo wysokiej dynamiki rozwoju we wszystkich dziedzinach: dochodu narodowego, produkcji, inwestycji, plac i spożycia. W ciągu minionych dwóch lat — 1976 i 1977 — ta dynamika musiała ulec pewnemu zwolnieniu. Nie oznacza to, że w porównaniu z innymi krajami, czy też z latami sześćdziesiątymi jest ona niska — wręcz przeciwnie. Ale zmiana w tempie rozwoju musiała zrodzić szereg problemów. Dostosowanie rozpędzonych trybów gospodarki do nowych warunków nie było i nie jest problemem prostym.

W latach 1971—75 wytworzony dochód narodowy rósł w tempie ok. 9,9 proc. średniorocznie. W roku 1976 wzrósł ten wyniósł 7,1 proc., a w r. 1977 ok. 5,7 proc. Jeszcze głębsze zmiany nastąpiły w dynamice dochodu narodowego podzielonego. Jego wzrost wynosił w latach 1971—75 12 proc. średniorocznie, podczas gdy w r. 1976 osiągnęliśmy przyrost 7,2 procentowy, a w roku ubiegłym 4,5 procentowy. Zwrócić przy tym uwagę na jeszcze jedną zmianę — rok 1977 jest pierwszym od 1970 r., kiedy tempo wzrostu dochodu narodowego podzielonego było wolniejsze, niż wytworzonego.

Nadwyżka dochodu narodowego podzielonego nad wytworzonym pozwalała w latach poprzedniego pięcioletnia na bardzo wysoki wzrost inwestycji przy najwyższej od czasu planu trzyletniego dynamice dochodów ludności i spożycia. Zmiana zarówno w tempie, jak i we wzajemnych relacjach dochodu narodowego wytworzonego i podzielonego wymaga wypracowania nowych proporcji w gospodarce, a przede wszystkim nowych metod osiągania założonych celów rozwojowych. Temu właśnie służy manewr gospodarczy, opracowany w V, a rozwinęty, na IX Plenum Komitetu Centralnego PZPR.

Manewr zakłada pełną realizację celów społecznych przy nieco innych — niż w latach poprzednich hierarchii tych celów. Podstawowym warunkiem realizacji manewru stało się więc zmniejszenie udziału nakładów inwestycyjnych w podzielnym dochodzie narodowym. Wzrost nakładów inwestycyjnych w r. 1976 wyniósł tylko 2,5 proc., a udział inwestycji netto w podzielnym dochodzie narodowym zmniejszył się z 30,1 proc. w r. 1974 (najwyższy udział w poprzednim pięcioletniu) do 27,7 proc. w r. 1976. Za rok 1977 nie ma jeszcze pełnych danych, ale można szacować, że wzrost nakładów będzie minimalny (poniżej 1 proc.), a udział inwestycji netto spadnie do ok. 25 proc. Plan na rok bieżący zakłada spadek nakładów inwestycyjnych w stosunku do wykonania w r. 1977 o około 1,5 proc.

Dlatego tak ważne jest zmniejszenie udziału nakładów inwestycyjnych w dochodzie narodowym? Składa się na to kilka przyczyn. Po pierwsze — przy niższej dynamice dochodu narodowego jest to warunkiem kontynuacji polityki dalszego wydatnego wzrostu spożycia, lepszego zaspokajania potrzeb społecznych. Po drugie — pozwala na zmniejszenie importu inwestycyjnego, co ma istotne znaczenie dla bilansu płatniczego. Po trzecie — jest warunkiem zmian w strukturze produkcji przemysłowej na rzecz zwiększenia produkcji na potrzeby rynku i eksportu. Wreszcie — stabilizacja poziomu nakładów powinna pozwolić na uporządkowanie frontu inwestycyjnego i dokonanie niezbędnych zmian strukturalnych. Ten ostatni proces dopiero się zaczął i, jak dotychczas, nie możemy na tym polu zanotować większych osiągnięć.

Równocześnie trzeba podkreślić, że stabilizacja wielkości nakładów inwestycyjnych jest możliwa — bez większych ujemnych skutków dla przyszłej dynamiki rozwojowej — gdyż w minionym pięcioletniu osiągnęliśmy bardzo wysoki poziom inwestowania. Nakłady inwestycyjne w latach 1971—75 (w cenach stałych) podwoiły się. Toteż, choć obecnie roczne przyrosty są minimalne — wielkość nakładów w latach 1976—80 będzie znacznie wyższa niż w poprzednim pięcioletniu. Równocześnie obecnie wchodzi w okres eksploatacji szereg obiektów, których budowę

DOKOŃCZENIE NA STR. 6-7



6 stycznia 1978 r. tow. EDWARD GIEREK ukończył 65 lat. Taki jubileusz, to w życiu każdego człowieka chwila jak najbardziej prywatna. Gdy ktoś obchodzi tę rocznicę, towarzyszą mu szczególnie serdeczne myśli i uczucia osób najbliższych.

Edward Gierek jest nie tylko przywódcą partii i narodu. Jest wybitnym, cenionym przez cały świat mężem stanu, komunistą cieszącym się najwyższym autorytetem w międzynarodowym ruchu robotniczym, z którym związał się i któremu poświęcił cały swój talent i całe swoje życie od najmłodszych lat. A dla milionów Polaków, dla milionów polskich rodzin — kimś bliskim, człowiekiem darzonym uczuciem osobistym.

Z Nim, z Jego pracą, z Jego dziełem wiążą się przemiany, które w ciągu ostatnich lat wyznaczyły nowe miejsce Polski na mapie Europy i świata. Również to, co nas otacza, co zmienia się w naszym codziennym życiu. Co zawiera się w konsekwentnie od siedmiu lat realizowanym hasle: dla ludzi — przez ludzi.

W tym dniu na ręce i Sekretarza składamy życzenia osobistej pomyślności, długich lat życia i zdrowia. Zwłaszcza zaś życzenia, które są życzeniami także dla nas: by dzieło, któremu przewodzi — budowy zasobnej, silnej, socjalistycznej Polski — owocowało jak najpiękniej.

Organizacja nie jest najmocniejszą stroną naszej gospodarki. Stwierdzenie to można poprzeć wynikami szeregu badań i obserwacji. Równocześnie zawiera ono ogrom zadań, jakie oczekują nas na polu usprawnienia organizacji i zarządzania. Poprawa w tej dziedzinie jest bowiem warunkiem zwiększenia efektywności gospodarowania i wyższej jakości pracy.

NA najniższych szczeblach zarządzania obserwujemy bardzo powolny postęp w podnoszeniu kwalifikacji kierowniczych mistrzów, kierowników oddziałów, oddziałów itp. Lepiej przedstawia się sytuacja ze wzrostem kwalifikacji fachowych. Można nawet stwierdzić powstanie swoistej dysproporcji, polegającej na przewadze kwalifikacji fachowych — wielu kierowników ma pełne wyższe bądź średnie wykształcenie techniczne — i wyraźnego niedoboru kwalifikacji kierowniczych. Wyjątek stanowi pozycja mistrza objęta regularnym

RANGA ORGANIZACJI

BOHDAN GLIŃSKI

dokształcaniem również w zakresie metod kierownictwa. Bardzo wiele osób zajmuje stanowisko kierownicze przy spełnianiu minimum funkcji kierowniczych. Dominuje zrutylnizowany sposób myślenia: „postępuję tak jak mój poprzednik, jak było w zwyczaju, interweniuję tylko w wyjątkowych sytuacjach”. U kierowników najniższych szczebli zbyt często występuje nieumiejętność i nietroszczenie się o motywowanie działania podwładnych. Przeważa „orientacja na górę” — układanie dobrych stosunków ze zwierzchnikami.

Za pozytywny model kierownika uważa się najczęściej tzw. „dobrego szefa”, tolerancyjnego, wyrozumiałego, a znacznie rzadziej — szefa wymagającego i pomocnego. W administracji komórek zarządu

przedsiębiorstw i podobnych organizacji występuje zjawisko rozdrobienia komórek głównie w celu zwiększenia stanowisk upoważniających do nieco wyższych zarobków.

Według weryfikacyjnych badań przeprowadzonych w 10 przedsiębiorstwach, rozpiętość kierowania w centralach, zjednoczeniach (mierzona liczbą pracowników wykonawczych przypadających na jednego kierownika na stanowisku kierowniczym) wynosiła od 3,0 do 6,4. W siedmiu zjednoczeniach rozpiętość ta zmalała w latach 1975-77, a w trzech wzrosła.

Najniższe szczeble kierownicze cechuje unikanie i omijanie spraw drażliwych, trudniejszych. Dotyczy to np. korekt norm pracy, egzekwowania wymogów jakościowych, stałego procesu usprawniania organizacji pracy, orientacji na oszczędne

gospodarowanie itp. W sumie można stwierdzić ogromną przewagę elementów postępowania po najmniej- szej linii oporu — koncentrowania się na wykonaniu zadań ilościowych.

Nadmierna płynność reguł gry swoisty klimat przyzwalającej postawy prowadzi do stopniowego wzrostu autonomizacji celów poszczególnych pracowników. Główna nieprawidłowość organizacji i zarządzania na tym szczeblu polega na pozostawianiu bardziej skomplikowanych spraw własnemu losowi w myśl nie najszcześniejszej zasady — „jakas to będzie”.

Szczebel przedsiębiorstwa

W toku ponad 30 lat budownictwa socjalistycznego trwa proces stopniowego, chociaż nierównomiernego

podnoszenia roli i rangi przedsiębiorstw — od organizacji wykonawczych w latach planu sześcioletniego do organizacji wyposażonych w spory zakres autonomii, szczególnie w pierwszej połowie lat sześćdziesiątych i pierwszej połowie lat siedemdziesiątych. W parze z tym szedł stopniowy wzrost rozmiarów przedsiębiorstw. W 1960 r. mieliśmy 3,5 tys. przedsiębiorstw państwowych w przemyśle. W 1975 — już tylko 2,4 tys. W analogicznym okresie liczba przedsiębiorstw spółdzielczych zmniejszyła się z 3,3 tys. w 1980 r. do 2 tys. W 1975 r. Przedsiębiorstwo wielozakładowe z elementami pionowego łączenia zakładów bądź wydziałów stało się dominującym

DOKOŃCZENIE NA STR. 2

KROK W WIEK DOJRZAŁY

Rozmowa z RYSZARDEM DZIOPAKIEM,
delegatem na II Krajową Konferencję PZPR,
dyrektorem Fabryki
Samochodów Małolitrażowych
w Bielsku-Białej



Dyrektor FSM — RYSZARD DZIOPAK

REDAKCJA: Towarzyszu Dyrektorze! FSM powstała między VI i VII Zjazdem. Dziś jest to już potężny organizm przemysłowy, którego produkcja podstawowa, popularny „maluch” stał się najlepszym świadectwem możliwości i konieczności wprowadzania na szeroką skalę wyrobów do masowej konsumpcji. Z jakim bilansem osiągnęliśmy i z jakimi perspektywami przychodziż nam na II Krajową Konferencję PZPR?

RYSZARD DZIOPAK: Decyzja o uruchomieniu krajowej produkcji samochodu małolitrażowego stanowi jeden z konkretnych przejawów realizacji Uchwały VII Zjazdu PZPR. Społeczna i polityczna aprobatę uzyskała też, że nie szybko doczekamy się stosunkowo wysokiego nasycenia w samochodach bez rozbudowy własnej bazy motoryzacyjnej. Odpowiadając więc w pełni społecznemu zapotrzebowaniu, decyzja ta zapewniła równocześnie w rekordowo krótkim terminie stworzenie korzystnych warunków nie tylko dla zaspokojenia pierwszego „głodu” na samochod popularny, ale również dla masowego rozwoju motoryzacji indywidualnej w dalszej perspektywie.

Przemysł motoryzacyjny był na tę decyzję przygotowany od dawna, jeśli nie w pełni materialnie, to przynajmniej kadrowo, technicznie i psychicznie. FSM w Bielsku-Białej, skupiająca 12 zakładów, powstała z początkiem 1972 r. W pół roku potem rozpoczęliśmy seryjną produkcję „Syreny”, a pierwszy „Fiat” 126p zjechał z taśmy montażowej w połowie 1973 r.

W ubiegłym roku dostarczyliśmy już na rynek i na eksport 145 tys. „maluchów” i około 36 tys. „Syren”. Wyprodukowaliśmy części zamiennych za prawie 1,4 mld zł. Obok tego produkujemy 340 tys. rowerów, ponad pół miliona kos do zbóż, a także jesteśmy liczącymi się dostawcami półfabrykatów i podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego. W Bielsku, Tychach, Skoczowie, Ustroniu, Czechowicach i Sosnowcu powstała więc nie fabryka, ale wręcz przemysł.

Sukcesem załogi, a także i moją osobistą satysfakcją jest to, że wywiązywaliśmy się z przyjętych przed laty zobowiązań. Według programu z 1973, usankcjonowanego uchwałą rządu, mieliśmy wyprodukować w latach 1973—1977 ponad 150 tys. „Fiatów” 126p, a zmontować prawie 270 tys. sztuk, czyli około 120 tys. więcej.

— Nie tak dawno czytałem, że głównym utrudnieniem w dojeździe roku ubiegłego do 200 tys. „Fiatów” 126p było to, że import kooperacyjny wynosił na jeden samochód około 1000 zł dewizowych.

— To nieprawda. W 1977 r. import kooperacyjny do samochodów dostarczanych odbiorcy krajowemu wynosił około 500 zł dew. Oczywiście, import do „Fiatów” 126p przeznaczonych na eksport jest większy, co przede wszystkim podyktowane jest wymaganiami rynków.

Dla ścisłości trzeba jednak powiedzieć, że w programie produkcyjnym zakładano, że elementy za około 75 dolarów będą pochodziły z importu. Głównie dotyczy to łożysk i niektórych wyrobów z tworzyw sztucznych.

Tak więc chodzi tu o te drugie 75 dol. Nie rozumiem tylko, dlaczego z tego ma się tłumaczyć FSM, choć ona ponosi największe konsekwencje. W okresie budowy fabryki zostały rozpisane role na poszczególne resorty, branże i przedsiębiorstwa w zakresie dostaw kooperacyjnych. Były to bardzo szczegółowe zadania: kto, kiedy i w jakich ilościach ma dostarczyć elementy kooperacyjne do FSM. Jedni się z tych zobowiązań wywiązali, inni

nie. Stąd i konieczność ponadprogramowego importu.

Nie chcę, aby to było rozumiane jako chęć rozgrzeszenia. W FSM podejmowaliśmy i będziemy podejmować starania, aby tę sumę obniżyć o każdy grosz i każdą złotówkę dewizową. Praktycznie do uruchomienia w FSM pozostał jeden detal. Będziemy również podejmować produkcję szeregu pozycji dotąd nie ułokowanych u kooperantów. Całą jednak racjonalizację importu kooperacyjnego sami nie damy rady rozwiązać.

— Czemu należy przypisać, że ta największa z inwestycji w powojennej historii przemysłu maszynowego i największa z inwestycji dla rynku w ostatnim trzydziestolecu przyniosła tak pomyślne rezultaty?

— Temu niewątpliwemu osiągnięciu produkcyjnemu sprzyjała przede wszystkim korzystna atmosfera społeczna. Byliśmy „oczkiem w głowie” społeczeństwa, a także i najwyższych władz. Pomogli również ambicje, wielkie ambicje ludzi, pracujących w przemyśle nie tylko motoryzacyjnym, którzy pragnęli jak najszybciej oddać do rąk szerokim rzeszom Polaków kierownicę popularnego samochodu.

Na przyspieszenie miał też wpływ wyjątkowo trafny wybór licencyjnego partnera, z rzadko spotykanym w świecie umiejętnościami i doświadczeniami w uruchamianiu produkcji w warunkach przemysłowych zbliżonych do naszej sytuacji kadrowej i technicznej.

Teraz wkraczamy w wiek dojrzały, „Fiat” 126p nie wywołuje już tych sensacji na ulicach, jak pierwsze jego egzemplarze w 1973 roku. Wchodzimy w normalne życie społeczne kraju, co ma także swoje źródło z jednej strony, gdyż przysparza nam kłopotów, od których wcześniej byliśmy w jakimś stopniu wolni. I choć wywołuje to rozmaite refleksje, w niczym nie tłumuje naszych ambicji. W 1978 roku z taśm zjeżdża 200 tys. „maluchów” i 36 tys. „Syren”.

— Niedawno zostaliśmy poinformowani o możliwości rozszerzenia dostarczanych na rynek krajowy wersji „Fiat” 126p. Ale na razie w „Polmozybycie” ich nie ma.

— Na rynku można dostać wersję „Standard” z silnikiem 600 cm³ i 650 cm³. W FSM zajmujemy się nie tylko produkcją, ale także i marketingiem. Sądziłem, że samochody z mocniejszym silnikiem będą się cieszyły powodzeniem, głównie ze względu na większe przyspieszenie. Jednakże spotkał się z oceną konsumentów — której nie podzielamy, ale z którą się liczymy — że silnik starszy jest lepszy.

Następne trzy odmiany to „Specjal”, „Luxus” i „Komfort”. Jeśli chodzi o „Specjal”, to nie są to duże ilości, a różnica w stosunku do wersji podstawowej wprowadza się do blokady kierownicy i rozkładanych siedzeń. Natomiast dwie pozostałe wersje produkujemy wyłącznie na eksport, ze względu na poważny wsad dewizowy. Dostarczenie ich na rynek wewnętrzny uzależniamy od uruchomienia w kraju produkcji tych elementów, które dotąd sprowadzamy z zagranicy.

Przygotowujemy się do tego, aby w przyszłości osiągnąć roczną produkcję rzędu 300 tys. samochodów.

Ilość tych pojazdów ma znaczenie nie tylko dlatego, że podaż wciąż jeszcze nie nadąża za popytem, ale także z tego powodu, iż im więcej będzie tych samochodów, tym wytworzenie ich będzie tańsze. Zdajemy sobie bowiem sprawę, że produkujemy samochód dla społeczeństwa na dorobku, a więc powinniśmy na być nie tylko tani w eksploatacji, ale także w procesie wytwarzania.

— Towarzyszu Dyrektorze! Ile w końcu kosztuje wyprodukowanie „Fiat” 126p?

— Na to pytanie nie mogę odpowiedzieć. Jak wiadomo, na całym świecie koszty własne są tajemnicą.

— Proszę przynajmniej o orientacyjne podane tej wielkości.

— Cóż, mogę tylko powiedzieć, że koszt jest obecnie wyższy od 69 tys. złotych, i od razu chciałbym dodać, że mimo to wywiązujemy się z zobowiązań, jakie podjęliśmy uruchamiając system przedpłat przed pięciu laty. Wówczas społeczeństwo nam zaufało, chociaż nie wszyscy byli w pełni świadomi, jaki otrzymają wyrób. Nie mogliśmy zawieść ich zaufania.

— Dlaczego jednak tak bardzo koszty wzrosły?

— Kiedy podejmowaliśmy decyzję o rozpoczęciu produkcji, nikt nie był w stanie przewidzieć tak gwałtownego wzrostu cen maszyn i urządzeń, stali, ogumienia, energii i innych materiałów. Tym bardziej było to nie do uniknięcia, że uruchomienie produkcji i jej rozwój od początku były związane z rynkiem światowym. Nic dziwnego, że musieliśmy podjąć nielatwą przeciwdziałanie o skorygowaniu ceny do 87 tys. zł.

— Czy po tej korekcie produkcja stała się opłacalna?

— Tak. A dla ścisłości chciałbym jeszcze zaznaczyć, że dodatkowe wpływy ze sprzedaży ekspresowej nie są zaliczane — i słusznie — do zysków przedsiębiorstwa.

I jeszcze jedna sprawa. Nie wszyscy wiedzą, że umowa licencyjna przewidywała spłatę zobowiązań dewizowych w drodze eksportu kooperacyjnego do Włoch. Do 1978 roku wywieźliśmy do „FIAT” tyle elementów i podzespołów oraz sprzedaliśmy tyle samochodów, że pokryje to nam wszystkie wydatki dewizowe związane z budową fabryki. Z wyjątkiem odsetek. Na ich pokrycie trzeba będzie jeszcze roku.

— Jak zamierzacie przeciwdziałać tendencji do wzrostu kosztów?

— Sądzę, że nie ma powodu do zbyt obaw o dalszy wzrost kosztów, a więc — jak czasem tu i ówdzie się przebąkuje — i do podwyższania cen. Nikomu w fabryce do tego nie spieszy.

Produkujemy samochód na maszynach i urządzeniach nowszych niż w zakładach fiatowskich, ale według norm pracochłonności i zużycia materiałów obowiązujących u licencjodawcy. Nie licząc więc większych wydatków, które ponosimy ze względu na niedostatki w infrastrukturze produkcyjnej i socjalnej, a także z uwagi na wyższe ceny urządzeń i maszyn, co wynika z czasu ich zainstalowania — pozostałe koszty nie są u nas większe, niż we Włoszech.

Głównym lekarstwem — jak już o tym wspominałem — na niepożądane tendencje kosztowne, jest, moim zdaniem, dalsze, konsekwentne rozszerzanie skali produkcji. Wówczas niektóre koszty bezpośrednie, a przede wszystkim pośrednie będą w mniejszym stopniu obciążały koszty wytwarzania jednego samochodu.

Ma się rozumieć, że będziemy nadal walczyć z marnotrawstwem, zwłaszcza oprzyrządowania i materiałów. Fabryka jest dużym organizmem i każde nieracjonalne wykorzystanie środków przynosi poważne straty, choćby nawet były to ułamki procentu.

— Co jednak decyduje o efektywności, poza skalą produkcji i likwidacją marnotrawstwa?

— Siedemdziesiąt kilka procent ogólnych wydatków produkcyjnych to koszty materiałowe. Tu oszczędności są ograniczone, ale możliwe. Ograniczone są przede wszystkim tym, że musimy podążać za postępem dokonywanym w fiatowskich zakładach. Często wprowadzają oni usprawnienia, które we włoskich warunkach potaniają wsad materiałowy, a u nas podrażają. Tak się np.

ma rzecz z wieloma produktami chemicznymi.

Natomiast mamy dwie istotne możliwości racjonalizacji zużycia materiałów. Pierwsza kryje się w tym, że duża część półfabrykatów wytwarzana jest w naszej fabryce. Możemy więc kontrolować i bezpośrednio wpływać na poziom kosztów w naszych wydziałach lub zakładach.

Druga możliwość jest znacznie poważniejsza. Chodzi o pilnowanie założonego w programie rozwojowym poziomu jakości. Każdy bowiem przypadek jakości, odbiegający od normy bije w koszty. I jeśli np. usunięcie usterki w zakładzie wymagałoby wydatkowania 100 zł, to już gdzieś w Polsce 1000 zł, zaś gdzieś na świecie — 3000 zł. Podejmujemy więc bezustannie starania, aby utrzymywać wymagania jakościowe w fabryce, zgodnie z normami przyjętymi w zakładach fiatowskich. W ten sposób — mamy nadzieję — poważnie obniżymy koszty reklamacji, choć w FSM może to prowadzić do pewnego wzrostu kosztów osobowych i innych.

Zresztą w staraniach o jakość mamy znaczące rezultaty. Przede wszystkim dotyczy to zespołów napędowych, silnika i skrzyni biegów, wyrobów skomplikowanych technicznie. Produkujemy je nie tylko dla siebie, ale także i dla „Fiat” we Włoszech. I nie są to ilości małe, prawie 130 tys. sztuk rocznie. Są one zamontowane w 70 proc. produkowanych we Włoszech „Fiatów” 126. Czy można sądzić, że gdyby były złe, to „Fiat” by je przyjął?

— A jednak polscy odbiorcy „maluchów” narzekają na jakość.

— Nie obce mi są te opinie. Ale przecież produkujemy przy pomocy tej samej technologii, z tych samych materiałów. Są oczywiście niekiedy ewidentne przypadki niechlujstwa lub niedbalstwa. Te tępy i będzie mi jeszcze bardziej tępić. Wiele także zależy od umiejętności załogi. A te z roku na rok wzrastają.

— A sławetne już reflektory, które po dwóch miesiącach nie nadają się do użytku?

— To co powiedziałem dotąd o jakości, wcale nie znaczy, że fabryka nie ma uzasadnionych pretensji do szeregu dostawców.

— Widzę, że Towarzyszu! Dyrektorowi trudno jest odpowiedzieć na to pytanie. Bo tak naprawdę to takich reflektorów nie powinno się montować. Zadaję więc inne. Gdzie leży główna przyczyna tych pretensji o jakość „malucha”?

— Moim zdaniem, sieć sprzedaży jest jeszcze za mała w stosunku do obecnej wielkości dostaw, nie mówiąc już o rozmieszczaniu terytorialnym. Na obsługę przedsprzedażną trzeba przeznaczyć około 2,5 godz. pracy wysoko kwalifikowanej, aby można było oddać samochód w ręce klienta.

— Jak łatwo więc obliczyć, w 1977 r. tylko tymi sprawami powinno się zajmować około 12 tys. pracowników, nie mówiąc już o naprawach gwarancyjnych i bieżących, które pochłaniać powinny wielokrotność tej liczby zatrudnionych. Ale tak duża rzesza pracowników obecnie stacje obsługi nie dysponują.

— Chciałbym tu zrobić jedną uwagę. W tych rozważaniach na temat jakości zapomina się często, że nie mamy jeszcze w społeczeństwie wyrobionych dostatecznie nawyków do właściwego użytkowania i konserwacji samochodu. Ale jest to cena, którą musimy płacić, przekraczając pierwsze progi masowej motoryzacji.

— FSM jest już faktem. Ale nie tylko w sensie produkcyjnym, ale także i ze względu na to, że powstała ogromna załoga wytwarzająca nowoczesny wyrób w nowoczesnych warunkach. Jak to wpłynęło na życie tych ludzi?

— W FSM pracuje ponad 33 tys. ludzi, a razem z uczniami — prawie 38 tys. Kiedy rozpoczęliśmy realizować program uruchomienia „Fiat” 126p, w istniejących zakładach pracowało około 15 tys. osób. Reszta rozpoczęła pracę w ciągu ostatnich czterech lat. Nieomal połowa zatrudnionych w FSM to przybysze z różnych stron Polski. Ściągnęła ich tu swoista romantyka nowego zakładu. Mają zawód, są bardzo młodzi. Przeciętny wiek całej załogi wynosi 28 lat.

Gdy ich oceniam oczyma dyrektora, to myślę, że jest to młodzież trudna, bo brak jej jeszcze kultury produkcyjnej. Kiedy spoglądam na nią jako działacza społecznego, to sądzę, że jest wspaniała, gdyż rokuje znakomite nadzieje na przyszłość. Z biegiem lat obserwuję na co dzień jej dojrzwienie w pracy i w życiu. Jeszcze trzy lata temu ze strachem wjeżdżałem do fabryki w „szewskie poniedziałki”. Dziś nawet nie wiem, jeśli nie spojrzę na kalendarz, kiedy się święta zaczynają, a kiedy kończą.

— Czy ci młodzi nie przeżywają rozczarowań? Przecież budować samochód, a tymczasem pracują monotonnie przy taśmie produkcyjnej?

— Obserwujemy pewne znużenie pracą na jednym stanowisku. Dlatego też opracowaliśmy program przechodzenia pracowników z jednej operacji do drugiej itd. Oczywiście, konieczny jest tu pewien umiar. Nie wszyscy mają predyspozycje do pracy w każdym zakładzie. Niektóre czynności wymagają specjalnych umiejętności, nie wszystkie operacje może każdy wykonywać. 32 procent zatrudnionych w fabryce to kobiety. I z tym też musimy się liczyć.

— W fabryce ci w większości młodzi ludzie spędzają jedną trzecią dnia. A co z resztą?

— Dostrzegamy ten problem i czynimy wszystko, co w naszej mocy, aby ułatwić życie. Mamy wielki program budownictwa mieszkaniowego (np. w 1978 r. potrzeba szacujemy na 3 tys. mieszkań), wyżywienia, opieki lekarskiej, rozbudowy żłobków i przedszkoli. Szybki rozwój produkcji splełzył potrzeby socjalno-bytowe. Teraz trzeba nam te dysproporcje zmniejszać, zwłaszcza że młodzi dojeżdżają, chcą zakładać rodziny, mieć dzieci. Czekają nas więc poważne zadania w tym względzie.

— A jak wpłynął fakt powstania FSM na rozwój terenu?

— Fabryczna działalność socjalna jest już trwałym elementem infrastruktury województwa bielskiego i katowickiego. Może mniej widoczne jest to w samym Bielsku, gdzie także i inne zakłady powiększały swój potencjał produkcyjny i socjalny. Bardziej spektakularnie wygląda to w Tychach, a jeszcze bardziej w Skoczowie. Tam cywilizacyjno-twórcze oddziaływanie naszej odlewni żeliwa można zaobserwować na każdym kroku. Słowem — decyzja o uruchomieniu samochodu małolitrażowego nie tylko przyczyniła się do rozwoju motoryzacji i do zapoczątkowania przeobrażeń w strukturze konsumpcji, ale także do powstania młodej wielkiej i potężnej ilościowo załogi oraz do poważnych przekształceń w życiu Bielska, Tych i Skoczowa. Sądzę, że te fakty dostrzegają nawet i ci, co przed laty uważali, że rozpoczęcie produkcji „Fiat” 126p jest pomysłem co najmniej chybionym. Dzisiaj pojawia się coraz mniej anegdot o „maluchu”.

— Dziękuję Towarzyszu! Dyrektorowi za rozmowę.

Rozmawiał:
KAROL SZWARC

Zdjęcia: M. STĘPNIAK



Delegatem FSM na II Krajową Konferencję PZPR jest także m.in. członek KO PZPR — STEFAN GORALIK, brakarz-kontroler.

8.I.1978 r. nr 2 (1373) ŻYCIE GOSPODARCZE

