

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY



9

ROK V



WRZESIEŃ



1954

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY

M I E S I Ę C Z N I K
WRZESIEŃ 1954
ZESZYT 9 (57) — ROK V
W A R S Z A W A

ORGAN INSTYTUTU EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEMYSŁU

T R E Ś Ć

	Str.
Przodująca technika — potężna dźwignia wzrostu dobrobytu (przemówienie Przewodniczącego PKPG Eugeniusza Szyra wygłoszone 8 sierpnia 1954 r. we Wrocławiu na otwarciu wystawy wynalazczości i postępu technicznego)	386
Inż. Jan Kujawski — O nowe formy ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji w świetle obniżki kosztów własnych	392
Inż. Zdzisław Benluzanski (Łódź) — Przykład planowania i sprawozdawczości z prac działu głównego technologa zakładu przemysłu maszynowego	394
Mgr Tadeusz Ściński — Zaszeregowanie robotników metodą punktowania	403
Mgr Kazimiera Sowowa (Kraków) — Organizacja produkcji a normowanie zapasów produkcji niezakończonych	409
Lech Zaleczny (Łódź) — O istocie dyspozytorstwa	411
Tadeusz Hassny (Poznań) — Usprawniamy pracę kontrolną komórki zaopatrzeniowej w magazynach zakładów przemysłowych	414
Z A R Z Ą D Z A N I E	
Mgr Leopold Zabkowicz — W sprawie niedociągnięć, ich źródeł oraz wniosków w dziedzinie organizacji pracy zarządów przedsiębiorstw przemysłowych	418
O R G A T E C H N I K A	
Jan Szczepański — Metodyka kompleksowego wykorzystania maszyn i urządzeń biurowych	422
G L O S S Y	
INFORMACJE I SPRAWOZDANIA	428
RECENZJE-BIBLIOGRAFIA	431
BIULETYN INSTYTUTU EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEMYSŁU	432

СОДЕРЖАНИЕ

Передовая техника — могучим фактором подъёма народного благосостояния (речь, произнесенная Председателем Государственной Комиссии Хозяйственного Планирования, Евгением Широм, 8 августа 1954 г. в г. Вроцлаве на открытии выставки изобретательности и технического прогресса).

Инж. Ян Куявски — Новые формы учета и калькуляции стоимости производства в связи со снижением себестоимости.

Инж. Здислав Бенлужански (Лодзь) — Пример планирования и отчета работ отдела главного технолога на машиностроительном заводе.

Мгр Тадэуш Сциньски — Определение разрядов рабочих методом пунктирования.

Мгр Казимира Сова (Краков) — Организация производства и нормирование заделов в незавершенном производстве.

Лех Залечный (Лодзь) — Сущность диспетчерской системы.

Тадэуш Хассны (Познань) — За усовершенствование контрольных работ органов снабжения в магазинах промышленных предприятий.

УПРАВЛЕНИЕ

Мгр Леопольд Зомбкович — Недостатки, их источники и выводы в области организации труда органов управления на промышленных предприятиях.

ОРГАТЕХНИКА

Ян Щепански — Методика комплексного использования машин и конторского оборудования.

ЗАМЕТКИ

ИНФОРМАЦИИ И ОТЧЕТЫ

РЕЦЕНЗИИ — БИБЛИОГРАФИЯ

БЮЛЛЕТЕНЬ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.

Up-to-date technics — a powerful factor in the growth of prosperity (speech delivered by Eugeniusz Szyr, Chairman of the State Commission for Economic Planning, on August 8-th 1954 in Wrocław at the opening of the Inventions and Technical Progress Fair)

Jan Kujawski — Toward new forms of record keeping and costing of production from the point of view of cost price lowering

Zdzisław Benluzanski (Lodz) — Example of planning and account rendering by the Chief Technologist's Division of a machine building plant

Tadeusz Scinski — Scoring method for workers grading.

Kazimiera Sowowa (Krakow) — Organization of production and the standardizing of work-in-process stocks

Lech Zaleczny (Lodz) — On the essentials of dispatching

Tadeusz Hassny (Poznan) — Improving the Supplies Department's control over the stores of an industrial plant

MANAGEMENT:

Leopold Zabkowicz — On defects in the organization of management work at industrial enterprises, their origin and suggested inference

ORGANIZATION IMPLEMENTS:

Jan Szczepanski — Joint method for making full and versatile use of office machines and outfit.

GLOSSARY.

INFORMATIONS and REPORTS.

REVIEWS — BIBLIOGRAPHY.

BULLETIN of the INSTITUTE for ECONOMICS and ORGANIZATION of INDUSTRY.

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY

Miesięcznik — Organ Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu.

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze — Przedsiębiorstwo Państwowe, Warszawa, ul. Poznańska 15.
Redaguje Komitet w składzie: redaktor naczelny — mgr inż. Ilja Epsztejn; mgr Tadeusz Bienias (sekretarz redakcji); dr inż. Bronisław Bigeleisen-Zelazowski; Jan Bolecki; mgr Juliusz Gutowski; mgr inż. Adam Kramarz; Stanisław Poznański (zast. redaktora naczelnego); inż. Tadeusz Wasiljew; dr inż. Zygmunt Zbichorski.

Redakcja: Warszawa, Plac Konstytucji 1, I p., pokój 6. Redaktor przyjmuje we wtorek i czwartki od godz. 9 do 11.
Prenumerata: Rocznie 90 zł, półrocznie 45 zł, kwartalnie 22,50 zł, numer pojedynczy 7,50 zł

Wpłaty na prenumeratę przyjmują urzędy pocztowe i listonosze.

Zamówienie PWG — 363/Çz/54 — z dnia 16.8.54 r.

Podpisano do druku 9.9.54 r. Druk ukończono 16.9.54 r.

Nakład 6.814 egz., ark. wyd. 8.7. Papier druk sat. VII A:60 g. Zam. 4706/c. Zakł. Graf. Dom Słowa Polskiego. 5-B-19454

Przodująca technika — potężna dźwignia wzrostu dobrobytu

Przemówienie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego — Eugeniusza Szyra, wygłoszone w dniu 8 sierpnia 1954 roku we Wrocławiu na otwarciu wystawy wynalazczości i postępu technicznego

Towarzysze i Obywatele! Wystawa, którą dziś otwieramy, obrazuje ogromny dorobek techniki i masowej wynalazczości pracowniczej w Polsce Ludowej. Minęło 10 lat od proklamowania historycznego Manifestu PKWN, 9 lat od zakończenia wojny, 6 lat od I Zjazdu PZPR, na którym nakreślone zostały wstępne wytyczne planu 6-letniego — planu budowy podstaw socjalizmu w naszym kraju.

Revolucja techniczna zapowiedziana przez I Zjazd PZPR ogarnęła w ciągu kilku zaledwie lat, choć w nierównym tempie i stopniu, wszystkie dziedziny gospodarki narodowej. Zgodnie z uchwałami II Zjazdu PZPR, wkracza ona obecnie na teren rolnictwa — potężnym potokiem ciągników, maszyn uprawowych, siewnych, żniwnych, młócących, maszyn i urządzeń do mechanizacji prac hodowlanych.

W poważnym stopniu stworzony został fundament materialno-techniczny budowy socjalizmu, rozwoju socjalistycznych form gospodarki w rolnictwie, szybszego podnoszenia stopy życiowej i poziomu kultury mas pracujących. W oparciu o wszechstronną pomoc Związku Radzieckiego, pokonując poważne trudności, osiągnęliśmy zasadnicze przemiany w strukturze społecznej i gospodarczej, poziomie sił wytwórczych, geografii gospodarczej kraju.

Wystawa stanowi piękną ilustrację tych przemian, dzięki którym rolniczo-przemysłowa Polska, jeden z najbardziej zacofanych krajów Europy, półkolonia polityczna i gospodarcza imperializmu — stała się w ciągu niezwykle krótkiego okresu krajem przemysłowym, piątym w Europie po Związku Radzieckim, Anglii, Niemczech zachodnich i Francji.

Trudno w obliczu nagromadzonych tu na wystawie 5000 eksponatów, stanowiących oczywisty dowód osiągnięć naszej produkcji, poziomu aktywności twórczej mas pracujących, pracowników nauki i inteligencji technicznej, uzmysłowić sobie, że jeszcze stosunkowo nie tak dawno słowo „Polska“ oznaczało zacofanie techniczne, wielomilionowe bezrobocie na wsi i w mieście, nadprodukcję inteligencji, wszechwładzę faszystowskich kapitalistów, obszarników i generałów. Była to Polska kapitalistyczna, w której jednak działały potężne siły społeczne z klasą robotniczą na czele, zbrojne w bogate doświadczenia walk wyzwoleniczych i rewolucyjnych.

Nie ma już Wierzbickich, Potockich, Radziwiłłów, nie ma Harrimanów, von Plessów i Boussaców, nie ma Rydzów, Składkowskich, Kostków-Biernackich. Stało się to, czego obawiali się panicznie i na co zasłużyli w pełni: naród wyzwolony pozbawił ich władzy, ziemi, kapitału.

Dziesiątki lat agenci pozostający w służbie klas posiadających głosili, że klasa robotnicza

i chłopci pracujący nie potrafią rządzić i tym między innymi uzasadniali krwawy reżim burżuazyjnej dyktatury.

Jakże potężną siłą przekonywania, obok wspólnych osiągnięć budującego komunizm Związku Radzieckiego, mają dziś wyniki produkcyjne i techniczne, rozwój nauki i kultury w krajach demokracji ludowej, w wyzwolonych, ogromnych Chinach.

Obraz dynamiki rozwoju sił wytwórczych

Wystawa ma więc potężną wymowę świadectwa niespożytych zdolności, talentów, energii, umiejętności organizacyjnych mas pracujących i ich kierownika — partii, świadectwa dynamiki rozwoju sił wytwórczych na podstawie najwyższej techniki socjalizmu.

O tej dynamice mówią liczby: w r. 1946 poziom naszej produkcji przemysłowej był jeszcze znacznie niższy od przedwojennego. W r. 1949 przekroczyliśmy o ponad 70 % poziom przedwojennej produkcji, zlikwidowane zostały skutki ogromnych zniszczeń wojennych, z ruin i zgliszcz wyrosły nowe osiedla i domy, ożyły fabryki, kopalnie i huty. W r. 1954 poziom produkcji przemysłowej będzie wyższy ponad 4-krotnie od poziomu 1938 r. i blisko 5¹/₂-krotnie od poziomu produkcji na jednego mieszkańca. Dla porównania wystarczy podać, że w najbardziej burzliwym okresie rozwoju przemysłu w Stanach Zjednoczonych w latach 1880—1890 przyrost roczny wynosił 8,6 %, w Niemczech w odpowiednim, najlepszym okresie 1890—1900 — ok. 5 %.

Wydażność pracy w przemyśle osiągnie w br. poziom wyższy o 77 % w stosunku do przedwojennego. Głębsze jeszcze zmiany zaszły w budownictwie, w którym wydajność pracy wzrosła w ciągu lat 1950—1953 o 80 % i nadal szybko rośnie.

Również w rolnictwie, mimo stosunkowo słabszego i niedostatecznego rozwoju techniki, nastąpił poważny wzrost produkcji na jednego zatrudnionego.

Ilość energii elektrycznej na 1 mieszkańca osiągnie w br. poziom 5-krotnie wyższy od przedwojennego.

Drugim charakterystycznym wskaźnikiem jest produkcja maszyn na jednego mieszkańca. Produkcja ta była w 1953 r. 9 razy wyższa niż przed wojną, w tym produkcja obrabiarek (w tonach) — 15 i ¹/₂ raza. Przyrost produkcji przemysłowej w ciągu 1953 r. wyniósł ponad połowę całej produkcji przedwojennej w 1937 r.

Oto jaka jest dynamika rozwoju przemysłu socjalistycznego i proporcje wzrostu, które oddalają nas z każdym rokiem coraz bardziej od smutnego dziedzictwa kapitalistycznego zacofania.

Za tymi zmianami w przemyśle nadążać muszą odpowiednie zmiany w budownictwie, transporcie, obrocie towarowym, rolnictwie i wraz z tym — w szkolnictwie wszystkich stopni, w nauce, w rozwoju urządzeń kulturalnych i socjalnych. Nienadążanie rolnictwa za najbardziej intensywnym w ostatnich 3 latach rozwojem ciężkiego przemysłu musi być pokonywane obecnie ogromnym wysiłkiem, ogólnonarodową mobilizacją dla wyrównania tego najbardziej trudnego odcinka wielkiego frontu walki o lepsze i szybsze zaspokojenie rosnących wciąż materialnych i kulturalnych potrzeb społeczeństwa.

Warunki dalszego wzrostu techniki

Zgodnie z podstawowym prawem ekonomicznym socjalistycznego społeczeństwa, które zwycięsko toruje sobie drogę w okresie budowy fundamentów socjalizmu, warunkiem pomyślnego wykonania postawionych zadań jest nieustanny rozwój produkcji na bazie najwyższej techniki.

Nie ulega wątpliwości, że dotychczasowy ogromny, ilościowy wzrost produkcji zawdzięczamy szybkiemu wdrożeniu nowoczesnej techniki i ogromnej pomocy, jakiej w tej dziedzinie udzielił i udziela nam Związek Radziecki, który osiągnął najwyższy w świecie poziom nauki i techniki.

W przemówieniu swym na V Plenum KC PZPR w 1950 r. towarzysz Bierut mówił:

„Przejąć się na konia wyższej techniki, na nowe skomplikowane maszyny własnej produkcji, na Nową Hutę w przemyśle, na elektryfikację, na auta własnej produkcji w transporcie, na traktor w rolnictwie — dopiero wówczas można zbudować trwałe i niewzruszone podstawy socjalizmu w Polsce. Dopiero bowiem wyższa technika umożliwia wysoką wydajność pracy człowieka i stwarza warunki dla wydatnego wzrostu dobrobytu i kultury całego narodu, dobrobytu i kultury mas pracujących, bez czego nie ma socjalizmu“.

Obecnie pracują już siłownia i wielki piec Huty im. Lenina, uruchomiono ogromne, nowoczesne kombinaty chemiczne, potężne zakłady samochodowe, piękne zakłady włókiennicze w Piotrkowie, Andrychowie, popłynęła energia z potężnych nowych elektrowni w Jaworznie i Miechowicach. Zapłonęły światła setek wielkich budowli socjalizmu, których lokalizacja w okresie I Zjazdu była jeszcze nieustalona.

W HUTNICTWIE objętość wielkich pieców z 300 m³ przed wojną wzrosła do 760 m³ i 860 m³ w hutach „Kościszko“ i „Bierut“, do 1000 m³ — w hucie im. Lenina. Zdolność produkcyjna starych hut dzięki dozbudowaniu i rekonstrukcji wzrosła w porównaniu z 1938 r., w surówce — o 220 %, w stali — o 178 %, w wyrobach walcowanych — o 135 %.

W ENERGETYCE rośnie udział produkcji elektrowni wyposażonych w turbiny o mocy 50 MW, kotły o wydajności 100—230 ton pary na godzinę i ciśnieniu pary do 100 atm. Niemal w pełni zmechanizowano nawęglanie kotłów, osiągając 95 % w r. ub.

W 1953 r. przeszliśmy na linii Śląsk—Łódź—Warszawa na napięcie 220 KV. Postępuje zespolenie systemów energetycznych w jeden potężny system energetyczny. Uruchomienie elektrociepłowni na Żeraniu oznaczać będzie dalszy poważny krok w unowocześnieniu energetyki i osiągnięciu znacznych oszczędności paliwa.

W GÓRNICTWIE w ciągu ostatnich czterech lat szeroko wprowadzano mechanizację. Tonaż produkowanych maszyn górniczych był w 1953 r. 15-krotnie wyższy niż przed wojną. Uruchomiono produkcję maszyn konstrukcji radzieckiej i oryginalnej polskiej do ładowania, urabiania i transportu węgla. Odchodzi w przeszłość stary sprzęt: rynny, małe kołowroty, ręcznie popychane małe wózki — ich miejsce zajmują transporterzy pancerne, taśmowe i lekkie, wrębiarki, kombajny, ładowarki, duże wozy i ciężkie lokomotywy elektryczne. Ponad 23 tys. ton węgla dziennie ładuje się pod ziemię mechanicznie. Wprowadzono w wielu kopalniach zdalne sterowanie taśm i maszyn górniczych.

Poziom wykorzystania maszyn i mechanizacji jest jeszcze niedostateczny — stworzone jednak zostały warunki dla podjęcia bardziej energicznej niż dotąd i uporczywszej walki o szybsze wdrażanie nowej techniki, o maksymalne ulżenie ciężkiemu trudowi naszych bohaterskich górników.

Na czoło w tej pobieżnej ilustracji zmian techniki wytwarzania wysunąć należy przemysł maszynowy — on też i na terenie wystawy zajmuje poczesne miejsce.

Produkcja obrabiarek — maszyn produkujących maszyny, produkcja setek typów i tysięcy odmian maszyn, urządzeń i narzędzi, stanowi podstawową dźwignię postępu technicznego, której rola, udział i znaczenie w ogólnej produkcji przemysłowej winny nieustannie rosnąć.

Rozmiary i tempo wdrażania nowej techniki w tym przemyśle ilustrują dane z wykonania planu postępu technicznego za I półrocze br.:

— wyprodukowano 38 prototypów maszyn i urządzeń, 14 prototypów nowej aparatury i sprzętu precyzyjno-optycznego, 28 nowych odmian maszyn i urządzeń, 14 nowych asortymentów wyrobów powszechnego użytku,

— uruchomiono seryjną produkcję 40 nowych typów maszyn i urządzeń, 21 asortymentów aparatury i sprzętu elektrotechnicznego, teletechnicznego i precyzyjno-optycznego, 12 nowych typów narzędzi i przyrządów.

O ciężarze gatunkowym tych zmian — w ciągu jednego tylko półrocza — mówią przykładowe dane o niektórych prototypach i podjętej seryjnej produkcji:

(1) Szlifierka do walców hutniczych o ciężarze ponad 32 tony. Unowocześniona 65-tonowa tokarka karuzelowa KCE-II o przekroju stołu 2.000 mm. Tokarka-kopiarka półautomat do obróbki sztywnych wałków.

(2) Wykonanie i oddanie do eksploatacji potężnej czerparki wiadrowej do piasku o wydajności ponad 800 m³ (1300—1400 t piasku) na godzinę. Moc silników tej maszyny wynosi 650 KW, waga 700 ton, zdolność wybierania 16 m w górę i 16 m w dół.

(3) Seria prototypowa kombajnu samobieżnego typu S-4, seria próbna nowoczesnego ciągnika „Ursus” z benzynowym rozruchem i miękkim siedzeniem dla kierowcy, seria prototypowa ciągnika gaśnicowego typu KD-35, seryjna produkcja ciągnikowego roztrzasača obornika, prototyp ciągnikowego wyrzucacza lnu itd.

(4) Uruchomienie produkcji nowej odmiany krosna automatycznego KA-9/10, prototyp nowoczesnego zespołu czesankowego ZC-1 składający się z 8 maszyn o ogólnym ciężarze 25 t, seryjna produkcja skręcarek obraczkowych itd.

(5) Prototyp tzw. trójczłonu elektrycznego — pociągu dla trakcji elektrycznej, wagon samowyładowczy 4-osiowy, prototyp autobusu wręgowego, uruchomienie produkcji lokomotyw elektrycznych dla obsługi szybkiej trakcji kolejowej.

(6) Wykonanie węglowca B-32 3200 TDW z maszyną parową główną krajowej produkcji, prototypu turbiny parowej dla okrętów, uruchomienie seryjnej produkcji wind okrętowych.

(7) Uruchomienie produkcji koparki gaśnicowej o pojemności łyżki 0,5 m³, żurawia budowlanego 45 t. m.

(8) Prototypy spawarki wirującej, automatu spawalniczego, półautomatu spawalniczego, spawarki transformatorowej.

(9) Seria próbna aparatu fotograficznego, nowego typu maszyn do szycia, prototyp nowoczesnego adaptera elektrycznego z 2 zakresami obrotów dla płyt normalnych i długogrających, pralki elektrycznej akustycznej, uruchomienie produkcji pralek elektrycznych, wykonanie serii prototypowej lodówek absorbcyjnych, uruchomienie produkcji projektorów dziecięcych (filmoskopów), podjęcie produkcji motocykla 125 cm³ o usprawnionej konstrukcji z teleskopowym przednim zawieszeniem.

Przykładowe, fragmentaryczne tylko wyliczenie dorobku przemysłu maszynowego za okres ostatnich 6 miesięcy stanowi wymowną ilustrację osiągnięć i możliwości, które bynajmniej nie są jeszcze w pełni wykorzystane.

Można bowiem, obok bogatej listy nowouruchomionych produkcji, przytoczyć również dziesiątki tematów planu technicznego Ministerstwa Przemysłu Maszynowego, które nie zostały w założonym terminie zrealizowane.

Nie możemy z braku czasu nawet pobieżnie zatrzymać się nad wszystkimi działami produkcji. Warto by jednak wspomnieć o rosnącej mechanizacji budownictwa, które przygotowuje się już dziś do podjęcia w planie 5-letnim zadań kompleksowej mechanizacji, w oparciu o produkcję gotowych bloków żelbetonowych lub betonowych i stropów prefabrykowanych, o szerokie stosowanie żurawi wieżowych, o doświadczenia potokowej i szybkościowej organizacji budowy stosowanej obecnie na osiedlu A-11 w mieście Nowa Huta. Kopacz zastąpił w naszym budownictwie operator koparki, koźlarza — zmechanizowany transport.

Szerokim frontem rozpoczyna się wprowadzanie nowych materiałów budowlanych, w tym żużlobetonów, lekkich betonów, strunobetonów,

suchych tynków i nowych materiałów elewacyjnych. Uruchamia się już nową technologię produkcji — wprowadza się kombajny budowlane, stosuje metodę naparzania betonu i cement szybko sprawny, urządzenia do transportu betonu za pomocą pomp.

Podstawowe cechy techniki socjalistycznej

Mówiliśmy dotąd o osiągnięciach planu postępu technicznego. Należy jednak postawić pytanie czy tempo i rozmiary postępu technicznego wystarczą dla stwierdzenia, że wzrost i doskonalenie produkcji odbywały się u nas na bazie wyższych, socjalistycznych form techniki. Należy tu wskazać różnicę między pojęciem nowej techniki w ogóle i niezależnie od ustroju społecznego, a pojęciem wyższej, socjalistycznej techniki.

Jakie są podstawowe cechy wyższych socjalistycznych form techniki?

PO PIERWSZE — stosowanie nowej i najnowszej techniki w stosunku do techniki poprzedzającego okresu;

PO DRUGIE — planowość w rozwoju nauki i techniki. Po raz pierwszy w historii ludzkości — w społeczeństwie socjalistycznym powstaje możliwość i konieczność planowania rozwoju wdrażania i upowszechniania osiągnięć nauki i techniki;

PO TRZECIE — rozwój masowych form socjalistycznego współzawodnictwa pracy i masowego ruchu racjonalizatorskiego, form kolektywnej współpracy pracowników nauki, inżynierów, przodujących techników i robotników;

PO CZWARTE — opracowanie i produkcja nowych konstrukcji maszyn i urządzeń, które z samego założenia mogą być stosowane tylko w ustroju socjalistycznym. Odnosi się to np. do kompleksowej mechanizacji i automatyzacji procesów produkcyjnych, do centralnych systemów energetycznych, do wielkich robót melioracyjnych;

PO PIĄTE — opracowanie i powszechne wdrażanie nowych procesów technologicznych, nowej dokumentacji technicznej, hamowane w ustroju kapitalistycznym przez system „tajemnicy” produkcji i wilcze prawo konkurencji;

PO SZÓSTE — nowe, zmieniające się wraz ze zmianą poziomu technicznego metody socjalistycznej organizacji produkcji. Organizacja produkcji w ustroju kapitalistycznym odpowiada sposobowi produkcji, w którym maszyny są własnością kapitalisty, a robotnik stanowi tylko żywy przyrządek do maszyny; jego siła robocza jest zakupiona tak jak inne środki produkcji. Socjalistyczna organizacja produkcji odpowiada sposobowi produkcji, w którym narzędzia i przedmioty pracy stanowią własność społeczną, a stosunki między ludźmi w procesie produkcji są stosunkami współpracy i koleżeństwa. Organizacja produkcji opierać się musi w tych warunkach na naukowych podstawach, na świadomej dyscyplinie i aktywnej działalności wszystkich pracujących.

Socjalistyczna organizacja produkcji wymaga zapewnienia maksymalnej oszczędności czasu

i materiałów, surowców, paliwa i energii, przyspieszenia cyklu produkcyjnego, upowszechniania metod przodowników pracy, maksymalnego wykorzystania rezerw produkcyjnych;

PO SIÓDMIE — twórcza współpraca nauki i praktyki, pełne wykorzystanie osiągnięć instytutów, laboratoriów, biur projektowych i konstrukcyjnych oraz masowego doświadczenia produkcyjnego. Ogromna nieustannie rosnąca rola nauki, której wskazaniemi kieruje się praktyka, formułując równocześnie postulaty dla nowych kierunków badań i planu prac naukowych.

Wszystkie wymienione cechy i elementy wyższej socjalistycznej techniki rozwijają się u nas w kraju. Należy jednak stwierdzić, że istnieją jeszcze poważne braki w tej dziedzinie. Szczególnie niedostateczny jest jeszcze poziom planowania i kontroli wykonania planów postępu technicznego i rozwoju nauki.

Nie odrywać postępu techniki od zadań produkcyjnych

W większości zakładów pracy, w wielu centralnych zarządach i ministerstwach plany postępu technicznego układane są w oderwaniu od planów produkcji i ograniczają się niekiedy do formalnej tylko rejestracji zgłoszonej nieskoordynowanej tematyki. W wielu przedsiębiorstwach plany usprawnień organizacyjno-technicznych nie są zgrane z planami produkcji i nie są traktowane jako plany bezwzględnie obowiązujące.

Instytuty naukowe zadowolają się często laboratoryjną skalą doświadczeń, raczej półtechnika, nie troszcząc się często o produkcyjne stosowanie swych osiągnięć. Między zakładami produkcyjnymi a instytutami nie są zawierane socjalistyczne umowy zapewniające ściśle warunki współpracy dla szybszego opanowania nowej technologii lub konstrukcji. Istnieje również niezdrowa tendencja do ograniczania inicjatywy instytutów, do narzucania im wąsko-praktycznych zagadnień, których wykonanie można zlecić laboratorium zakładów lub przemysłom, do traktowania instytutów jako zwykłych komórek usługowych ministerstwa. Niedostateczna jest troska o perspektywiczne planowanie nowych rozwiązań naukowych i technicznych. A przecież jesteśmy żywotnie zainteresowani w rozwoju zarówno fizyki teoretycznej jak i w rozwiązaniu najtrudniejszych zagadnień fizyki technicznej i mimo, że nie znajdują one jeszcze zastosowania w naszej praktyce.

Nauka winna wyprzedzać plany wieloletnie i torować im drogę, a nie ograniczać się tylko, jak chcieliby to niektórzy zbyt już praktyczni kierownicy produkcji, do bieżących zagadnień.

Sprawa usprawnienia organizacji produkcji

Organizacja produkcji w naszych przedsiębiorstwach nie odpowiada jeszcze w pełni założeniom wyższej socjalistycznej techniki. Niedostateczne wdrożenie zasad rozrachunku gospodarczego, wadliwe w wielu wypadkach ilościowo i jakościowe normy pracy, odrywanie zagadnień produkcyjnych od zagadnień finan-

sowych i kosztów własnych, brak w wielu wypadkach nawet statystycznych norm zużycia materiałów, paliwa i energii — oto przykłady niektórych ujemnych cech organizacji produkcji w wielu naszych przedsiębiorstwach. Z tymi zjawiskami łączy się niedostateczna kontrola międzyoperacyjna, brak w wielu zakładach opracowanych procesów technologicznych i odpowiedniej dokumentacji roboczej i zarobkowej, brak właściwego ustawienia maszyn w oparciu o normalizację i ujednolicenie procesów produkcyjnych, wadliwa kooperacja, niedostateczny remont i nadmierne przestoje maszyn i urządzeń.

Tak więc, daleko nam jeszcze do pełnego stosowania wyższej socjalistycznej techniki, do poziomu organizacji produkcji w Związku Radzieckim. Pomimo tego stanu rzeczy liczne są przykłady zbyt powolnego wdrażania udostępnianych nam szczerze doświadczeń technicznych i organizacyjnych Związku Radzieckiego.

Duma z ogromnych osiągnięć, z rewolucyjnych przemian dokonanych w tak krótkim okresie nie powinna nam przesłaniać piętrzących się jeszcze trudności i poważnych braków w naszej pracy. Pojęcie „wyższa socjalistyczna technika“ obowiązuje i dlatego stawiać sobie musimy zadania na miarę naszych nowych możliwości stworzonych przez ogromny wysiłek socjalistycznego uprzemysłowienia i energicznie zwalczać ujawniające się tendencje niedoceniania możliwości i rezerw produkcyjnych i przecenianie trudności. Tak zwane trudności obiektywne najczęściej okazują się w rzeczywistości trudnościami subiektywnymi.

Zakład spalający nadmierne ilości węgla uskarża się na brak paliwa, przemysł maszynowy, w którym marnuje się duże ilości żelaza z powodu nadmiernej wagi konstrukcji, niewłaściwej obróbki, nadmiernej ilości braków — uskarża się na trudności w zaopatrzeniu. To samo czyni przemysł hutniczy, który zużywa nadmierne ilości koksu, energii, węgla, rudy, to samo — budownictwo, które nie potrafiło jeszcze zorganizować właściwej gospodarki magazynowej i limitowania materiałów wydawanych do tej pory bez rachunku i kontroli. Opanowanie wymogów wyższej, socjalistycznej techniki, planowanie i realizacja nowych rozwiązań technicznych — oto główna droga do pokonywania trudności. Poważne i bez wątpienia bardzo trudne zadania stoją przed nami w walce o dalszy i jeszcze szybszy rozwój socjalistycznej techniki. Należy wyrównać front postępu technicznego przenosząc przodujące doświadczenia z gałęzi przemysłu i zakładów pracy, które osiągnęły wysoki poziom organizacji i techniki, do zakładów zacofanych. Wystawa winna odegrać poważną rolę w walce o popularyzację ogromnego dorobku naszej techniki, przodujących form i metod organizacji przedsiębiorstw.

Decydują kadry

Dla opanowania nowej techniki potrzebni są ludzie, potrzebne są kadry na poziomie tej techniki.

W dziedzinie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji kadr mamy również ogromne osiągnięcia i poważne braki.

Jakie są nasze osiągnięcia? Przed wojną mieliśmy tylko około 12 tys. dyplomowanych inżynierów i około 3 razy tyle techników. Po wojnie zostało tylko około 2/3 tej liczby. Jednak w r. 1954 liczba inżynierów przekroczyła już 52 tys., techników 121 tys. Liczba absolwentów szkół zawodowych II stopnia o kierunku technicznym wynosiła w 1949 r. ok. 6 tys., w 1953 ok. 20 tys., w planie na rok 1955 — 27 tys. Rosną więc szybko kadry naszej ludowej robotniczo-chłopskiej inteligencji technicznej.

Absolwentów-inżynierów było w 1938 r. ok. 660, w 1953 r. — 7.300.

Jeszcze poważniejsze zmiany nastąpiły w szkoleniu robotników. Absolwentów zasadniczych szkół zawodowych było łącznie w okresie od 1947 r. do 1954 r. ok. 550 tys., absolwentów szkół przysposobienia zawodowego — ok. 108 tys. Robotników przyuczonych do zawodów i podwyższających swoje kwalifikacje w szkoleniu wewnątrzzakładowym było w 1952 r. 261 tys., w 1953 r. — 330 tys. i w 1954 r. — 422 tys., czyli razem za trzy lata ponad milion.

Centralnym problemem staje się obecnie troska o jakość i wysoki poziom szkolenia.

Zwiększyć także należy opiekę nad szkołami ogólnokształcącymi dla dorosłych, popierać działalność Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w zakładach pracy, upowszechniać czytelnictwo pism fachowych i literatury technicznej.

W warunkach przodującej techniki niezbędne jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji zawodowych, nieustanne podnoszenie poziomu politycznego i rozszerzenie horyzontu umysłowego, umiejętności łączenia kilku zawodów, stałego zainteresowania dla postępu w nauce i technice. Bogate i różnorodne są formy stosowane w przodujących zakładach pracy dla osiągnięcia tego celu. O możliwościach w tej dziedzinie świadczą najlepiej przygotowania do narad partyjno-ekonomicznych w dużych zakładach pracy, kiedy przeważająca część załogi zgłasza projekty usprawnień i ulepszeń i rozwija ożywioną dyskusję nad zagadnieniami produkcji i techniki, kosztów własnych i finansów. Sprawić, by zawsze istniała taka twórcza, napięta i ożywiona, zarazem optymistyczna atmosfera w zakładzie pracy, by rósł poziom techniczny i kulturalny klasy robotniczej, by pogłębiała się więź łącząca robotników i inteligencję techniczną, by inteligencja techniczna w swej masie brała udział w walce o postęp techniki — oto jakie trudne i złożone zadania stoją przed organizacjami partyjnymi, związkowymi i zarządami przedsiębiorstw.

W pełni wykorzystać twórczą aktywność robotników i inżynierów

Ogromne znaczenie dla szybkiego wdrażania nowej i najnowszej techniki ma twórcza aktywność przodujących robotników i inżynierów, zwłaszcza w dziedzinie ruchu wynalazczości

pracowniczej, inicjowania i opracowywania usprawnień, udoskonaień i wynalazków. Nowy stosunek do pracy i potrzeby wynikające z szybkiego rozwoju sił wytwórczych, rosnące kwalifikacje robotników, techników i inżynierów, wzrost politycznej świadomości oraz mobilizująca rola organizacji partyjnych i związków zawodowych, znalazły wyraz w niezwykle szybkim wzroście liczby zgłoszeń racjonalizatorskich oraz liczby przyjętych i realizowanych projektów.

W r. 1949 zgłoszono około 17 tys. i przyjęto do realizacji ok. 9 tys. projektów. W r. 1953 zgłoszono już 210 tys. i przyjęto do realizacji 125 tys. projektów. W I półroczu br. zgłoszono 130 tys. i przyjęto do realizacji 80 tys. wniosków.

Ruch racjonalizatorski umożliwił osiągnięcie wielomiliardowych oszczędności, pokonanie piętrzących się trudności technicznych, wychowanie dziesiątków tysięcy uzdolnionych kadr technicznych.

W 1952 r. zrodziła się i spopularyzowała nowa forma kolektywnej pracy racjonalizatorów — brygada robotniczo-inżynierska, podejmująca zespołowy wysiłek dla pokonania trudności produkcyjnych i utorowania drogi nowej technice. Liczba zgłoszonych przez brygady robotniczo-inżynierskie opracowań wynosiła 4 tys. w 1952 r., 9500 w 1953 r. i blisko 7 tys. w I półroczu br. Jest to jednak liczba niewystarczająca i świadczy o braku właściwej opieki i pomocy ze strony organów administracji oraz organizacji partyjnych i związkowych dla tej najbardziej przodującej formy twórczego współdziałania robotników, inżynierów i pracowników nauki.

Szereg głosów krytycznych świadczy o tym, że rozmach ruchu racjonalizatorskiego nie mieści się już w pełni w ramach dotychczasowych przepisów, że niektóre przepisy stały się hamulcem dla szybszego wdrażania i rozpowszechniania usprawnień i udoskonaień. Należy również stwierdzić, że ministerstwa, centralne zarządy i zarządy przedsiębiorstw wykazują w swej większości niewłaściwy stosunek do zadań planu postępu technicznego i upowszechnienia zgłoszonych i przyjętych do realizacji w poszczególnych zakładach pracy usprawnień, udoskonaień i wynalazków. Jest to zjawisko niesłychanie szkodliwe. Należy je zlikwidować, zarówno przez wzmoczenie surowej kontroli wykonania uchwał i zarządzeń w tej sprawie, jak i przez usprawnienie przepisów, poprawę organizacji wynalazczości pracowniczej, stworzenie właściwych bodźców materialnego zainteresowania dla pracowników technicznych zakładów, którzy stają się rzecznikami wdrożenia udoskonaień zgłoszonych w innym zakładzie lub przedsiębiorstwie.

Podniesiona została również sprawa inżynierów i techników, którzy w ramach obecnych przepisów poddawani są, przy ocenie zgłoszeń racjonalizatorskich, bardziej surowym kryteriom. Sprawę tę trzeba będzie w wyniku prowadzonej obecnie dyskusji rozwiązać zgodnie

z jej wynikami, przy uwzględnieniu doświadczenia Związku Radzieckiego i krajów demokracji ludowej.

Szerzej upowszechniać osiągnięcia wynalazczości

O systematycznym zaniedbywaniu ogromnych możliwości wdrażania postępu technicznego świadczą następujące przykłady:

W Ministerstwie Górnictwa rozpowszechniono w 1953 r. poza macierzystymi zakładami racjonalizatorów tylko 487 projektów, a więc tylko ponad 4% ogólnej liczby zgłoszonych w górnictwie wniosków racjonalizatorskich, przy czym przeważająca część, bo 187 przypadła na Chorzowskie Zjednoczenie i w tym aż 101 na kopalnię „Prezydent”. Przykład ten świadczy dobitnie zarówno o niezwykle złym stanie rzeczy w dziedzinie rozpowszechniania osiągnięć wynalazczości pracowniczej poza zakładami, w których są one przyjęte do realizacji, jak i o subiektywnych czynnikach, które odgrywają decydującą rolę w tym hamowaniu postępu technicznego.

Znane są również przykłady, gdy usprawnienia dokonanego na jednej obrabiarce nie przenosi się na sąsiednią, gdy dyrekcja nie reaguje na jawne fakty zaślepienego konserwatyzmu.

Niezbędne jest podjęcie nowych decyzji w sprawie wzmocnienia służby wynalazczości, opieki nad racjonalizatorami, zapewnienia nieustającej kontroli rozpowszechniania usprawnień, udoskonaień i wynalazków.

Racjonalizatorzy zgłaszający bardzo poważne udoskonalenia i wynalazki jednakże nie związane problematyką produkcyjną zakładu, w którym są zatrudnieni, napotykają na ogromne przeszkody, na istny niekiedy spisek biurokracji, złej woli i konserwatyzmu.

Niezależnie od zwiększenia czujności na tym odcinku włącznie do wykorzystania rygorystycznych przepisów ustawy o wynalazczości, niezbędne jest powołanie warsztatów doświadczalnych, zarówno w poszczególnych resortach i gałęziach przemysłu, transportu, budownictwa, rolnictwa itp. jak i przy Urzędzie Patentowym. Taka wytwórnia prototypów powstała już w górnictwie w jednym z oddziałów Rudzkich Warsztatów Naprawczych, mowa jest także o powołaniu takich warsztatów w budownictwie.

Poważne wyniki osiągnęły, mimo ubóstwa środków, warsztaty doświadczalne w Centralnym Zarządzie Melioracji i w Ministerstwie Leśnictwa.

Szczególnie ostrą walkę należy wydać zaleganiu wniosków. Wprawdzie sytuacja ulega z roku na rok poprawie, jednak w I półroczu br. zalegało jeszcze 42 tys. wniosków zgłoszonych i akceptowanych w r. ub. Kierownicy zakładów niesłusznie zrzucają odpowiedzialność za ten stan rzeczy na społeczne komisje dokonujące oceny zgłoszeń. Za szybszą ocenę, wypróbowanie i wdrożenie pomysłów racjonalizatorskich, udoskonaień i wynalazków oraz za terminową wypłatę wynagrodzeń za przyjęte do wykonania projekty odpowiada dyrektor zakładu.

Zaniedbana jest również praca i opieka nad rozwojem klubów techniki i racjonalizacji, których liczba przekracza 2.300. Kluby te w większości wypadków wegetują, mimo poważnych środków finansowych przeznaczonych na ich utworzenie i działalność. Szczególną uwagę poświęcić należy brygadam robotniczo-inżynierskim oraz zespołom mieszanym z udziałem pracowników nauki.

Zadania postawione przez II Zjazd, konieczność dokonania przełomu w dotychczasowych metodach pracy, zwłaszcza w dziedzinie dyscypliny technologicznej, oszczędności materiałów, szybszego wzrostu wydajności pracy — dyktują celowość jak najszybszego popularyzowania osiągnięć organizacji i form działania brygad racjonalizatorskich, ożywienie klubów techniki i racjonalizacji. Trudności z jakimi borykają się racjonalizatorzy w swej twórczej pracy, wynikają nie tylko z niechęci do zmian, z rutyny i z przyzwyczajęń, które stają się, jak mówi przysłowie, drugą naturą człowieka, lecz stanowią również wyraz nacisku nawyków i mentalności z okresu kapitalistycznego, wyraz nieufności do nowego, do nowych, burzliwych procesów przemian społecznych. Racjonalizatorzy i wynalazcy stanowią więc awangardę postępu — armię pionierów nowej techniki i udoskonalenia istniejącej. Trzeba jednak, by w swej trudnej walce spotkali się oni z rosnącym poparciem i uznaniem, by wnioski ich były szeroko upowszechniane. Wystawa służy temu celowi — stanowić ma punkt wyjścia dla nowej, masowej fali rozszerzania i pogłębiania ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczości we wszystkich dziedzinach gospodarki narodowej.

Towarzysze i Obywatele! Rozwój i doskonalenie produkcji na podstawie najwyższej, socjalistycznej techniki otwiera wspaniałe perspektywy przed wszystkimi krajami, które uwolniły się spod prawa kapitału.

Na straży pokoju stoją ogromne i rosnące siły obozu socjalizmu, pomnażane dzięki szybkemu rozwojowi nauki i techniki, które dopiero w ustroju wolnym od wyzysku i ucisku znajdują swoje pełne zastosowanie i nieograniczone możliwości dalszego postępu.

Wymownym dowodem tego jest uruchomienie w Związku Radzieckim pierwszej w świecie elektrowni atomowej. Oznacza to początek nowej ery w dziejach postępu technicznego — epokowe znaczenie tego wydarzenia niektórzy uczeni przyrównują do znaczenia odkrycia ognia w zamierzonych dziejach ludzkości. Nowe, wspaniałe osiągnięcia nauki i techniki radzieckiej napawają otuchą i nadzieją masy pracujące i narody uciskane świata kapitalistycznego.

Świadomi znaczenia tych wielkich wydarzeń będziemy, zgodnie z wytycznymi II Zjazdu naszej partii, pracować jeszcze lepiej i wydajniej, by służyć wielkiej sprawie wzrostu dobrobytu mas pracujących i umocnieniu siły gospodarczej i obronnej państwa, by wnieść wkład godny naszego kraju, godny Polski Ludowej — w wielką sprawę zwycięstwa sił pokoju i socjalizmu.

O nowe formy ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji w świetle zadań obniżki kosztów własnych

Cechą socjalistycznej gospodarki przedsiębiorstwa przemysłowego jest systematyczne obniżanie kosztów produkcji. Ustawiczny ruch współzawodnictwa pracy, nieustanny ruch racjonalizatorski, ciągły postęp techniczny, rozwój wynalazczości oraz możność korzystania z doświadczeń przodujących przedsiębiorstw — stwarza w pełni warunki dla systematycznego obniżania kosztów produkcji.

Metodę ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji winna zatem cechować wysoka operatywność, która by umożliwiała w każdej chwili, bieżąco, w toku procesów produkcyjnych, ujawniać wszelkie odchylenia od planowanych kosztów i wpływać również pod względem ekonomicznym na bieg produkcji.

Pod kątem widzenia takiej operatywności należy rozpatrzyć zleceńową metodę ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji, powszechnie dotychczas stosowaną w przedsiębiorstwach, wytwarzających seryjną i masową produkcję; w tym świetle okazuje się, podobnie jak w Związku Radzieckim, że metoda ta posiada poważne braki i nie odpowiada potrzebom socjalistycznej produkcji.

Metodzie tej należy przeciwstawić zatem lepsze formy prowadzenia ewidencji kosztów produkcji, które zrodziły się w Związku Radzieckim, a które u nas dotychczas praktycznie są stosunkowo mało znane; konkretnie chodzi o tak zwaną normatywną metodę.

Powstaje pytanie, jaki wpływ może posiadać taka lub inna metoda ewidencji kosztów produkcji skoro obniżka kosztów rodzi się u źródła procesu technologicznego. Nad tym zagadnieniem należy zatem bliżej się zastanowić, rozważając zleceńową metodę ewidencji kosztów.

(1) Zleceńowa metoda ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji, jak wiadomo, opiera się na planowaniu, ewidencji i analizie kosztów wytwarzanych wyrobów, na które z chwilą rozpoczęcia produkcji wystawiane są tzw. zlecenia. Metoda ta umożliwia ustalenie kosztu wytworzenia wyrobów danej serii z chwilą jej wykonania, bowiem w toku procesu produkcyjnego dokumenty źródłowe kart pracy i pobrania materiałów odnoszone są na numer odpowiedniego zlecenia. Zapisane na koncie zlecenia koszty rzeczywiste zostają podsumowane z chwilą ukończenia zlecenia i wtedy ustalony jest koszt wytworzenia.

Koszty rzeczywiste zakończonego zlecenia są następnie porównywane z kosztami planowanymi zlecenia (kalkulacji wstępnej) i ustalone są odchylenia kosztów rzeczywistych od planowanych jako oszczędność lub przekroczenie.

Jeżeli proces produkcyjny trwa dłuższy okres np. szereg miesięcy, to koszt rzeczywisty wytworzenia oraz odchylenia mogą być przy tej

metodzie ustalone dopiero po ukończeniu cyklu produkcyjnego; zatem przez cały okres wykonywania zlecenia odchylenia od kosztów planowanych są przedsiębiorstwu zupełnie nieznane. Koszty produkcji w toku zebrane na koncie zlecenia, nie wykazują nam odchylenia, jakie powstają w toku procesu produkcyjnego.

Normatywna metoda ustala odchylenia bieżąco w toku procesu produkcyjnego, bowiem bądź to przy pobraniu materiałów do produkcji, bądź przy wystawianiu kart pracy na powstałe odchylenia od obowiązujących norm wystawiana jest oddzielna dokumentacja. Dokumentacja odchylenia sygnalizuje z miejsca powstające odchylenia na warsztacie, od obowiązujących norm, a w ewidencji kosztów produkcji wykazywana jest oddzielnie, jest zatem znana przedsiębiorstwu zarówno w wartościach naturalnych, jak i pieniężnych. Odchylenia od obowiązujących norm ujmowane są ponadto według przyczyn i miejsc ich powstawania.

(2) Przy zleceńowej metodzie odchylenia od kosztów planowanych ustalane są dopiero po zamknięciu zlecenia. Droga szczegółowej analizy dokumentów i porównywania ich z planem kosztów zlecenia można by było dociekać tych odchylenia, jednak czynności te byłyby bardzo pracochłonne i tego rodzaju szczegółowa analiza w praktyce nie jest wykonywana, a wykonana późno po ukończeniu cyklu produkcyjnego tj. zamknięciu zlecenia nie nosiłaby charakteru operatywnego.

W rezultacie rachunkowość ogranicza się wyłącznie do wyprowadzenia odchylenia ze względu na obowiązek wynikający z zasad planu kont; księgowania oddzielnie kosztów planowanych i odchylenia.

Cały ciężar gatunkowy ewidencji kosztów i ujmowania odchylenia spada na księgowość przedsiębiorstwa, a wyniki działalności produkcyjnej w przekroju poszczególnych zleceń są wykazywane późno i tracą swoją aktualność dla pracowników pionu produkcyjnego. Taka metoda nie nosi charakteru mobilizującego w sensie obniżki kosztów z braku operatywności.

Należy zwrócić ponadto uwagę, że koszty planowane nie są równoznaczne z kosztami normatywnymi, ustalonymi na podstawie bieżących norm. Bieżące normy obowiązują w określonym czasie, a w rocznych planach kosztów wytwarzania wyrobów przyjmuje się średnie normy, mobilizujące robotników i pracowników inżynieryjno-technicznych przedsiębiorstwa do walki o plan.

W czasie wykonywania planu produkcji w ciągu roku, w wyniku ulepszeń pracy, robotnicy mogą i powinni osiągnąć zaplanowane normy, a nawet przekroczyć je. Zatem planowane normy zostaną szybciej osiągnięte i przekro-

czone im prędzej i częściej będą one ulegały progresywnym zmianom.

Ten tak ważki czynnik zmiany norm, który występuje przy normatywnej metodzie, przy metodzie zleceniowej nie jest i nie może być uchwycony, bowiem na rzeczywisty koszt wytworzenia wyrobów przy normatywnej metodzie składa się: koszt normatywny według obowiązujących, bieżących norm, odchylenia od kosztu normatywnego oraz zmiany norm w przekroju poszczególnych składników kosztów wytwarzania jak materiał, płace, koszty wydziałowe itd.

(3) Przy zleceniowej metodzie ustalenie kosztu wytwarzania wyrobów, sukcesywnie zdawanych do magazynu, nie jest możliwe do czasu zakończenia w całości zlecenia.

Wyroby, sukcesywnie zdawane, wycenia księgowość z konieczności jedynie według kosztu planowanego względnie według kosztu rzeczywistego uprzednio wyprodukowanych tych samych wyrobów na inne zlecenia, a faktyczny koszt sukcesywnie zdawanych wyrobów oraz odchylenia od kosztów planowanych stanowią do czasu zakończenia zlecenia „wielkość nieświadomą”. Taka metoda może przynieść i przynosi nieraz przykre konsekwencje w zakresie ustalania kosztów własnych w sporządzanej sprawozdawczości miesięcznej przez księgowość.

(4) W warunkach seryjnej produkcji czynnych jest równocześnie szereg zleceń, wystawianych na poszczególne serie tych samych wyrobów. Materiały, których zużycie wynosi bardzo poważne sumy, pobierane są z magazynu na określone zlecenia i nie ma gwarancji, że materiały te istotnie zostaną zużyte na to zlecenie, na które według dokumentu zostały pobrane; zachodzić mogą zatem poważne błędy w prawidłowym ustaleniu kosztów wytworzenia poszczególnych serii ze względu na możliwość przesunąć materiałów pomiędzy seriami.

Przy zleceniowej metodzie pobranie materiałów do produkcji obciąża koszty produkcji i rozchód równoznaczny jest zużyciu, bez względu na to, czy pobrane materiały przeszły pierwszą operację obróbką czy też nie; brak jest bardzo istotnej kontroli z wyliczenia się wydziału z pobranego materiału na miesięczny program produkcji i nie ma kontroli z racjonalnego wykorzystania materiałów przy cięciu i rozkroju, bowiem nieznany jest dokument tzw. karty cięcia, stosowany przy normatywnej metodzie.

(5) W przypadku powstania braków produkcyjnych stosowane są w praktyce tzw. „pożyczki”, to jest na serię, przy której powstał brak produkcyjny, pobiera się w formie pożyczki części obróbkę z innych serii wyprzedzających serię, na której brak powstał, a następnie wykonywane są nowe części w zamian zabrakowanych na to zlecenie, na którym brak powstał.

W rezultacie wyroby zostały zdane do magazynu a zlecenie nie może być zamknięte, bowiem nadal odnoszone są na nie koszty z tytułu wykonywania części w zamian braków. Wyroby zostały zatem zdane do magazynu bądź nawet

sprzedane, a koszt ich wytworzenia i odchylenia nie są znane do czasu zamknięcia zlecenia.

Przytoczone wyżej wady zleceniowej metody wskazują na jej nieoperatywność i w warunkach socjalistycznej gospodarki zmuszają do wysnucia wniosku o celowości przejścia na lepsze formy ewidencji, to jest na metodę normatywną. Metoda normatywna nie tylko że usuwa wszystkie ujemne cechy metody zleceniowej, lecz również wnosi szereg nowych rozwiązań i ulepszeń.

Metoda ta wymaga jednak szeregu prac przygotowawczych, a przede wszystkim: (a) przygotowania norm zużycia materiałów, czasu i płac, (b) opracowania kalkulacji kosztów normatywnych, (c) opracowania i wprowadzenia nowej dokumentacji źródłowej. Metoda ta może być już obecnie realizowana w przodujących, pod względem organizacji procesów produkcyjnych, przedsiębiorstwach; ponadto fragmenty tej metody mogą być wykorzystywane w zakładach znajdujących się na niższym poziomie organizacyjnym, a wprowadzenie ich będzie krokiem wstępnym do przejścia przedsiębiorstw na nową metodę.

Metoda ta sprzyja i zmusza do lepszej organizacji procesów produkcyjnych, podnosi na wyższy poziom planowanie, porządkuje technikę ewidencji i kalkulacji kosztów, a ponadto umożliwia przejście na wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy. Należy dodać, że przy normatywnej metodzie zmniejsza się poważnie ilość dokumentacji źródłowej dzięki wprowadzeniu nowej dokumentacji, jak kart limitu, plan raportów itp.

Cechy normatywnej metody dają się uogólnić, jak następuje:

Normatywna metoda:

(1) zapewnia w toku rozpoczynania oraz wykonywania procesów produkcyjnych bieżącą, codzienną, operatywną kontrolę rozchodu materiałów, zużycia czasu i płac, ujawnia bieżąco każdorazowe odchylenia od obowiązujących norm, wskazuje miejsca i przyczyny odchylenia, określa zatem wpływ odchylenia, na wysokość kosztów produkcji;

(2) ewidencjonuje zmiany norm i ustala ich wpływ na wysokość kosztów produkcji, zapewniając ujawnianie efektów gospodarczych, wynikających z wprowadzanych przedsięwzięć organizacyjno-technicznych;

(3) ustala przed przystąpieniem do produkcji jednostkowy koszt normatywny wyrobu, obliczony na podstawie obowiązujących norm i aktualizowany z chwilą zmiany norm;

(4) upraszcza ewidencję kosztów wytwarzania oraz kalkulację na skutek zaniechania ewidencji kosztów wytwarzania i kalkulacji w ujęciu poszczególnych zleceń;

(5) porządkuje i systematyzuje normowanie i podwyższa stopień planowania produkcji i planowania kosztów produkcji;

(6) stwarza dogodną bazę do wprowadzenia wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego.

Przez porównanie zleceńowej metody z zasadami normatywnej metody trzeba na zakończenie stwierdzić, że dotychczas stosowana metoda zleceńowa ewidencji kosztów, głównie z braku cech operatywności, spełnia w zasadzie jedynie rolę rejestratora kosztów produkcji.

Praktyka radziecka wykazuje, że wprowadzenie normatywnej metody przyczyniło się do wykrycia poważnych rezerw, tkwiących w gospodarce większości przedsiębiorstw i zaostriżyło

zagadnienie walki o obniżkę kosztów, co w rezultacie dało jak najbardziej pozytywne wyniki. Przykłady z wprowadzenia normatywnej metody w przedsiębiorstwach przemysłowych Związku Radzieckiego stwierdzają, że metoda ta usprawniła prawidłowość organizowania rachunku kosztów produkcji oraz równocześnie była decydującym czynnikiem w zakresie umocnienia planowania i technologicznej dyscypliny.

Jan Kujawski

Zdzisław Beniużański

Przykład planowania i sprawozdawczości z prac działu głównego technologa zakładu przemysłu maszynowego

Przejście do nowoczesnych form kierownictwa i zarządzania zakładami przemysłowymi, wymaga jeszcze wielu prac zmierzających do uporządkowania wewnętrznej organizacji zakładów. W obecnym rozwoju organizacji zakładów, napotyka się jeszcze na niedocenywanie i niezrozumienie potrzeby stosowania właściwych metod zarządzania.

Na taki stan składają się różne przyczyny. Jedną z podstaw organizacji — planowanie i sprawozdawczość — związane są z pewnym nakładem pracochłonności. Pociąga to za sobą wzrost zapotrzebowania personelu lub dodatkowe jego obciążenie. Żaden z kierowników nie odniesie się przychylnie do nowych obciążeń pracą swego działu, jeżeli nie będzie odczuwał z nich korzyści. W tym stanie rzeczy, celowe jest uzasadnienie potrzeby planowania wewnątrzwydziałowego i sprawozdawczości z prac działu głównego technologa.

Charakterystycznym przykładem zaniedbania tego odcinka jest praca pewnego zakładu przemysłowego. Należało tam uruchomić produkcję nowego wyrobu. Do akcji nie przystąpiono w sposób planowy. Dział głównego technologa opracowywał dokumentację części w sposób przypadkowy. Narzędziownia wykonywała duże przyrządy celem wykonania własnego planu globalnego, ale nie były one skompletowane na całość wykonania wszystkich operacji na danej części. Gdy już było wykonane ponad połowę przyrządów, postanowiono przystąpić do wykonania serii próbnych danych części. Okazało się, że przyrządy są na części, które dopiero będą potrzebne za pół roku, a dla części potrzebnych obecnie, na niektóre z nich brak technologii i przyrządów. Wtedy ustalono, że przyczyną zła był brak racjonalnego planowania i sprawozdawczości.

Zagadnienie racjonalnego planowania pracy działu głównego technologa, a stąd i przygotowanie racjonalnej produkcji w zakładach przemysłowych bądź zupełnie nie istnieje, bądź też

spychane jest na szary koniec innych prac, a jeżeli gdzieś istnieje jakiś sposób ustalania kolejności to trudno to nazwać planowaniem. Jest to raczej zgadywanie oparte na harmonogramie.

Dlaczego zgadywanie? Otóż planowanie opiera się o pewną podbudowę obliczeniową, względnie statystyczną, o analizę. Planowanie bez odpowiedniej analizy, poza działaniem przypadku, nie może odpowiadać otrzymanemu w rzeczywistości wynikowi, stąd zawiedziony kierownik w ogóle przestaje planować, nie widząc z niego korzyści. Naciskany odgórnie na złożenie harmonogramów pracy, opiera je często o swoje dowolne uznanie w nadziei: a może się zgadnie. Nic stąd dziwnego, że pokrywanie się planów z wynikami osiągnięć staje się w takich sytuacjach przypadkowe. Stanowi bolączkę przemysłu, a równocześnie jest jedną z głównych przyczyn wypadków braku zaufania do planowania.

Jeżeli ma być osiągnięta korzyść z planowania, to musi być ono przeprowadzone w sposób przemyślany i oparty o podbudowę obliczeniową.

Celowość prowadzenia planowania wewnątrzwydziałowego wynika stąd, że jeżeli został wytknięty cel produkcyjny, który musi być osiągnięty, to logiczne jest: ustalenie najkrótszej drogi dla danych warunków, wiodących do celu — co wyznacza planowanie prac.

Celowość prowadzenia sprawozdawczości wewnątrzwydziałowej wynika z bardzo zasadniczych względów.

Nader częstą, przykrą niespodzianką dla głównego technologa jest zarzut: „dział nic nie robi”. Przeprowadzone inspekcje i bliższa analiza wykazuje, że dział pracuje intensywnie, lecz na skutek braku sprawozdawczości nie może wykazać się pracą, która rozplywa się w warsztacie. Jest to ważki argument za prowadzeniem sprawozdawczości, którego niedocenywanie niejednemu z kierowników sprawia kłopoty.

Dalej, tego rodzaju pytania: kosztem jakiego nakładu środków odbywa się produkcja? Znaleźnienie odpowiedzi udokumentowanej na to pytanie jest wysoce kłopotliwe w omawianym zakładzie.

Dlaczego? Na to pytanie, ile jest w zakładzie przyrządów, ile narzędzi kontrolnych, pomiarowych, związanych tylko z produkcją wyrobu, trudno znaleźć udokumentowaną jednoznaczną odpowiedź i uzasadnienie. Tam, gdzie jest wysoki współczynnik oprzyrządowania, stanowi ono jedną z ważniejszych pozycji kosztów nakładowych. Niemożliwość udzielenia odpowiedzi na pytanie, ile jest przyrządów w zakładzie i narzędzi przypadających na dany wyrób, pociąga za sobą niemożliwość ścisłej odpowiedzi — kosztem jakiego nakładu środków odbywa się produkcja. Oprzyrządowanie i narzędzia projektuje dział głównego technologa i on powinien prowadzić sprawozdawczość, z tego odcinka, podając pracochłonności i ilości oprzyrządowania na daną część dla stworzenia podstaw do późniejszego obliczenia kosztów pomocy warsztatowych.

W ten sposób można by przytoczyć wiele przykładów świadczących o celowości i korzyściach z prowadzenia planowania i sprawozdawczości, wewnątrz działu głównego technologa, ale przyjmuje się, że powyższy przykład jest wystarczająco przekonywający.

Planowanie prac działu głównego technologa *

Planowanie prac ma na celu wdrożyć dział głównego technologa do działalności w żądanym kierunku oraz wykluczyć przypadkowość i fragmentaryczność poczynań, dlatego musi ono spełniać pewne określone wymagania.

Wykonanie zadań wyszczególnionych w planie jest związane z pracochłonnością na ich wykonanie. Wynikają stąd dwie możliwości: albo plan wykonany jest dla zamierzonych zadań z założeniem, że głównemu technologowi przydzielona i dostarczona będzie wystarczająca ilość pracowników, albo plan musi być dostosowany do zadań jakie może wykonać rozporządzalna ilość załogi. Nasuwa się wniosek, że plan powinien być określony nie tylko pod względem jakościowym zadań, ale i pod względem ilościowym, aby był realny do wykonania. To znaczy w planie musi być podane nie tylko co trzeba zrobić, ale i ile.

Za podstawę do opracowania planu służą wytyczne i zarządzenia otrzymane ogólnie oraz potrzeby produkcyjne wyłaniające się w działach produkcyjnych, jak również inicjatywa samego głównego technologa we wprowadzaniu usprawnień w produkcji. Plan musi posiadać wyraźną myśl przewodnią docelową, zatem albo przygotowanie uruchomienia produkcji nowe-

go wyrobu — albo usprawnienie produkcji istniejącej, z założonym efektem ekonomicznym.

Praktyka wykazała, że czasokres, ujęty planem nie powinien być przypadkowy. Wiele prób przeprowadzonych w tym kierunku wykazało, że najpraktyczniejsze jest rozwiązanie: (1) sporządzany jest ramowy plan zadań roczny, podlegający kwartalnej korekcie, ponieważ zadania w ciągu kwartałów roku mogą ulegać zmianie; (2) na podstawie planu ramowego sporządzany jest szczegółowy plan zadań miesięczny z wyszczególnieniem podziału ich na poszczególne sekcje, znajdujące się w dziale głównego technologa.

W końcu wymaga się, aby sporządzenie planu prac wychodziło od samego głównego technologa, jako kierownika odpowiedzialnego za całość akcji. Błędem jest takie sporządzanie planu, jakie nader często spotyka się w zakładach, tj. każda sekcja ustala sama zadania dla siebie, a główny technolog zbiera je w całość. Takie ustawienie zadań, w ten sposób, idzie po linii najmniejszego oporu i powoduje, że nie główny technolog kieruje sekcjami, ale sekcje — głównym technologiem.

Obserwacje pracy działów głównego technologa zakładów przemysłowych wykazywały pewne niedociągnięcia, których przyczyny początkowo trudno było ustalić. Bliższa analiza wykazała, że jedną ze źródłowych przyczyn jest złe ustawienie planowania, i dlatego bliżej zanalizujemy poszczególne etapy.

Ramowy plan prac działu głównego technologa

Ramowy plan prac, dla swego działu, sporządza główny technolog raz na rok przed początkiem roku sprawozdawczego. Zadania w ciągu roku mogą ulegać zmianie, dlatego roczny plan podlega przed każdym kwartałem korekcie.

Każdorazowo, jeden egzemplarz planu zatrzymywany jest w aktach działu, drugi przesyłany jest do centralnego zarządu do akceptacji.

Przykład wzoru druku przedstawia tab. 1, którą cechuje takie ujęcie, że w wypadku wprowadzanych usprawnień w wykonywanej produkcji, wymaga się dodatniego efektu ekonomicznego, w postaci zmniejszenia pracochłonności wyrobu, podniesienia jakości itd. Pracochłonność włożona na opracowanie technologiczne, konstrukcyjne oraz wykonawstwo pomocy warsztatowych musi skompensować się w korzyściach techniczno-ekonomicznych uzyskanych w produkcji.

Rubryki pod nagłówkiem: „założony efekt techniczno-ekonomiczny“ wypełnia się tylko dla usprawnień. W wypadku uruchamiania nowej produkcji, stawiane są w tych rubrykach kreski poziome.

Główny technolog, do rozpracowania uruchomienia nowej produkcji, powinien otrzymać od władz zwierzchnich lub od głównego inżyniera zakładu — założenia technologiczne, co jest szczególnie ważne.

Opracowanie technologii dla różnych założeń, będzie różne i nie powinno być przedmiotem do-

* Opisany sposób planowania i sprawozdawczości uwzględnia odciążenie zakładów w składaniu specjalnych sprawozdań centralnemu zarządowi. Jeden z egzemplarzy głównych podsumowujących, z wzorów prowadzonych wewnętrznie, przesyłany jest do wglądu centralnemu zarządowi.

Tab. 2. Założenia technologiczne

Lp.	Treść	jedn.	Liczba
1	Nazwa przedmiotu uruchamianej produkcji	—	silnik S20
2	Maksymalny roczny program produkcyjny	szt.	30 000
3	Dla technologii obejściowej a) rozruchowy program produkcyjny	szt.	—
	b) założony plan wzrostu ilościow. programu	szt.	—
4	Rodzaj produkcji: jednostkowa seryjna masowa	—	masowa
5	Rodzaj obrabiarek w % a) uniwersalne b) specjalne	%	20 80
6	Oprzrządowanie a) uniwersalne b) specjalne	%	10 90
7	Współczynnik oprzrządowania na 1 część oryginalną wyrobu	—	6
8	Rodzaj transportu	—	przenośniki
9	Średnia taryfikacja robót produkcyjnych	—	V
10	Pracochłonność lub koszt jednostki wyrobu	godz.	52
11	Termin uruchomienia produkcji	—	1.X.54 r.

wolnej interpretacji. Wynikiem pozostawiania wolnej ręki w opracowaniu technologii, może być to, że wykonana ilość oprzrządowania okazuje się nieopłacalna dla ilości sztuk wykonywanej produkcji lub technologia zostanie opracowana na takie obrabiarki, których zakład nie otrzyma.

Podstawę do rozpracowania technologicznego dla głównego technologa stanowią otrzymane założenia technologiczne, których przykład podaje tabl. 2.

Po otrzymaniu założeń główny technolog przystępuje do opracowania ramowego rocznego planu prac działu głównego technologa uwzględniając w nim nową produkcję jak i usprawnienia w produkcji wykonywanej obecnie w warsztacie.

Kolejne rubryki wypełniane są następująco:

(1) Wpisuje się liczbę kolejną opracowania, którego nazwę podaje rubryka (2). W przykładzie: „Silnik S-20 ze skrzynką biegów uruchomić nową produkcję”.

(4) Wypisywana jest ilość części oryginalnych, tj. takich, które nie powtarzają się. Kilka śrub tych samych wymiarów stanowią jedną pozycję części oryginalnej. Dla silnika S-20 niech będzie ich 637.

Uruchamiana jest nowa produkcja, zatem w rubryki 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 stawiane są kreski.

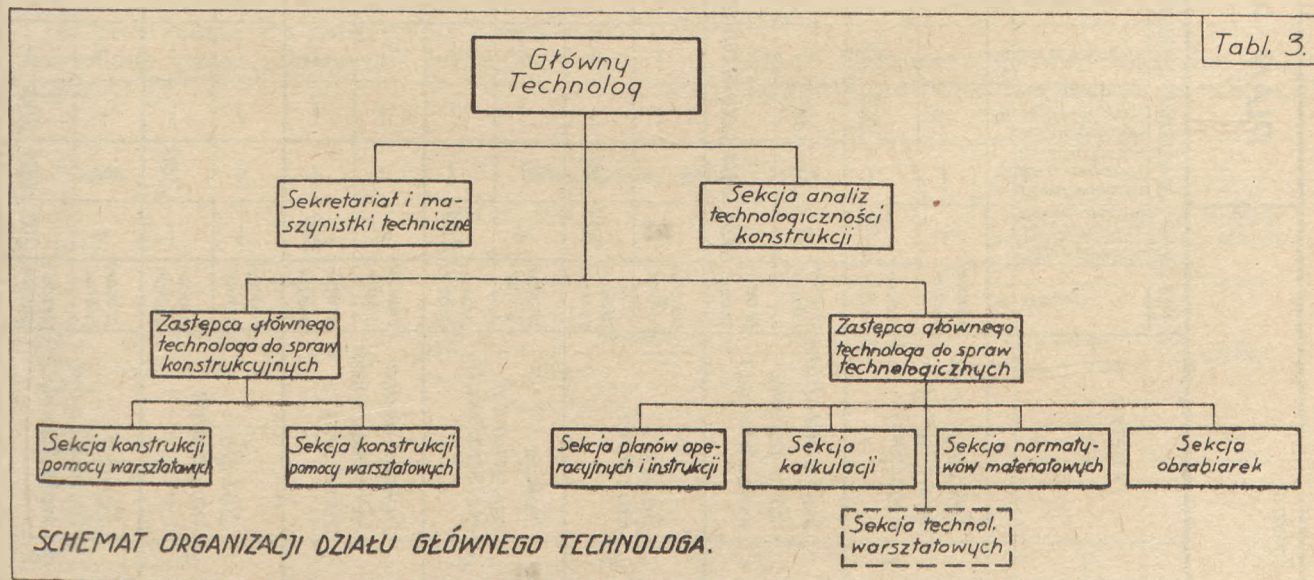
(12) Plany operacyjne, wypełnia się licząc ilość sztuk planów równa ilość części oryginalnych opracowanych plus 5 do 10% na plany operacyjne montażu podzespołów i montażu głównego. Czyli: $637 + 63 = 700$ sztuk. Przyjęta ilość godzin na opracowanie planu operacyjnego i wyrysowanie średnio: 10 godzin. Czyli: $700 \times 10 = 7000$ godzin.

(13) — Instrukcje. Dla silnika zadanego, szacuje się, pięć instrukcji średnio na 1 plan operacyjny. Czyli: $5 \times 700 = 3500$ sztuk. Pracochłonność opracowania i wyrysowania instrukcji przyjęta średnio na 2 godziny. Stąd: $3500 \times 2 = 7000$ godz.

(14) — Karty kalkulacyjne. Ilość kart kalkulacyjnych równa jest ilości instrukcji, czyli 3500. Na skalkulowanie i wypełnienie karty kalkulacyjnej przyjęto 1 godzinę na kartę, zatem — 3500 godzin.

(15) — Normy materiałowe. Norm materiałowych jest tyle ile części oryginalnych w rubryce 4, czyli 637. Na opracowanie normy narysowanie, obliczenie przyjęto 4 godziny, to znaczy: $637 \times 4 = 2548$; 2600 godzin.

(16) — Przyrządy mocujące. Dla produkcji masowej można przyjąć, że co siódma do co drugiej instrukcja wymaga specjalnego przyrządu. Przyjęto, że co siódma instrukcja wymaga specjalnego przyrządu. Liczbę sztuk z rubryki (13) dzielimy przez 7 i otrzymujemy: $3500 : 7 = 500$; licząc średnio na opracowanie konstrukcyjne i narysowanie 70 godzin. Stąd otrzymujemy: $500 \times 70 = 3500$ godzin.



(17) — Narzędzia. Rozumie się — narzędzia specjalne. Dla produkcji masowej można przyjąć, że co trzecia instrukcja wymaga obróbki narzędziem specjalnym. A więc $3500 : 3 = 1166 \approx 1200$ narzędzi specjalnych. Przyjmując średnio na konstrukcję i narysowanie narzędzia 4 godziny otrzymujemy: $1200 \times 4 = 4800$ godzin.

(18) — Tłoczniki. Dla silnika można przyjąć co 20 część tłoczona. Stąd: $637 : 20 = 31,8 \approx 32$ tłoczniki. Dla silnika będą to tłoczniki średnie i małe, na opracowanie konstrukcyjne i narysowanie przyjąć można 60 godzin. Czyli: $32 \times 60 = 1920$ godz. ≈ 1900 godzin.

(19) — Sprawdziany. Osprawdzianowanie dla produkcji masowej przyjąć można co drugą instrukcję, wymagającą specjalnego sprawdzianu. $3500 : 2 = 1750 \approx 1800$ sprawdzianów. Średnia pracochłonność konstrukcji i narysowania — 4 godzin. A więc: $1800 \times 4 = 7200$ godzin.

(20) Urządzenia. Potrzebną ilość urządzeń przyjęto około jednej dziesiątej części oryginalnych. A więc $637 : 10 = 63 \approx 60$ urządzeń. Przyjmując na konstrukcję i rysunek urządzenia średnio 100 godzin, otrzymujemy $60 \times 100 = 6000$ godzin.

(21) — Terminarz. W terminarzu umieszcza się termin podany w założeniu technologicznym.

Z planu wynika również zapotrzebowanie załogi. Dzielic ilość godzin odpowiedniej rubryki przez 200 godzin w miesiącu otrzymamy zapotrzebowaną ilość pracowników.

Opracowania zasadnicze z rubryki (2) następnie można podzielić na opracowanie podzespołów. Przykład zaplanowania podany jest również na tab. 1. Obliczenia prowadzi się analogicznie jak wyżej.

W planowaniu prac dla usprawnień tok postępowania jest nieco inny. Technikę wykonywanych prac musi cechować postęp techniczny. Wprowadzane usprawnienia powinny pociągać za sobą dodatni efekt ekonomiczny, dlatego też podane są we wzorze odpowiednie rubryki zmuszające do myślenia w tym kierunku.

W przykładzie do rubryki (2) wzoru tab. 1
naniesiono temat „Usprawnić technologię pro-
dukcji tłka“.

(3) — poszczególne etapy pracy. W tym przykładzie jest jeden etap pracy — tłok silnika.

(4) — ilość części opracowanych — jedna.

Dla opisywanego przypadku założono, że usprawnienia technologii produkcji tłka powinny przynieść: (5) zmniejszenie czasu przygotowawczo-zakończeniowego — 10 %; (6) zmniejszenie czasu pomocniczego 80 %; (7) zmniejszenie czasu maszynowego 28 %; oraz podniesienie jakości wyrobu. Efekty techniczno-ekonomiczne zamierza się uzyskać przez automatyzację czynności, a stąd średnia zaszeregowania robót (11) obniży się z grupy VI na V.

Korzyści ekonomiczne osiągnięte zostaną przez następujące nakłady pracy:

(12) — Plan operacyjny. Ulegnie on nowemu opracowaniu. Na przeróbkę szacuje się 8 godzin.

(13) — Instrukcje. Przepracować należy 32, licząc po 2' godziny średnio na narysowanie i opracowanie, stąd: $32 \times 2 = 64$ godziny na całość.

(14) — Karty kalkulacyjne. Kart kalkulacyjnych na nowo opracować należy tyle ile jest instrukcji czyli w tym przykładzie 32, licząc po $1/2$ godziny na kartę, otrzymujemy: $32 \times 1/2 = 16$ godzin.

(15) — Norma materiałowa. Nie ulega zmianie.

(16) — Przyrządy mocujące. Należy na nowo skonstruować 18 przyrządów, licząc po 60 godz. na przyrząd, otrzymamy 1080 godzin na całość.

(17) — Narzędzia specjalne. Skonstruować na nowo należy 21 sztuk. Licząc średnio po 4 godziny na narzędzie otrzymamy: $21 \times 4 = 84$ godzin.

(18) — Tłoczniaki. Dla produkcji tłoka nie przewiduje się.

(19) — Sprawdziany. Przyjęte nie ulegną zmianie.

(20) — Urządzenie. Przewiduje się dokon-
struowanie 5 urządzeń na które szacuje się 200
godzin.

(21) — Terminarz. Główny technolog planuje termin wprowadzenia i nanosi do rubr. (21).

[illegible]

Zakład			Sprawozdanie z działalności działu głównego technologa									
L. p.	Nazwa sekcji	Ilość	Stan załogi						Nazwa opracowania	Jednostka	Wysz	
			Ogółem	Starszych konstruktorów technologów kalkulatorów	Konstruktorów technologów kalkulatorów	Młodszych konstruktorów technologów kalkulatorów	Kreślarzy	Inni			Wprowadzono	
											Opracowań z poprze	
											Nr części	Nr części
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12a	12b
1.	Seksja planów operacyjnych instrukcji	pracowników							Plany operacyjne	szt.		
		prac/godz.							Instrukcje	szt.		
2.	Seksja kalkulacji	pracowników							Karty kalkulacyjne	szt.		
		prac/godz.								godz.		
3.	Seksja norm motywów materiałowych	pracowników							Normy materiałowe	szt.		
		prac/godz.								godz.		
4.	Seksja konstrukcji pomocy warsztatowych	pracowników							Przyrządy mierzące	szt.		
										godz.		
									Narzędzia	szt.		
										godz.		
		prac/godz.							Sprawdziany	szt.		
										godz.		
									Tłoczniki	szt.		
										godz.		
5.	Seksja analiz technologiczności konstrukcji	pracowników							Analizy	szt.		
		prac/godz.								godz.		
6.	Seksja obrabiarek	pracowników							Opracowania	szt.		
		prac/godz.								godz.		
Zatwierdzam			Efekt ekonomiczny rubr. 17									
Główny technolog:	Główny inżynier:								Zmniejszenie czasów w minutach	maszynowego		
										pomocniczego		
										przygotowawczo-zakończeniowego		
									% wyrobienia normy			
									Oszczędności materiałowe w kg	rodzaj		
										ilość		
Usprawnienie zaszeregowania robót												
Podniesienie jakości wyrobu												

czególnienie przedmiotu opracowania

Razem

na produkcję

Wprowadzono na produkcję

Bieżący kwartał: opracowania nie wprowadzone na produkcję

dnich kwartałów

Opracowań zbieżącego kwartału

[illegible][illegible][illegible]

Nr części	Nr czł.
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

Nr
części

Nr
części

Nr
część

Nr
części

Nr
części

Nr
część

Nr
część

Nr
część

CZC

i	C2
---	----

Tr
Ści

Nr
części

12c

13a

13b

13c

.....

142

14b

14

1890	1891
------	------

--	--

[illegible]

U z y s k a n y	przewidywany
-----------------	--------------

p r z e w i d y w a n y

[illegible]

Miesięczny plan pracy działu głównego technologa

W ramowym planie rocznym pracy działu głównego technologa wyznaczone zostały zadania ogólne, na podstawie, których opracowywane są odcinkowe plany -- miesięczne.

Tak jak wymagane jest doprowadzenie planów do robotnika w warsztacie produkcyjnym, tak samo również powinno w nowoczesnym zakładzie wymagać się doprowadzenia zadań do pracownika opracowującego technologię.

Zadania dla pracowników działu głównego technologa wyznaczane są przez wynikające z planu rocznego, odcinkowe plany miesięczne, które wyznaczają zadania dla poszczególnych kierowników sekcji, a ci dla pracowników.

Podział pracy na sekcje działu głównego technologa związany jest z organizacją działu. Logiczne jest, że w zasadzie nie powinny być przydzielone dla sekcji tego rodzaju zadania, które nie leżą w jej obowiązkach organizacyjnych. W przykładzie przyjęto schemat organizacji działu głównego technologa jak na tabl. 3.

Miesięczny plan pracy działu głównego technologa przedstawia tabl. 4. W rubryki planu naniesiono przykład zaczerpnięty z tematu planu rocznego tabl. 2, a mianowicie: „opracować technologię bloku cylindrowego“ S-20-001 oraz: „Usprawnić technologię produkcji tłoków S-25-025“.

Schemat organizacji działu głównego technologa rzadko się zmienia, stąd nazwy sekcji i ich numer porządkowy mogą być naniesione do planu miesięcznego razem z drukiem rubryk.

Zatem plan miesięczny jest wypełniony od rubryki (3) gdzie wyszczególnia się stan ilościowy i kwalifikacyjny załogi w poszczególnych sekcjach działu głównego technologa.

Pracochłonność wykonania robót podaną w planie rocznym, według pilności spraw, rozplanowuje się w terminarzu prac planu miesięcznego (17). Sposób planowania prac pokrywa się z ogólnie stosowanym i omówienia nie potrzebuje. Prace przechodzą z jednej sekcji po ukończeniu, do opracowania w drugiej, aż do zupełnego opracowania.

Rubryki pod nagłówkiem: „Dla usprawnień, założony efekt techniczno-ekonomiczny“ — wypełnia się jak wskazuje nazwa, wyłącznie dla usprawnień, nanosząc w odpowiednie rubryki założone efekty i tylko dla sekcji opracowania planów technologicznych oraz konstrukcyjnych.

Pozostałe sekcje korzystają z opracowań wykonywanych przez dwie wymienione i powtarzać dla nich założonych efektów nie potrzeba.

Plan miesięczny według wzoru podanego wystarczająco określa, przejrzystości, zadania poszczególnych sekcji, jednak możliwa jest jego modyfikacja dostosowana do istniejących warunków w danym zakładzie.

Kierownicy sekcji na podstawie miesięcznego planu rozdzielają zadania dla pracowników sekcji, wykorzystując do tego celu wzór 5.

Rubryki wzoru tłumaczą się same przez się, dlatego objaśnienie można pominąć.

Sprawozdawczość z prac działu głównego technologa

Sporządzenie samego planu wyznaczyło ilościowe i jakościowe zadania, ale nie daje odpowiedzi na pytanie, jak przebiega dalej realizacja zadań ujętych planem.

Stan realizacji zadań zaplanowanych odtworza sprawozdawczość.

Potrzeba prowadzenia przemysłanej racjonalnej sprawozdawczości wynika z samego planowania, z konieczności posiadania przez kierownictwo obrazu stanu prac wykonanych w okresie ujętym planem.

Z porównania sprawozdań z planem i przeprowadzona analiza pozwalają na podjęcie odpowiednich decyzji, wytyczenia kierunku działań i pokierowania czynnikami wpływającymi na realizację planu.

Niedociągnięcia i niechęć do prowadzenia sprawozdawczości wymagają bliższego omówienia zagadnienia sprawozdawczości, chociaż po-bieżnie.

Dowolna przypadkowa forma sprawozdawczości obciąża pracą i nie może przynieść korzyści. Korzyści przynosi racjonalna sprawozdawczość, której stawiane są warunki: (1) przejrzysty wzór i układ rubryk, (2) przedstawianie pełnego obrazu stanu spraw, (3) ścisłość danych, (4) aktualność stanu spraw, (5) forma najprostsza i najmniej pracochłonna.

Formy sprawozdawczości można podzielić na: (a) bezpośrednią, tj. uporządkowane zwykłe nagromadzenie dokumentów, (b) pośrednią, tj. ugrupowanie danych z dokumentów w pewnym przemyślanym porządku.

Z uwagi na to, że sprawozdawczość jest podstawą kontroli, więc powinna obejmować to co musi być skontrolowane, zatem podporządkowane wymaganiom kontroli tak pod względem założeń logicznych, jak i układu formalnego. Wniosek stąd wynika, że forma pośredniej sprawozdawczości jest pożyteczniejsza, chociaż więcej pracochłonna.

Obecna forma sprawozdawczości z działu głównego technologa, jeżeli jest gdzieś prowadzona, daje pewną przybliżoną odpowiedź o stanie zaawansowania prac przygotowania produkcji, natomiast z części działalności działu głównego technologa obejmującej usprawnienia wykonywanej produkcji — z istniejącej sprawozdawczości obrazu tego odcinka odtworzyć nie można.

Celem usprawnienia musi być pewien efekt ekonomiczny, który musi być ujęty w sprawozdaniu.

Wielkie zakłopotanie powoduje zapytanie, jakim efektem ekonomicznym zamknęła się praca całego sztabu ludzi działu głównego technologa w pewnym okresie sprawozdawczym.

Wzór sprawozdawczości z prac działu głównego technologa podany na tabl. 6 zmusza do myślenia głównego technologa o uzyskaniu, kosztem nakładu prac włożonych, dodatniego efektu ekonomicznego w produkcji.

Dla praktycznego przekopiowania w zakładzie, zamiast omówienia, bardziej celowe będzie podanie wprost gotowej instrukcji wypełnienia wzoru.

Instrukcja o sporządzaniu wzoru: „Sprawozdanie z działalności działu głównego technologa“

I. Przedmiotem sprawozdania jest realizacja planu prac działu głównego technologa.

II. Sprawozdanie ujmuje powiązanie wykonywanych opracowań przez dział głównego technologa z uzyskanym efektem ekonomicznym z zastosowania ich w produkcji.

III. Rubryki sprawozdania wypełnia się jak następuje: rubryka 1 — odnosi się tylko do liczby porządkowej sekcji z rubryki 2; rubryka 2 — umieszcza się nazwę kolejno wszystkich sekcji na jakie dzieli się dział głównego technologa; rubryka 3 — odnosi się do rubryki 4, 5, 6, 7, 8, 9; rubryka 4 — wpisuje się dla każdej sekcji ogółem ilość pracowników i pracogodzin rozporządzalnych w miesiącu, tj. $200 \times \text{ilość pracowników}$; rubryka 5 — wpisuje się ilość (w sekcji), odpowiednio: starszych konstruktorów, starszych technologów, starszych kalkulatorów i odpowiednią liczbę pracogodzin; rubryka 6 — analogicznie jak 5, lecz odnośnie konstruktorów, technologów, kalkulatorów; rubryka 7 — analogicznie jak 5, lecz odnośnie młodszych konstruktorów, młodszych technologów, młodszych kalkulatorów; rubryka 8 — analogicznie jak 5, lecz — kreślarzy; rubryka 9 — analogicznie jak 5, lecz odnosi się do pracowników pozostałych nie wymienionych w rubrykach od 5 do 8; rubryka 10 — podaje się nazwę opracowania (charakteryzującego sekcję); rubryka 11 — odnosi się do rubryk 12, 13, 14 i wyszczególnia czy cyfra w rubrykach 12 do 15 odnosi się do sztuk czy godzin; rubryka 12 — podaje się kolejno w rubrykach 12a, 12b itd. numery części lub podzespołów opracowanych w poprzednim okresie, ale wprowadzonych na produkcję w okresie sprawozdawczym; rubryka 13 — analogicznie jak 12, ale dotyczy opracowań, opracowanych i wprowadzonych w okresie sprawozdawczym; rubryka 14 — analogicznie jak 12, lecz dotyczy opra-

cowań tylko opracowanych w okresie sprawozdawczym, ale nie wprowadzonych na produkcję; rubryka 15 — podaje sumę poziomą rubryk tylko 13 i 14 dla ilości sztuk opracowań i dla ilości godzin zużytych na opracowanie; rubryka 16 — podaje uwagi odnoszące się do pozostałych rubryk; rubryka 17 — opracowanie działu głównego technologa musi powodować efekt ekonomiczny, którego rodzaj i wielkość liczbowa wpisuje się pod odpowiednią pozycję rubryki 17. Dla części wprowadzonych podaje się rzeczywisty efekt ekonomiczny osiągnięty względem wykonywania sprzed usprawnienia, dla części opracowywanych podaje się przewidywany (planowany) efekt ekonomiczny usprawnienia.

Opisane w artykule wzory mają na celu ułatwienie uporządkowania ważnego odcinka jakim jest planowanie i sprawozdawczość działów funkcjonalnych zakładu, ponieważ wiele z nich nie zharmonizowało swej pracy z zadaniami całego zakładu.

Wzory podane należy traktować przykładowo, to znaczy, że mogą być zmieniane w zależności od potrzeb i specyfiki przygotowania produkcji.

Temat omawiany dotyczył działu głównego technologa, niewątpliwie ważnego działu zakładu i wskazane byłoby rozważyć organizację pozostałych członów organizacyjnych, o których jeszcze niewiele się pisze, np. działu względnie sekcji planowania, działu przygotowania produkcji, działu głównego mechanika itd.

Wprowadzenie nowej organizacji musi być przygotowane przez przemyślaną i starannie opracowaną akcję postępowania na związanych odcinkach, co na pewno przyczyni się do poprawienia jakości wyrobów i obniżenia kosztów własnych.

Zdzisław Benłużański

Tadeusz Ściński

Zaszeregowanie robotników metodą punktowania

Zasadą podziału dóbr społecznych w ustroju socjalistycznym jest: od każdego według jego zdolności, każdemu według jego pracy. Czy ta, jedynie słuszna, tak ważna w rozwoju naszego życia gospodarczego zasada podziału dóbr, a więc i zasada wynagradzania według ilości i jakości pracy, jest przestrzegana w całej rozciągłości? Trzeba tu stwierdzić, że istnieje wiele odchyłeń od tej zasady, powodujących opóźnienia w realizacji narodowych planów gospodarczych.

Bolesław Bierut, omawiając na VII Plenum KC PZPR w czerwcu 1952 r. zagadnienie płac wskazywał, na jak wielu odcinkach naszego przemysłu panuje polityka zrównywania płac. Jako pilne i ważne zadanie wysunął Bolesław Bierut sprawę zniesienia takiego stanu rzeczy. „Musimy postawić przed sobą zadania stopniowego, metodycznego rewidowania systemu płac w kierunku wyższego wynagradzania wysokich kwalifikacji i wysokiej wydajności wszędzie tam, gdzie jest on jeszcze nacechowany „uraniwniówką“, wszędzie tam, gdzie powoduje on

płynność siły roboczej, prawdziwą plagę produkcji“.

Nie jest łatwo usunąć pokutujące w społeczeństwie różne niewłaściwe poglądy na temat płac. Hamuje to niewątpliwie słuszne rozwiązywanie tego zagadnienia. Nie wystarczy jednak samo przekonanie o konieczności zróżnicowania płacy według pracy, aby problem ten rozwiązać. Nie wystarczy nawet pozytywna postawa wszystkich robotników i kierownictwa naszego przemysłu. Dla ustalenia płacy zgodnie z nakładem pracy niezbędne jest rozwiązanie poważnych trudności natury technicznej. Chcąc ustalać płace stosownie do włożonej pracy — trzeba umieć mierzyć pracę. Bez tego nie jest możliwa należyta organizacja płac i dobry system taryfowy, będące jednymi z podstawowych czynników wpływających na pomyślne realizowanie naszych zadań gospodarczych.

Dążąc do ustalenia obiektywnych sposobów mierzenia nakładu pracy, dokonano licznych prób wszechstronnego oceniania różnego rodzaju prac. Trzeba jednak stwierdzić, że wyniki tych prób nie są zadowalające.

Warto przyjrzeć się bliżej i zastanowić nad istniejącymi z tego zakresu opracowaniami oraz praktycznie stosowanymi sposobami oceny pracy. Analiza takiego materiału powinna umożliwić wyciągnięcie pewnych wniosków, które wskazałyby zasady ustalenia bardziej obiektywnej metody oceny pracy lub przynajmniej niektórych czynników charakteryzujących pracę. Dalsze, choćby tylko częściowe usprawnienie w rozwiązywaniu tego zagadnienia przyczyni się do lepszego opracowania nowych taryfikatorów i poprawienia już istniejących, a w szczególności do słusznego zaszeregowania robotników.

Ogólna charakterystyka metody punktowej

Mówiąc o jakiegokolwiek metodzie zaszeregowania robotników do odpowiednich kategorii taryfowych — mówimy o dwóch sprawach: sposobach wyróżniania czynników mających wpływ na wykonanie pracy i o sposobach oceny wpływu tych czynników.

Najczęściej łączy się w jednym szeregu wszystkie czynniki wpływające na pracę celem określenia wynikającego z takiego zestawienia różnego wysiłku pracownika przy wykonywaniu jakiejś pracy. Uwzględnia się zatem wszystko to, co obciąża pracownika w danej pracy, czy to w formie dawnego wkładu pracy na naukę, czy to w formie bezpośrednich wysiłków w czasie pracy.

Istnieją jednak do chwili obecnej dość znaczne różnice w poglądach zarówno na zakres czynników określających pracę jak i na sposób oceny tych czynników.

Najszerzej stosunkowo omówioną metodą oceny pracy jest metoda punktowa. Metoda punktowa zaszeregowania robotników do kategorii kwalifikacyjnych podawana jest w fachowej literaturze polskiej i zagranicznej, a w NRD nawet w formie konkretnych opracowań obowiązujących niektóre resorty gospodarcze. Omówienie tej metody w wydawnictwach książkowych oraz w zajmujących się tymi zagadnieniami periodykach, jest jednak najczęściej mało wyczerpujące. Omówienia te ograniczają się jedynie do wzmianek, że metoda ta polega na przyjęciu punktacji dla poszczególnych czynników wpływających na pracę oraz, że sumy punktów, które określają czynniki występujące w danej pracy wyznaczają szereg kategorii kwalifikacyjnych. Wymieniane są zazwyczaj powtarzające się cechy pracy tj. dane charakterystyczne dla określonej pracy, wynikające z działania odpowiednich czynników, a następnie podawany jest przykładowy podział cech na punkty.

W pracy A. Ferskiego¹ w ustępie omawiającym spawy taryfikacji podany jest, jako jeden z przykładów, następujący podział cech pracy: złożoność — 5 pkt., dokładność — 4 pkt., odpowiedzialność — 2 pkt. Dalsze wyjaśnienie metody punktowej wygląda następująco: „...skala współczynników kwalifikacyjnych:

Cechy	punkty					
złożoność	0	1	2	3	4	5
dokładność	—	1	2	3	4	—
odpowiedzialność	0	1	2	—	—	—

Na podstawie tej skali można ułożyć różne kombinacje. Np.:

Cechy	punkty														
złożoność	1	2	1	2	1	3	1	3	3	4	3	3	4	2	3
dokładność	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	4	2
odpowiedzialność	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1
suma punktów	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	8
grupa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Tak więc 15 kombinacji opracowanych wskazaną metodą sprowadza zaszeregowanie do 7 grup.

Wszystkie kombinacje sprowadzają się do określonej niewielkiej ilości grup, a grupy oznaczają kategorie płac. Największa liczba punktów oznacza najwyższą kategorię, najniższa zaś liczba — najniższą kategorię. Współczynniki między kategoriami ustanawia się w zależności od charakteru produkcji“.

Tab. 1.

Zasady punktowania

C e c h y			ilość punktów
I	1		1
	2		2
	3		4
	4		6
	5		10
	6		14
II	1	a	1
		b	2
		c	3
	2	a	1
		b	2
		c	3
III	1	a	1
		b	2
	2	a	1
		b	2
IV	1	a	1
		b	2
	2	a	1
		b	2
	3	a	1
		b	2
	4	a	1
		b	2
	5	a	1
		b	2

Jest to forma, w jakiej spotyka się zwykle omówienie punktowej metody zaszeregowania.

A. Ferski dodaje, iż jest to „uproszczony sposób“ opracowania taryfikatorów. „Ustala się — jak pisze — ilość punktów w zależności od złożoności, dokładności i odpowiedzialności i następnie oblicza się liczbę punktów i na tej podstawie ustanawia się kategorie zaszeregowania“.

Podano tu trzy cechy pracy, które mają pozwolić na prawidłowe ustalenie kategorii zasze-

¹ A. Ferski — „Organizacja pracy i płac“, część II — organizacja płac. Polgos, Warszawa 1951, str. 29.

regowania pracy lub pracownika, bo w praktyce kwalifikacje określamy jednocześnie. Cechy te, to: złożoność, dokładność, odpowiedzialność. Dla złożoności przewidziano pięć stopni: prace proste, prace wymagające wprawy, prace średnio skomplikowane, prace skomplikowane, prace bardzo skomplikowane. Dla dokładności przewidziano cztery cechy: prace niedokładne, średnio dokładne, dokładne, bardzo dokładne. Dla odpowiedzialności przewidziano trzy cechy: prace bez odpowiedzialności, średniej odpowiedzialności, większej odpowiedzialności. Warunki pracy wyłączone są z tabeli, z równoczesnym zaznaczeniem, że warunki nie powinny wpływać na wyższe zaszeregowanie, a powinny znaleźć odbicie w wyższych stawkach dla robót wykonywanych w złych warunkach.

Przytoczony podział trzech cech na punktowane stopnie nie jest w gruncie rzeczy uzasadniony, a w praktyce mało pomocny. Rozróżnienie bowiem prac średnio skomplikowanych, skomplikowanych i bardzo skomplikowanych nawet po dokładniejszej charakterystyce — jest trudne i daje niejednolite wyniki. Nie wiadomo również z jakich przyczyn jedne cechy podzielone zostały na cztery, inne na trzy lub pięć stopni.

Nieprzekonujące jest także przykładowe zestawienie punktowanych cech. Na siedemdziesiąt dwie możliwe kombinacje między punktami poszczególnych cech, tylko piętnaście podano w układzie nie budzącym zastrzeżeń. Podana tabela przewiduje stopniowy, podobny we wszystkich trzech cechach wzrost punktów, co w efekcie dosyć łatwo pozwala ustalić kategorię.

Punktowa metoda zaszeregowania w NRD

Znacznie szczegółowiej i w oparciu o odmienny układ cech ujęta została metoda punktowa opracowana przez Ministerstwo Przemysłu NRD z 1949 r. Opracowanie to również nie uzasadnia prawie zupełnie, dlaczego przyjęto te lub inne cechy, dlaczego te cechy podzielono na 2, 3 lub 14 punktów. Bardziej przekonujący jest jednak dobór cech oraz dokładniej przeprowadzony podział cech na stopnie. Samo określenie punktowych stopni poszczególnych cech jest wystarczająco dokładne, aby praktycznie sklasyfikować cechy konkretnej pracy, lub kwalifikacje robotnika wykonującego daną pracę. Zobaczmy dokładniej podstawy zaszeregowania według materiałów z NRD.

Podstawy zaszeregowania pracowników przemysłu do grup uposażenia:

I. Kwalifikacje pracownika: (1) wdrożenie do pracy trwające do 3 tygodni, (2) przyuczenie do 3 miesięcy, (3) przyuczenie ponad 3 miesiące, (4) ukończone przyuczenie 6 miesięcy i dłużej, (5) wyszkolenie fachowe normalne z doświadczeniem zawodowym, (6) wyszkolenie fachowe z dużym doświadczeniem zawodowym i odpowiednimi wiadomościami.

Przeliczenie sumy punktów na grupę zaszeregowania

Ilość punktów	kategoria zaszeregowania
1 — 3	1
4 — 6	2
7 — 9	3
10 — 12	4
13 — 15	5
16 — 18	6
19 — 21	7
22 i wyżej	8

Tabela oceny punktowej (przykład wypełnienia) *

Grupa cech	p u n k t y
I	10
II a	1
b	1
III a	1
b	—
IV a	—
b	—
c	—
d	—
e	—
Razem	13 = zaszeregowanie w V kat.

* Anleitung zur Erstellung von Betriebs—Lohngruppen—Katalogen.
(BLK) Według wydawnictwa Ministerstwa Przemysłu NRD, 1949 r.

II. Cechy umysłowe i fizyczne:

(1) cechy umysłowe — (a) wzmożona uwaga (liczenie), (b) wysoki stopień uwagi (samodzielne myślenie), (c) całkowita samodzielność (myślenie konstruktywne).

(2) cechy fizyczne — (a) wzmożone jednostronne obciążenie (stanie), (b) obciążenie wysokie, zmienne (podnoszenie do 15 kg), (c) obciążenie stale wysokie, (d) obciążenie wyjątkowo wysokie.

III. Odpowiedzialność:

(1) za narzędzia i materiały — (a) proste, (b) wysokowartościowe.

(2) Za zdrowie i życie innych — (a) zaniedbanie może spowodować szkody dla zdrowia, (b) zaniedbanie może spowodować śmierć.

IV. Utrudnione warunki pracy:

(1) Temperatura — (a) częste zmiany do 10° różnicy, (b) różnica większa niż 10° lub stale anormalna.

(2) Oliwa, tłuszcz, brud, woda — (a) częste zabrudzenia, (b) stale silne zabrudzenia.

(3) Gazy, zatrucia — (a) częste działanie, (b) stale silne działanie.

(4) Hałas, światło, wstrząsy — (a) częste działanie, (b) stale silne działanie.

(5) Możliwość wypadków — (a) niebezpieczeństwo dla zdrowia, (b) niebezpieczeństwo dla życia.

Układ cech w tym opracowaniu jest dobrany bardziej szczegółowo i może być podstawą do oceny kwalifikacji zarówno robotnika pracującego przy mechanicznej obróbce metali jak i przy obsłudze agregatów ciągłych lub przy prostej pracy ręcznej. Zasadnicza różnica między ujęciem cech kwalifikacyjnych podanych na wstępie, a ujęciem według danych NRD polega na tym, że w tym ostatnim ujęciu wprowadzono i położono nacisk na kwalifikacje (wiadomości, umiejętności) wyrażone w czasie niezbędnym dla nabycia tych kwalifikacji potrzebnych robotnikowi do wykonywania odpowiedniej pracy. Ten element stanowi, w cytowanym układzie z NRD, podstawę do otrzymania wyższego zaszeregowania. Omawiany układ przewiduje podział kwalifikacji, ze względu na potrzebny do ich nabycia czas, na sześć stopni odmiennie punktowanych. Nie podane jest jednak żadne uzasadnienie dlaczego przyjęto sześć stopni, dlaczego za przyuczenie trwające ponad 3 miesiące przewiduje się 4 punkty, a za przyuczenie sześciomiesięczne i większe 6 punktów. Natomiast określenie cech kwalifikacji i poszczególnych stopni jest sformułowane dosyć jasno, umożliwiając praktycznie ocenienie większości prac.

W pozostałych cechach, określających wysiłek umysłowy i fizyczny oraz odpowiedzialność, pomimo bardzo starannego określenia stopni poszczególnych cech, nie zawsze udało się osiągnąć niesporność i jasność sformułowań.

Na przykład określenie: „wysiłek duży zmienny, podnoszenie do 15 kg“ jest dosyć jasne, jednak różnica między dalszymi stopniami tej cechy nie jest wyraźna, mianowicie: „wysiłek duży stały“ i „wysiłek wyjątkowo wysoki (szczególne zdolności)“. Większość jednak podanych cech i podział ich na stopnie, jak powiedziano — jest oznaczona konkretnie. Wątpliwość może budzić jedynie włączenie do podstaw zaszeregowania i uznanie za cechę równorzędną — warunków pracy. Odmiennie zatem niż w poprzednim przykładzie opracowanie z NRD stawia na jednej płaszczyźnie oceny pracy robotnika takie względy jak czas, nauki, wysiłek fizyczny lub umysłowy, odpowiedzialność — z czynnikami zewnętrznymi, niezależnymi od pracującego, mianowicie — z utrudnieniami w pracy w postaci wysokiej temperatury, zanieczyszczonego powietrza, hałasu itp.

Opracowanie zaszeregowania według danych z NRD przewiduje dalej zupełnie szczegółowo sposób posługiwania się proponowaną metodą.

Tabela zaszeregowania na podstawie oceny punktowej

Ilość pktów	I	II		III		IV				
	Wymagane kwalifikacje	Wysiłek umysłowy i fizyczny		Odpowiedzialność		Utrudnione warunki pracy				
		a umysłowy	b fizyczny	a za narzędzia i materiały	b za zdrowie i życie innych	a temperatura	b zabrudzenie (olej, tłuszcz, woda)	c gazy, wyziewy	d hałas, światło, wstrząsy	e możliwość wypadków
1	wdrożenie do pracy do 3 tygodni	wzmogona uwaga (liczenie)	wzmogony jednostronny wysiłek (stanie)	proste (tanie)	zaniedbanie może spowodować stratę dla zdrowia	częste zmiany do 10° różnicy	częste zabrudzenia	częste działania	częste działania	niebezpieczeństwo dla zdrowia
2	systematyczne przyuczenie do 3 miesięcy	wysoki stopień uwagi (samodzielne myślenie)	wysiłek duży zmienny podnoszenie do 15 kg.	wartościowe	zaniedbanie może spowodować śmierć	różnice większe niż 10° lub stale temperatura anormalna	stale silne zabrudzenie	stale silne działania	stale silne działania	niebezpieczeństwo dla życia
3		całkowita samodzielność myślenia (myślenie konstruktywne)	wysiłek duży stały							
4	przyuczenie ponad 3 miesiące		wysiłek wyjątkowo wysoki (szczególne zdolności)							
6	ukończone przyuczenie 6 mies. i więcej									
10	wyszkolenie fachowe normalne i praktyka zawodowa									
14	duże doświadczenie zawodowe i odpowiedzialna znajomość zawodu									

Podane są konkretne przykłady prac i sposób wypełniania specjalnej karty zaszeregowania. Pracownicy uszeregowani są w grupy zależnie od wykonywanych prac, np.: grupa elektrotechniczna, robót drzewnych, montażowych, magazynowych i transportowych itd. Grupy i zawody w grupach mają swoje numery przerządkowe. Numery te umieszczone na karcie zaszeregowania określają zawód. Następnie karta zawiera charakterystykę pracy podaną w taki sposób, by na tej podstawie można było bez trudności ustalić kwalifikacje robotnika wykonującego odpowiednią pracę. Charakterystyka składa się z tylu części, ile jest cech, tak np.. odnośnie wysiłku umysłowego i fizycznego w charakterystyce podaje się: obsługa maszyny wymaga „wysokiego stopnia uwagi“, takie samo określenie jest podane w tabeli, ciężar zakładowego na maszynę przedmiotu podano np. w charakterystyce 43 kg, a zatem według tabeli trzeci stopień, gdyż stopień drugi w tabeli przewiduje podnoszenie ciężarów do 15 kg. Karta zawiera także tabelkę, w której zgodnie z charakterystyką wstawia się stosownie do cechy odpowiednią ilość punktów, a w wyniku sumowania ilość łączna punktów określa grupę zaszeregowania. Przedziały między poszczególnymi grupami ustalone są co trzy punkty.

Tak podaną metodę zeszeregowania uznać należy za mechanicznie sprawną, jednak nie można powiedzieć, że istnieją uzasadnione podstawy do ustalenia podanych w tabelach zależności między poszczególnymi cechami.

Metoda punktowa wykazuje pozory ścisłości, faktycznie jest to jedynie schematyczny sposób ustalenia zaszeregowania, oparty w gruncie rzeczy na wyczuciu i intuicji specjalistów opracowujących zasady zaszeregowania oraz na intuicji kierownictwa i personelu zakładu dokonującego praktycznego zaszeregowania.

Metoda ta, nie mając w znacznej mierze obiektywnych podstaw do określenia stopnia w jakim występują poszczególne cechy oraz do określenia stosunku w jakim te cechy pozostają względem siebie — opiera się na już istniejącym stanie rzeczy. Przy określaniu zaszeregowywania robotników wg tej metody dobiera się najczęściej taki podział cech na punkty, aby przy praktycznym obliczaniu otrzymać z góry zakładany stan rzeczy, albo już istniejący albo z potrzebnymi poprawkami.

Próby „ilościowych“ metod zaszeregowania

Prób odmiennego ujęcia metody punktowej dokonano w zakresie zawodów występujących przy obróbce mechanicznej metalu. Próby te jednak nie dały pozytywnych rezultatów. Warto jednak wspomnieć o niektórych badaniach. Jako jedną z możliwości wysunięto próbę zeszeregowania również według sumy punktów przypisanych określonym czynnikom. Dla poszczególnych kategorii starano się ułożyć skalę równomierną tj. według postępu arytmetycznego z pierwszym wyrazem równym różnicy tego postępu. Przeprowadzone próby takiego zaszeregowania trzeba ocenić negatywnie, gdyż są one sprzeczne z koniecznością wyższego zróżni-

cowania trudności pracy między wyższymi kategoriami, niż to ma miejsce między kategoriami niskimi.

Rozważano następnie inną koncepcję z układem skali kategorii według postępu geometrycznego. Nie wytrzymała ona również próby praktycznej, gdyż i tutaj, jak przy każdej koncepcji „ilościowej“, granica dwóch kategorii musi stanowić przedział, a stąd wynika, że różnica jednego punktu w sumie punktów może spowodować przeniesienie danej roboty, jak również wykonującego tego rodzaju roboty pracownika, do kategorii wyższej. Oceniono to, jako sztuczność nie odpowiadającą rzeczywistości. Próbowano także szeregować kryteria w dwóch grupach: co do wymagań stawianych pracownikowi i co do środków danych mu do dyspozycji, przy czym każde kryterium miało by własne stopniowanie. Taki sposób nie był jednak przejrzysty i przekonywający ze względu na zbyt dużą ilość czynników branych pod uwagę.

Dla ocenienia pracy przy obróbce mechanicznej próbowano wreszcie zastosować podział różnych rodzajów kryteriów nie tylko na grupy, ale i na przedziały. Przedział przyjęto dla bardziej precyzyjnego sformułowania kryteriów, występujących w danej grupie. Dla przykładu grupą kryteriów będzie: samodzielność ustalenia procesu (tj. zabiegów niezbędnych do wykonania zadania przez robotnika), skomplikowanie obróbki itp. Dla grupy kryteriów, dotyczących skomplikowania obróbki, przedziałami będą: obróbka mająca na celu osiągnięcie jednego tylko wymiaru nietolerowanego z zaszeregowaniem w 2 kategorii, obróbka ta dla dwóch wymiarów nietolerowanych zaszeregowana jest w kategoriach 2 — 4, obróbka dla osiągnięcia do 10 wymiarów tolerowanych — zaszeregowana jest w kategoriach 2 — 5, obróbka dla osiągnięcia od 10 — 20 wymiarów tolerowanych — zaszeregowana jest od 5 — 8 kategorii i obróbka dla osiągnięcia ponad 20 wymiarów tolerowanych — zaszeregowana jest w kategoriach 7 — 8.

Proponowano operowanie całą rozpiętością zaszeregowania dla danego przedziału lub jeśli grupa kryteriów nie jest podzielona, wówczas w całości dla grupy. Poszczególne roboty charakterystyczne dla jakiegoś pracownika byłyby, zależnie od rozpatrywanego rodzaju kryteriów, zeszeregowywane do różnych przedziałów (np. przedział od 3 do 5 lub przedział od 4 do 7).

Dla ustalenia ogólnej oceny proponowano przyjąć najniższą kategorię, stanowiącą dolną granicę przebiegającą przez wspólny obszar wszystkich rozpatrywanych przedziałów grup kryteriów. Gdyby nie istniał wspólny dla wszystkich obszar, proponowano przyjąć jako ogólną taką kategorię, która jest najniższa w przedziale posiadającym najwyższe kategorie zaszeregowania.

Graficznie wyglądałoby to w sposób przedstawiony na rys. 1 i 2 (str. 408).

Także i ta odmiana metody punktowej nie daje żadnego uzasadnienia dlaczego dla poszcze-

Kryteria	Kategorie zaszeregowania							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								

Rys. 1.

I przykład zaszeregowania robotnika lub roboty

Kryteria	Kategorie zaszeregowania							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								

Rys. 2.

II przykład zaszeregowania robotnika lub roboty

gólnych grup kryteriów przyjęto proponowane przedziały. Nowością jest manipulowanie przedziałami, nie punktami, co jakoby zaciera ostrość problemu odpowiedzialności za przydzielenie odpowiednich liczb poszczególnym kryteriom w różnego rodzaju robotach, a w konsekwencji za ustępowanie określonych kwalifikacji robotników wykonujących roboty pewnego typu. Jak widać, rozważano różne możliwości uwzględnienia szerokiego kręgu czynników warunkujących pracę, starając się ocenić ich faktyczny wpływ na kwalifikację robotnika. Podobnie jak w opracowaniach z NRD, największy nacisk kładziono na przygotowanie zawodowe tj. na wiadomości i umiejętności niezbędne do wykonywania określonej pracy, uważając, że szczególnie na wyższym poziomie przygotowania zawodowego, inne czynniki nie powinny wpływać zupełnie lub prawie zupełnie na zaszeregowanie, czyli na ocenę roboty lub robotnika. Znaczący to, że wpływ tych innych czynników jest stosunkowo tak mały w porównaniu z wpływem wiadomości i umiejętności zawodowych, że prawie nie powinien być uwzględniony przy ocenie pracy.

Także i te próby budzą szereg wątpliwości i zastrzeżeń. Proponowane sposoby ustalania zaszeregowania robotnika są dosyć skomplikowane i wykazują tendencję do formalnych rozwiązań. Próby ścisłości „matematycznej” są jednak często oparte na nie znajdujących sprawdzianów ocenach poszczególnych cech pracy.

W poszukiwaniu opracowań metody zaszeregowania robotników przejrano szereg periodyków z zakresu ekonomiki i organizacji poszczególnych gałęzi przemysłu, z zakresu problematyki gospodarczej w ogóle. Między innymi natrafiono na krótką wzmiankę o metodach zaszeregowania, zamieszczoną w czeskim miesięczniku „Prace a Mzda” (inż. J. Prusa, rocznik I, gru-

dzień 1953, str. 280). Autor w artykule o katalogach pracy, omawia krótko niektóre metody zaszeregowania robotników stosowane przy opracowywaniu taryfikatora (katalogu) robót. Wspomina o metodach kolejnego porównywania, punktowania i o metodzie polegającej na jednoczesnym stosowaniu punktów i porównań. Metodę punktową charakteryzuje w skrócie, podobnie jak to omówiono przy pierwszym podanym przykładzie. Autor zwraca jednak uwagę na słabe strony metody punktowej, szczególnie na samo stosowanie jej w praktyce. Wskazuje, że metoda ta wykorzystywana była przy opracowywaniu taryfikatorów robót jedynie przez specjalistów znających dobrze dane dział produkcji i to wyłącznie jako metoda pomocnicza.

W tematyce innych czasopism zawodowych i naukowych nie znaleziono naświetleń zagadnienia zaszeregowania robotników. W nielicznych przypadkach, w których poruszono to zagadnienie, omówienie było najzupełniej ogólne i nie wносиło nic nowego do powszechnie znanych zasad.²

Tak w zarysie przedstawiają się istniejące obecnie dostępne nam opracowania na temat zaszeregowania metodą punktową robót i robotników. Dokonując oceny tych metod należy zaznaczyć, iż posiadają one jedynie czysto umowną wartość, gdyż nie dają jakiegoś jedynego słusznego i obiektywnego kryterium dla sprawiedliwego zaszeregowania. Mogą one natomiast z powodzeniem służyć jako metody pomocnicze i kontrolne przy dokonywaniu zaszeregowania.

Tadeusz Sciński

² Inż. M. Reich — „Zaszeregowanie prac za pomocą punktacji”, „Ekonomika i Organizacja Pracy” nr 1, Warszawa 1950 r. Dr inż. Robert Schlüter — „Die Praxis Arbeitsbewertung”, „Wirtschaftlichkeit” nr 6-8, Salzburg 1951, str. 119-122. T. K. — „Zasady zaszeregowania osobistego robotników”, „Przegląd Zagadnień Socjalnych” nr 4, Warszawa 1952, str. 34-38.

Organizacja produkcji a normowanie zapasów produkcji niezakończonych

W pojęciu produkcji niezakończonych mieści się produkcja w toku i półfabrykaty.

Podstawę rozróżnienia między produkcją w toku a półfabrykatami stanowi w pierwszym rzędzie stopień gotowości wytworów w danym etapie procesu produkcyjnego. Produkcja w toku to występujące w procesie produkcyjnym środki materiałne, które nie przeszły jeszcze w całości przez określone fazy obróbki (przerobu). Półfabrykaty są to wytwory, które w procesie produkcyjnym przeszły już w całości przez określone fazy obróbki (przerobu).

Tworzenie się zapasów produkcji niezakończonych jest więc nieodłącznym zjawiskiem procesu produkcyjnego. Z faktu tego wypływa ścisły związek między organizacją procesu produkcyjnego a kształtowaniem się zapasów produkcji niezakończonych.

Zapasy produkcji niezakończonych, stanowiąc w szeregu przemysłów * poważny odsetek środków zaangażowanych w procesie wytwórczym, w poważnej mierze decydują o wykonaniu zadań produkcyjnych i wynikach działalności przedsiębiorstwa. W konsekwencji tego stanu rzeczy prawidłowe kształtowanie się stanów zapasów produkcji niezakończonych jest sprawą pierwszorzędnej wagi. Każde zmniejszenie zapasów produkcji niezakończonych — do granic zapewniających pełną realizację zadań planu produkcji — oznacza zwolnienie określonej ilości środków na inne cele gospodarcze. Rozmiary zapasów produkcji niezakończonych zależne są od typu i wielkości produkcji, długości cyklu produkcyjnego, stosowanej technologii produkcji oraz wielkości i narastania kosztów produkcji. Wszystkie wymienione wyżej czynniki zależą z kolei w dużym stopniu od organizacji procesu technologicznego.

Usprawnienia w organizacji produkcji prowadzą do poprawy wskaźników w zakresie produkcji niezakończonych. Usprawnienia organizacyjno-techniczne, prowadzące do pełniejszego wykorzystania urządzeń, zwiększają zdolność produkcyjną. Przy niezmiennych innych warunkach, wzrostowi produkcji towarzyszy wzrost zapasów produkcji niezakończonych, ale zmniejszają się koszty względnie stałe na jednostkę produkcji, a co za tym idzie relatywnie zmniejszają się środki zaangażowane w produkcji w toku. Usprawnienia, usuwające wąskie przekroje, doprowadzając do zharmonizowania zdolności produkcyjnej oddziałów, wpływają na zmniejszenie niezbędnego minimum zapasów produkcji niezakończonych, gdyż zmniejszają lub umożliwiają całkowite zlikwidowanie zapasów międzyoperacyjnych. Taki sam efekt daje ryt-

mizacja procesów produkcyjnych, wprowadzenie potokowego systemu pracy.

Unowocześnienie technologii produkcji, mechanizacja transportu międzywydziałowego oraz zharmonizowanie i zrytmizowanie produkcji wpływają na skrócenie cyklu produkcyjnego a tym samym na zmniejszenie zapasów produkcji niezakończonych. Skracając cykl produkcyjny, zwłaszcza w ostatniej fazie produkcji, gdy wytwory niosą na sobie najwyższe koszty, osiąga się zmniejszenie środków stale zaangażowanych w zapasach produkcji niezakończonych.

Usprawnienia prowadzące do zwiększenia wydajności surowca i materiałów, zmniejszenia strat produkcyjnych lub wzrostu wydajności pracy, powodując zmniejszenie kosztów na jednostkę produkcji, wpływają na zmniejszenie środków stale związanych w procesie wytwórczym w zapasach produkcji niezakończonych. Zmniejszając koszty zwłaszcza w początkowych fazach cyklu produkcyjnego osiąga się spadek krzywej narastania kosztów, relatywne zmniejszenie środków uwieczonych w produkcji niezakończonych.

Tak jak usprawnienia w zakresie organizacji produkcji wpływają na poprawę wskaźników w zakresie produkcji niezakończonych, tak i odwrotnie, prawidłowe kształtowanie się stanów zapasów produkcji niezakończonych wpływa na prawidłowość procesów produkcyjnych. Prawidłowo kształtujące się stany zapasów produkcji niezakończonych zabezpieczają ciągłość, harmonijność i rytmiczność przebiegu procesu produkcyjnego. Bez zabezpieczenia zapasów produkcji niezakończonych w każdej z faz produkcji w rozmiarach gospodarczo uzasadnionych nie może być zachowana ciągłość ani rytmiczność produkcji. Niedostateczne zapasy lub brak rytmiczności w ich kształtowaniu się powodują ponadto niepełne wykorzystanie posiadanych urządzeń. Nadmierne, nie uzasadnione rozmiarami produkcji, zapasy produkcji niezakończonych są elementem dezorganizującym produkcję, gdyż oznaczają niewłaściwe wykorzystanie materiałów urządzeń i pomieszczeń. Poza tym wiązanie w procesie produkcyjnym nadmiernych środków, zwiększenie kosztów, prowadzi do pogorszenia wyników działalności przedsiębiorstwa i odbija się ujemnie na organizacji produkcji.

Dlatego też — jak pisze autor radziecki Podłazow** w organizacji procesu technologicznego — prawidłowe ustalenie wielkości produkcji niezakończonych — jest sprawą pierwszorzędnej wagi. Ustalenie wielkości zapasów produkcji niezakończonych na poziomie gospodarczo uzasadnionym, czyli określanie planowych stanów zapasów jest sprawą normowania

* np. w przemyśle owocowo-warzywnym 30% ogółu środków obrotowych i trwałych.

** Podłazow: „Organizacja i planowanie produkcji”, str. 401.

tj. ustalania norm w wyrazie ilościowym i wartościowym.

W aspekcie produkcyjnym, normowanie zapasów produkcji niezakończonych jest środkiem do zagwarantowania ciągłości i rytmiczności procesu produkcyjnego oraz zapewnienia celowego i pełnego wykorzystania posiadanych urządzeń.

W aspekcie finansowym, normowanie zapasów produkcji niezakończonych jest narzędziem określania potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie stałego wyposażenia w środki na finansowanie działalności przedsiębiorstwa na odcinku produkcji.

W obu aspektach normowanie zapasów produkcji niezakończonych jest narzędziem kontroli prawidłowości procesu produkcyjnego.

Jako narzędzie kontroli bardziej przydatnymi są normy w wyrazie wartościowym. Kontrola poprzez złotówkę pozwala nie tylko w porę wykryć wszelkie nieprawidłowości w kształtowaniu się zapasów produkcji niezakończonych i ewentualnie jeszcze w porę im zapobiec, ale ponadto naświetlając poprzez kształtowanie się kosztów związku zachodzące między kształtowaniem się zapasów a nakładem pracy żywej i uprzedmiotowionej umożliwia wykrycie przyczyn ewentualnych nieprawidłowości w przebiegu procesu produkcyjnego.

Kontrola kształtowania się zapasów produkcji niezakończonych poprzez złotówkę jest więc jednym z elementów zapewnienia ciągłości i rytmiczności produkcji.

Ponadto określając gospodarczo uzasadniony stan zapasów produkcji niezakończonych w wyrazie pieniężnym a tym samym stwarzając podstawy dla terminowego dopływu środków w rozmiarach potrzebnych na sfinansowanie planowych stanów zapasów uzyskuje się ważny element warunkujący ciągłość procesów produkcyjnych, likwidację przerw w przebiegu tego procesu i likwidację szturmówek.

Przy ustalaniu ilościowych norm zapasów nie znajduje wyrazu element kosztów, który w kształtowaniu się zapasów produkcji w toku odgrywa poważną rolę. Pełna ocena prawidłowości organizacji produkcji i usprawnień organizacyjno-technicznych uwarunkowana jest między innymi wartościowaniem efektów a więc uwzględnieniem elementu kosztów.

Normowanie zapasów produkcji niezakończonych spełnia jedynie wówczas swoje zadanie, gdy oparte jest o prawidłową metodę. Tylko taka metoda może być uznana za prawidłową, która uwzględnia specyfikę procesów produkcyjnych i formę ich organizacji.

Metoda przydatna w jednym przemyśle może być całkiem bezużyteczna dla innego przemysłu i dlatego zastosowanie tej samej metody normowania zapasów produkcji niezakończonych w różnych branżach może być przyczyną szablonowości, niedopuszczalnego błędu w planowaniu.

Ogólnie stosowana metoda normowania zapasów produkcji niezakończonych charakteryzuje się tym, że wyliczenie planowanych stanów zarówno zapasów produkcji w toku jak i zapasów

półfabrykatów bazuje na planowanej produkcji i czasokresie trwania cyklu produkcyjnego.

Ta metoda może być stosowana w tych przemysłach w których zapasy półfabrykatów i zapasy produkcji w toku gromadzą się w tym samym cyklu produkcyjnym.

W niektórych przemysłach *** zapasy półfabrykatów nie występują w produkcji niezakończonych wyrobu gotowego, lecz gromadzą się — tak jak zapasy materiałów — w stadium poprzedzającym cykl produkcyjny wyrobu.

Dla tych przemysłów powyżej scharakteryzowana metoda normowania produkcji niezakończonych jest nieprzydatna, a stosowanie jej prowadzić musi do ustalania nierealnych zadań planowych.

Z tego względu zachodzi potrzeba opracowania metody normowania zapasów produkcji niezakończonych dla takich branż jak owocowo-warzywna, metody uwzględniającej specyfikę danej branży.

Ustalenie metody normowania zapasów produkcji niezakończonych dla tych przemysłów, w których ogólnie przyjęta metoda nie może być zastosowana, stworzy podstawy dla urealnienia zadań planowych na odcinku produkcji niezakończonych, i uczynienia tych zadań bardziej mobilizującymi, a w ostatecznym rezultacie da przedsiębiorstwom ważny oręż w walce o zrytmizowanie i zharmonizowanie procesów produkcyjnych.

Kazimiera Sowowa

*** np. w przemyśle owocowo-warzywnym.

WARUNKI PRENUMERATY NA I KWARTAŁ 1955 R.

Zamówienia na prenumeratę „*Ekonomiki i Organizacji Pracy*“ są realizowane jedynie na warunkach pełnych przedpłat.

Wszystkie zamówienia i przedpłaty na I kwartał 1955 roku należy kierować bezpośrednio lub przez swoich listonoszy do urzędów pocztowych w nieprzekraczalnym terminie do dnia 10 grudnia 1954 r.

Prenumeratę opłacać można wyłącznie na przyszłe okresy kalendarzowe. Numery wsteczne nie będą dostarczane.

Wpłat ani korespondencji w sprawie prenumeraty czasopism nie należy kierować do Polskich Wydawnictw Gospodarczych ani do redakcji „*Ekonomiki i Organizacji Pracy*“, gdyż wszelkie sprawy związane z prenumeratą załatwiają jedynie listonosze i urzędy pocztowe.

O istocie dyspozytorstwa*

Polskie piśmiennictwo z zakresu ekonomiki przemysłu legitymuje się dotychczas pracami nielicznymi w wydaniu książkowym z zakresu dyspozytorstwa, a mianowicie: wydaną w 1948 r. pracą inż. T. Monkiewicza pt. „Służba dyspozytorska w energetyce” oraz pracą prof. Ludwika Mayre — „Dyspozytorski system kierowania produkcją w przemyśle hutniczym”, wydaną w 1952 r. Ponadto można znaleźć pewną ilość artykułów w periodykach fachowych, omawiających fragmentarycznie to czy inne zagadnienie dotyczące dyspozytorstwa. Kilka cennych prac autorów radzieckich w przekładzie polskim, jakie ukazały się w ciągu ostatnich lat, uzupełnia nader szczupły wykaz pozycji bibliograficznych z tego zakresu.

W dostępnej polskiemu czytelnikowi literaturze fachowej, traktującej o dyspozytorstwie, spotyka się bardzo rozbieżne określenie istoty tej formy organizacyjnej kierowania procesami wytwórczymi. Co więcej — nie wszyscy autorzy zdobywają się na wyraźne sprecyzowanie definicji dyspozytorstwa, pomimo, że operują jego pojęciem, że ustalają ścisły zakres działalności i rolę, jaką ma ono do spełnienia w realizacji zadań planowych w poszczególnych placówkach gospodarczych.

Rozbieżności w określeniu istoty dyspozytorstwa, występujące w pracach, a często nawet całkowite zaniechanie sformułowania wyraźnej definicji, wynikają niewątpliwie z faktu, że jest to zagadnienie stosunkowo nowe, co pociąga za sobą niedostateczne skryształizowanie poglądu na jego istotę.

W numerze 11 (1953) „Ekonomiki i Organizacji Pracy” ukazała się krytyka definicji dyspozytorstwa, podanej przez prof. L. Mayre, pióra mgr. inż. Stanisława Jezierskiego. W numerze 3 (1954) tegoż czasopisma znajduje się zapowiedź prof. Ludwika Mayre podjęcia dyskusji nad tym zagadnieniem. Jakiegokolwiek będzie stanowisko prof. L. Mayre w sprawie krytykowanej definicji, trzeba stwierdzić, że mgr. inż. St. Jezierski nader trafnie wskazał usterki definicji. Jedno można zarzucić wywodom krytyka — brak konsekwentnego zakończenia rozważań, to znaczy brak podania własnej definicji w zdecydowanej, jasnej redakcji. Nie jest jednak intencją autora niniejszej wypowiedzi opowiadanie się po jednej lub drugiej stronie. Bowiem dla wszechstronniejszego naświetlenia zagadnienia istoty dyspozytorstwa wydaje się rzeczą nieodzowną zapoznanie się z wszystkimi dostępnymi definicjami.

Dyspozytorstwo jest nową, postępową formą kierowania produkcją, wyrosłą na gruncie stale wzrastającego rozwoju techniki i wyłaniają-

cej się w związku z tym konieczności stosowania coraz to doskonalszych metod, doskonalszych form organizacyjnych zarządzania i kierowania zakładem produkcyjnym. Takie określenie, aczkolwiek słuszne, jest jednak zbyt ogólnikowe; nie charakteryzuje ono specyfiki dyspozytorskiego kierowania produkcją.

J. A. Faktorowicz określa następująco dyspozytorstwo: „Istota i znaczenie dyspozytorskiej organizacji kierowania budową polega na kontroli i regulowaniu wytwórczości budowlanej celem zapewnienia wykonania i przekroczenia ustalonych planów państwowych zarówno co do ilości jak i terminów oddania poszczególnych obiektów do użytku.”¹

Jak z tego wynika, dyspozytorstwo miałoby być jedynie sposobem kontroli i regulowania wytwórczości. A przecież w każdym przedsiębiorstwie, nawet nie stosującym dyspozytorstwa, istnieją określone metody regulowania wytwórczości i dążenia do przekraczania planów.

Niektórzy autorzy, jak np. P. Tiejkowcew, D. Szwarcman i P. Griszyn, widzą w dyspozytorstwie system scentralizowanego, ciągłego kierowania przebiegiem produkcji: „Przez system dyspozytorski w przedsiębiorstwie socjalistycznym rozumie się system scentralizowanego, ciągłego kierowania przebiegiem produkcji na podstawie operatywnego planowania, ewidencji, analizy i kontroli w celu wykonania i przekroczenia planu.”²

Z definicji wynikają akurat jasno takie zadania, jakie ciążyą na technicznym kierownictwie produkcji, które też jest scentralizowane, też nadzoruje i czuwa nad procesami produkcji. Nie oddaje więc to określenie właściwej różnicy specyficznej, charakterystycznej dla dyspozytorstwa.

Podobnie określa dyspozytorstwo prof. L. Mayre w nieco przydługiej i zawilej definicji: „System dyspozytorskiego kierowania produkcją (DKP) jest socjalistyczną formą organizacji zarządzania, które w oparciu o zasadę jednoosobowości władzy i wykorzystując wszystkie postępowe środki automatycznej i telekomunikacyjnej kontroli, ześrodkowuje całość operatywnego kierowania produkcją w ręku jednego odpowiedzialnego i w pełni do tego zadania kwalifikowanego kierownika, który w ścisłej współpracy socjalistycznej z dyspozytorami zmianowymi i bezpośrednimi przełożonymi koordynuje poszczególne elementy procesów produkcyjnych na powierzonym mu odcinku w celu bezwzględnego osiągnięcia i przekroczenia państwowych planów gospodarczych w drodze rytmicznej i bez szkodliwych zrywów

¹ J. A. Faktorowicz — Dyspozytorska organizacja kierowania budową. „Polgos”, 1951, str. 19.

² P. Tiejkowcew, D. Szwarcman, P. Griszyn — System dyspozytorski w przemyśle włókienniczym. „Polgos”, 1953, str. 4.

* Artykuł niniejszy publikujemy jako dalszy ciąg dyskusji na temat zagadnień służby dyspozytorskiej.

przebiegającej pracy i w celu zapewnienia stałego wzrostu wydajności.”³

Takie ujęcia sugerują, jakoby całość kierownictwa przebiegu procesów wytwórczych spoczywała w ręku jednego pracownika — dyspozytora. Wynikałaby z tego konieczność zastąpienia stanowiska kierownika produkcji, szefa produkcji, czy zastępcy głównego inżyniera dla spraw produkcji — głównym dyspozytorem w skali całego przedsiębiorstwa, a kierowników wydziałów produkcyjnych — dyspozytorami wydziałowymi w skali wydziałowej. Takie wnioski można wysnuć z omawianych definicji. Nieporozumieniem wydaje się położenie silnego akcentu na „...ześrodkowaniu całości operatywnego kierowania produkcją w ręku jednego odpowiedzialnego...” — dyspozytora. W definicji prof. L. Mayre (podkr. L. Z.). Faktem bezspornym jest to, iż dyspozytorstwo nie eliminuje technicznego kierownictwa produkcji, na którym ciąży w dalszym ciągu odpowiedzialność za przebieg produkcji. Obarczenie dyspozytora odpowiedzialnością za ten odcinek byłoby sprzeczne z zasadą jednoosobowości kierownictwa.

Rozpatrując zasadę jednoosobowej odpowiedzialności w dziedzinie kierowania produkcją, może być mowa tylko o technicznym kierowniku produkcji (szefie produkcji w skali przedsiębiorstwa i kierowniku wydziału w skali wydziałowej). Ponieważ, jak już stwierdzono, utworzenie stanowiska dyspozytora nie ma na celu wyeliminowania funkcji szefa produkcji, z czym notabene zgadza się prof. L. Mayre w cytowanej już pracy, można wywnioskować, że w przedsiębiorstwie będzie dwóch odpowiedzialnych pracowników za jedno i to samo zadanie — szef produkcji i główny dyspozytor. Z tym oczywiście zgodzić się nie można. Niewątpliwie, nawet w razie wprowadzenia dyspozytorstwa, odpowiedzialność ponosi nadal kierownik techniczny produkcji. Widać więc wyraźnie, że odpowiedzialność nie może żadną miarą stanowić istotnego kryterium rozróżniającego dyspozytora, a więc nie może stanowić podstawy do sformułowania definicji.

Funkcje szefa produkcji i kierownika wydziału, z chwilą wprowadzenia dyspozytorstwa w przedsiębiorstwie, nie tylko nie znikają, ale nabierają właściwego znaczenia, podczas gdy dyspozytor jest tylko pomocnikiem szefa produkcji w wykonaniu zadań kierowania produkcją.

W ten sposób postawiono sprawę w ramowym schemacie organizacyjnym dla zakładów przemysłu metalowego, opracowanym przez Ministerstwo Przemysłu Maszynowego.

Na podobne rozwiązanie wskazuje w przemysle hutniczym Filip Golgenberg.⁴ Do obowiązków szefa produkcji w dalszym ciągu należy ześrodkowanie całości operatywnego kierownictwa produkcją.

Ważnym momentem w dyspozytorstwie jest

to, że jak długo proces produkcji przebiega normalnie, zgodnie z planami i harmonogramami, tak długo dyspozytor nie ma potrzeby ingerowania w tok procesu produkcyjnego. Cała działalność ogranicza się wtedy do bieżącej kontroli przebiegów procesów produkcji oraz do współpracy przy ustalaniu zadań na przyszłe okresy i sposobów ich wypełnienia. Jaskrawiej ta właściwość występuje wszędzie tam, gdzie proces produkcji kontrolowany jest automatycznie, gdzie zsynchronizowanie poszczególnych kolejnych faz produkcji wynika samoczynnie z działania kolejnych maszyn, agregatów. W tych przypadkach, w zakresie podstawowego procesu technologicznego, istnienie dyspozytorstwa jest zbędne. Może ono być natomiast ustanowione w zakresie obsługi tego procesu przez terminowe dostarczanie surowców do fazy początkowej itd. A więc kierowanie całokształtem procesów produkcyjnych nie jest istotą dyspozytorstwa.

Również krytycznie należy ustosunkować się do określenia istoty dyspozytorstwa, jakie podaje Kaszubski mówiąc, że „system dyspozytorski jest przede wszystkim systemem operatywnego planowania, ewidencji i kontroli wytwórczości.”⁵ Z takiego określenia istoty dyspozytorstwa można by znów wysnuć mylne wnioski, jakoby poza dyspozytorstwem nie było ani operatywnego planowania, ani ewidencji, ani kontroli produkcji. Tak oczywiście nie jest. Wydaje się rzeczą bezsporną, że sprawnie funkcjonujące dyspozytorstwo powinno opierać swoje działanie na operatywnym planowaniu, ewidencji i kontroli. Nie znaczy to jednak, że dyspozytor ma zajmować się wyłącznie operatywnym planowaniem, ewidencją i kontrolą produkcji.

Z omówionych tutaj pokrótce definicji wynika jeszcze wiele innych zadań, które jakoby powinny wejść w zakres kompetencji dyspozytorstwa. Tak np. w definicji prof. Ludwika Mayre wynika, że służba dyspozytorska „...koordynuje poszczególne elementy procesów produkcyjnych...”

Czy rzeczywiście dyspozytorstwo powoływane jest do tych czynności?

Wydaje się, że nie. Przecież koordynowanie poszczególnych elementów produkcji leży w kompetencji działu planowania i całej służby planowania w zakładzie przemysłowym. Koordynacja poszczególnych elementów produkcji wynika z istoty planu techniczno-przemysłowo-finansowego (tpf).

Planowanie wewnątrzzakładowe, oparte o wytyczne i wskaźniki tpf przewiduje doprowadzenie zadań do wydziałów, oddziałów i stanowisk pracy.

Plany wydziałowe i plany wykonawcze oraz rozrachunek gospodarczy jasno precyzują zadania każdej komórki zakładu, a więc koordynują poszczególne elementy procesu produkcji.

Niewątpliwie dyspozytor powinien mieć niejaki wpływ na ustalanie wycinkowych zadań

³ Ludwik Mayre — Dyspozytorski system kierowania produkcją w przemyśle hutniczym. „Polgost”, 1952 r., str. 52.

⁴ Filip Golgenberg — „Dyspetyczeryzacja w zakładzie hutniczym”. „Ekonomika i Organizacja Pracy” Nr 4 z 1953 roku.

⁵ L. D. Kaszubski, Dispetyczerskaja sistema uprawlenija na szwejnoi fabryke. Gosudarstwennoje Nauczno-Techničeskoe Izdatielstwo Legkoj Promyslenosti. 1949 r., str. 153.

dla poszczególnych komórek, wydziałów, oddziałów, czy stanowisk pracy. Dyspozytor powinien brać czynny udział przy opracowywaniu niektórych zadań planowych.

Ale miałyby się z celem dyspozytorstwa obarczać go znaczną częścią lub całością zadań przynależnych służbie planowania.

Takie rozwiązanie mogłoby bardzo poważnie odbić się na pracy dyspozytora, gdyż praca jego zatraciłaby charakter czuwania nad przebiegiem zjawisk w przewidzianym czasie i nie dałaby mu możliwości bezpośredniego ingerowania w tok pracy poszczególnych wydziałów w chwili, gdy taka ingerencja jest natychmiast nieodzowna. A więc istotą dyspozytorstwa nie jest także koordynowanie poszczególnych elementów procesów produkcji.

Istotnym i głównym zadaniem służby dyspozytorskiej jest dopilnowanie zabezpieczenia zaplanowanego przebiegu produkcji oraz ingerowanie w chwili powstania jakichkolwiek załamań, zahamowań, czy przeszkód w procesie produkcji. Dyspozytor opierając się o ustalone plany, powinien uważnie śledzić tok produkcji, usuwać wszelkie zahamowania i tym samym zapewnić wykonanie zadań wynikających z planu.

Aby móc skutecznie zapewnić wykonanie zadań planowanych, dyspozytor powinien także kontrolować zabezpieczenie zaplanowanej produkcji przed jej rozpoczęciem. W chwili powstania jakichkolwiek zaburzeń, lub zaistnienia możliwości powstania nieprawidłowości w toku produkcji, dyspozytor powinien umieć znaleźć i zastosować środki zmierzające w ostatecznym rezultacie do terminowego wykonania zadań planowych.

UWAGA CZYTELNICY! Od kwietnia została wznowiona sprzedaż w kioskach „Ruchu” „Ekonomiki i Organizacji Pracy”

Miesięcznik nasz będzie można nabyć w każdym mieście wojewódzkim w kiosku „Ruchu” na kolejowym dworcu głównym oraz w następujących kioskach w Warszawie: w kioskach przy wyższych uczelniach, ministerstwach, w kiosku KC PZPR, PKPG, CUSZ, CRZZ, Prezydium Rady Ministrów, w kiosku przy Radzie Państwa, w Głównym Urzędzie Statystycznym, w Narodowym Banku Polskim i w Banku Inwestycyjnym. W Warszawie miesięcznik nasz będzie sprzedawany ponadto w kiosku przy Dworcu Śródmieście.

Powiadamiając o tym Czytelników i naszych współpracowników uprzejmie prosimy o powiadomienie Redakcji, w jakich punktach należałoby jeszcze wprowadzić sprzedaż, jak również o informowanie o wypadkach załamań, jeśli chodzi o kolportaż „Ekonomiki” w podanych tu kioskach.

Takie są pokrótce, najogólniej ujęte, zadania dyspozytorstwa.

Na tle tych rozważań można podjąć próbę sformułowania definicji dyspozytorstwa.

Dyspozytorstwo jest to forma organizacyjna kierowania przebiegiem realizacji planu produkcyjnego, zapewniająca odciążenie technicznego kierownictwa produkcji od bieżących prac operatywnych przez dopilnowanie zabezpieczenia zaplanowanego toku produkcji, ciągłe kontrolowanie wykonawstwa planu oraz usuwanie zaburzeń w procesie produkcji w celu zapewnienia terminowego wykonania zadań planowych.

Tak pojęte dyspozytorstwo powinno w całości spełnić swoją rolę, gdyż odciąży, a to jest jego głównym celem, techniczny aparat kierowniczy od bieżących, operatywnych zajęć, umożliwi mu skoncentrowanie swej uwagi na zagadnieniach technicznych, organizacyjnych związkowych z kierowaniem, rozwojem i doskonaleniem procesu produkcji.

Definicja w redakcji wyżej podanej nie podkreśla pewnego momentu, a mianowicie nie podaje jako cechy szczególnej dyspozytorstwa jego wyposażenia technicznego. W niektórych sformułowaniach definicje uwzględniają, jako jedną z cech, posługiwanie się technicznymi środkami łączności (P. Tiejkowcew, D. Szwarcman, P. Griszyn) oraz automatycznej i telekomunikacyjnej kontroli (Ludwik Mayre). Podkreślanie w sformułowaniach pojęcia dyspozytorstwa takich momentów wydaje się zbyt dużą drobiazgowością, pociągającą za sobą niepotrzebne obciążenie definicji nieistotnymi szczegółami, a przez to samo zaciemniające obraz samej istoty zagadnienia.

Dyspozytorstwo nie ma wyłącznego przywileju posługiwania się technicznymi środkami łączności, czy automatycznej i telekomunikacyjnej kontroli. Dlatego też wydaje się rzeczą wielce wątpliwą, czy fakt posługiwania się takimi środkami należy uważać za cechę dyspozytorstwa. Należy tutaj zwrócić uwagę na etapowość wprowadzenia systemu dyspozytorskiego. Jak podaje I. B. Żuk⁶ w Związku Radzieckim dyspozytorstwo jest wprowadzane w trzech kolejnych fazach, a mianowicie: (1) dyspozytorstwo początkowe, (2) dyspozytorskie kierowanie produkcją, (3) zarząd dyspozytorski.

Szczególnie w pierwszej fazie, w okresie tworzenia dyspozytorstwa początkowego, nie ma mowy jeszcze o całkowitym wyposażeniu służby dyspozytorskiej w techniczne środki łączności i kontroli. Na tym etapie zalecane jest posługiwanie się nawet gońcami, jako środkiem łączności.

Wyposażenie zaś dyspozytorstwa we wszelkie nowoczesne środki technicznej łączności i automatycznej kontroli przewidziane jest dopiero w dwóch dalszych fazach. Wynika z tego jasno, że technicznego wyposażenia, w żadnym wypadku, nie można traktować jako cechy szczególnej dyspozytorstwa.

Lech Zaleczny

⁶ I. B. Żuk, Dyspozytorstwo w fabryce garbarskiej. Wyd. ros., Gószlegprom, Moskwa 1947.

Usprawniamy pracę kontrolną komórki zaopatrzeniowej w magazynach zakładu przemysłowego

Zagadnienie zaopatrzenia stało się — w myśl wytycznych VII Plenum KC PZPR — u nas jednym z centralnych zagadnień, od których właściwego rozwiązania zależy w niemałym stopniu, szybki rozwój produkcji. To niezwykle ważne stwierdzenie zobowiązuje przede wszystkim służbę zaopatrzenia do szukania nowych właściwych dróg i do podjęcia wszelkich skutecznych zabiegów, aby sprostać postawionym tej służbie zadaniom; służba zaopatrzeniowa właśnie jest tym czynnikiem, który ma bezpośredni wpływ na właściwe kształtowanie się zagadnień związanych z gospodarką materiałową. Czołowe miejsce wśród tych zagadnień zajmuje bardzo ważny problem gospodarki magazynowej.

Ileż to razy spotkamy się z objawami marnotrawstwa materiałów: w jednych przedsiębiorstwach na skutek wadliwego składowania materiałów dopuszczono do zniszczenia nieraz cennych surowców; w drugich znowu bezproduktywnie magazynowano surowce w nadmiernych ilościach podczas, gdy w tym samym czasie inne zakłady produkcyjne cierpiały na ich brak; w innych wreszcie nadmiernie zużywano surowce poszukiwane (importowane), szafując nimi rozrzutnie i nie przestrzegając obowiązku stosowania się do ustalonych technicznych czy statystycznych norm zużycia surowców. Jakże często byliśmy świadkami niewłaściwego składowania cennych materiałów budowlanych, węgla, drzewa, czy wreszcie odpadków użytkowych jak: tłuczki szklanej, makulatury, złomu stalowego, kolorowego czy gumowego.

„Naszym brakiem jest często rozrzutność, — powiedział Balesław Bierut na IX Plenum Partii — nieogłębnie szafowanie środkami, które powierzyła nam władza ludowa. Nauczmy się bardziej cenić te środki. Kształtujemy w sobie i wychowujemy w masach zmysł oszczędności — zaletę absolutnie niezbędną w okresie wielkiej przebudowy kraju, w okresie walki o szybsze wydzwignięcie się z resztek zacofania, w okresie walki o szybsze podniesienie stopy życiowej najszerzych mas“.

Partia i rząd wytyczyły drogę, po której winni kroczyć ci wszyscy, którym powierzono kierownictwo i nadzór nad gospodarką magazynową w zakładach przemysłowych. Przede wszystkim podano wytyczne pod adresem służby zaopatrzeniowej w zakresie (a) nieustannej kontroli kształtowania się zapasów magazynowych, aby nie dopuścić do powstania nadmiarów magazynowych (nieuzasadnionych zapasów ponadnormatywnych) — lub zahamowań produkcji na skutek okresowych braków surowców produkcyjnych; (b) zaprowadzenia najbardziej racjo-

nalnej gospodarki magazynowej ze specjalnym uwzględnieniem zabezpieczenia materiałów przed uszkodzeniem, zniszczeniem itd; (c) upłynienia nadmiarów materiałowych, maszyn i urządzeń tak, aby dostały się one do produkcji.

W wysiłkach tych cenną pomocą w kierunku usunięcia niedomagań winny służyć komórce zaopatrzenia i zbytu — zakładowe aktywy partyjne łącznie z radami zakładowymi.

Jedną z form podjęcia skutecznej walki z marnotrawstwem materiałów i uzdrowieniem źle postawionej w zakładzie produkcyjnym gospodarki magazynowej jest sprawnie działająca kontrola nad magazynami zakładowymi.

Cele i rodzaje kontroli

Zanim przejdziemy do omówienia naszego właściwego tematu przypomnimy sobie pokrótce, jakie są główne zasady dotyczące kontroli. Celem prowadzenia kontroli w magazynach jest: (a) wykrywanie i stwierdzenie wszelkiego rodzaju błędów, usterek, niedociągnięć, omyłek, braków, nadużyć oraz wynikłych stąd szkód i strat; (b) zabezpieczenie magazynów przed dalszymi szkodami i stratami; (c) pobudzanie personelu magazynowego do usprawnienia i doskonalenia gospodarki magazynowej oraz do osiągnięcia oszczędności.

Wynika więc z tego, że celem takich kontroli nie będzie systematyczna inwentaryzacja stanów magazynowych, jaką w większości zakładów produkcyjnych przeprowadzają specjalnie powołane komórki inwentaryzacji ciągłej, ale zadaniem raczej ich będzie kontrola o charakterze wyrywkowym, mającym znaczenie więcej prewencyjno-wychowawcze. Z tych względów wydaje się niesłuszne twierdzenie, jakoby istnienie w fabryce komórki, choćby najidealniej przeprowadzającej inwentaryzację ciągłą, miało usprawiedliwić poniechanie przeprowadzania kontroli ogólnych czy doraźnych.

Rozróżniamy kontrolę ogólną i doraźną. Pierwsza obejmuje całokształt gospodarki magazynowej. Dokonywać się jej powinno co najmniej raz na kwartał. Kontrolę doraźną czyli wyrywkową przeprowadzamy w miarę potrzeby, szczególnie w przypadkach okolicznościowych, np. pożaru, kradzieży, włamania itp. Z czynności kontrolnych spisuje się każdorazowo protokół według wzoru zamieszczonego na końcu artykułu i na podstawie tego protokołu wydaje się zarządzenie pokontrolne.

Kto winien przeprowadzać kontrole w magazynach. Do przeprowadzania takich kontroli powołana jest w pierwszym rzędzie komórka zaopatrzenia fabrycznego, której bezpośrednio nadzorowi podlegają magazyny materiałowe. Kontrolę dokonuje sam kierownik działu,

względnie wyznaczony przez niego referent — najczęściej referent gospodarki magazynowej. Komórka zaopatrzenia przeprowadza zarówno kontrole ogólne jak i doraźne — wyrывkowe.

Kontrole winny specjalnie dotyczyć: (a) stanu organizacyjnego magazynu oraz celowości i sprawności gospodarki materiałami zwłaszcza surowcami, przeznaczonymi do produkcji podstawowej; (b) przestrzegania norm zapasów magazynowych oraz zgodności zapasów z obowiązującymi normami. Stwierdzone nieuzasadnione zapasy ponadnormatywne winny być natychmiast podane do upłynnienia (zgłoszone komisji upłynnienia remanentów); (c) ważności, formy i obiegu dokumentacji magazynowej; (d) zgodności stanu faktycznego zapasów z dokumentami, a więc kartoteką ilościową i wywieszkami.

Kontrolujący musi szczególnie interesować się zapasami materiałów reglamentowanych i deficytowych, ich składowaniem i konserwacją. Nadmiary tych ostatnich powinny być natychmiast zgłoszone do jednostki nadzorczej do upłynnienia. W miarę potrzeby kontrolujący zaprasza do uczestnictwa przedstawiciela pionu technicznego, wyznaczonego przez naczelnego inżyniera. Z doświadczenia bowiem wiemy, że właśnie przedstawiciele komórek technicznych przejawiają po większej części tendencję do „chomikowania“ materiałów nadmiernych czy nawet zbędnych. W kontroli ogólnej — kwartalnej winni bezwarunkowo uczestniczyć przedstawiciele czynnika społecznego zakładu oraz główny księgowy zakładu, względnie wyznaczony przez niego pracownik księgowości. Rola głównych księgowych w akcji kontroli nad gospodarką materiałową w zakładach przemysłowych ma niewątpliwie zasadnicze znaczenie. Główni księgowi zgodnie z obowiązującymi przepisami mają obowiązek wykonywania ściślejszej kontroli nad właściwą gospodarką materiałami i wyrobami gotowymi oraz prawidłowością sporządzania protokołów dotyczących mank i nadwyżek magazynowych.

A choć czynności te wykonują oni przy pomocy komórki inwentaryzacji ciągłej (o ile taką w zakładzie się prowadzi) — to jednak stała i zgodna współpraca z komórką zaopatrzenia daje doskonałe wyniki w zakresie sprawowania nadzoru nad magazynami. Prócz tego główny księgowy wspólnie z kierownikiem zaopatrzenia powinien przedsięwziąć wszelkie środki, zapobiegające kradzieżom, sprzeniewierzeniom jak i sprzeczemu z przepisami rozchodowaniu dóbr materialnych zakładu. Współpraca głównego księgowego z zaopatrzeniem przejawia się przede wszystkim w kontroli nad obiegiem dokumentacji magazynowej. Wszelkie bowiem dokumenty obrotu materiałowego są kontrasygnowane przez niego. Główny księgowy powinien zwracać uwagę na właściwe udokumentowanie wydania materiałów „do przerobu obcego“ w ramach wykonywania prac — szczególnie remontowych — poza zakładem. Z doświadczenia bowiem wiemy, że w tej właśnie dziedzinie obieg dokumentacji wykazuje jeszcze bardzo dużo nidomagań i usterek.

Rola czynnika społecznego w kontroli magazynów

Temu zagadnieniu należałoby poświęcić więcej aniżeli dotychczas uwagi. Inspekcje kontrolne, o których wyżej wspomniano mają raczej charakter natury formalnej — „z urzędu“, gdyż przeprowadzają je osoby do tego powołane przez obowiązujące przepisy, zarządzenia czy instrukcje. Duże jednak znaczenie dla zakładu ma kontrola, a raczej wgląd w gospodarkę magazynową ze strony czynnika społecznego tj. zakładowego aktywu partyjnego łącznie z radą zakładową. Stanowczo nie wystarcza, aby czynnik społeczny interesował się tylko tym co jest w zakładzie „za mało“. Powinien również zabiegać, aby nie było „za dużo“ i nie marnowało się. Czynnik społeczny winien interesować się tym, co i jak się dzieje w magazynach, czy nie zachodzi marnotrawstwo surowca, czy się nie magazynuje nadmiernych ilości materiałów, czy nie należałoby zapobiec „chomikowaniu“ materiałów przez skłonne do tego pionu techniczne fabryk.

Dla przykładu można podać, że w jednym z dużych zakładów produkcyjnych w Poznaniu aktyw partyjny skutecznie przyczynił się do zlikwidowania nadmiarów magazynowych przez wydátne wzmożenie akcji upłynnienia remanentów, biorąc w niej osobisty bardzo czynny udział.

Trzeba zawsze pamiętać, że jeszcze dziś w całym kraju leżące po magazynach remanenty nadmierne czy nawet zbędne — zamrażają wielomilionowe sumy.

Usprawniamy fabryczną kontrolę magazynów

Zadaniem naszym jest usprawnienie systemu kontroli, prowadzonej przez bezpośredni czynnik nadzorczy nad magazynami, jakim jest komórka zaopatrzenia materiałowego fabryki. W rozważaniach naszych zajmiemy się przede wszystkim pierwszą formą kontroli tj. kontrolą ogólną, jaką powinien działać zaopatrzenia przeprowadzać przynajmniej raz na kwartał.

Kontrolę przeprowadza w zasadzie komórka zaopatrzenia przy współudziale komórki zbytu, głównego księgowego oraz czynnika społecznego. Protokół z kontroli sporządza się na specjalnie przygotowanym formularzu kontrolnym, zawierającym poszczególne składniki należące do całości zakresu zagadnień gospodarki magazynowej.

Formularz kontrolny opracowuje się zależnie od potrzeb danego zakładu i to w ten sposób, że w ramach każdego z 12 działów układu się szereg pytań po lewej stronie formularza — z prawej zaś przeprowadzający kontrolę zamieszczają odpowiedzi wraz ze swymi uwagami. Doświadczenia niektórych zakładów wykazują, że przeprowadzenie kontroli przy użyciu ustalonego formularza nie tylko przyczynia się do podniesienia poziomu i stylu pracy służby magazynowej, ale także daje doskonały materiał orientacyjny dla innych komórek w zakładzie. W pierwszym rzędzie już samo powołanie komisji kontrolnej pobudza czynniki biorące w niej udział do aktywności. Materiał uzyskany przy kontroli umożliwia innym komórkom w

zakładzie (komórce inwestycyjnej przy rozbudowie magazynów, księgowości przy usprawnianiu obiegu dokumentacji, komórce remontowej przy opracowywaniu planów remontowych, komórce zaopatrzenia przy opracowywaniu planów zaopatrzenia magazynów w niezbędne pomoce, komórce bezpieczeństwa pracy w należyłym zabezpieczeniu magazynów, komórce wynalazczości przy opracowywaniu tematyki usprawnień w zakresie gospodarki magazynowej) korzystania z gotowego już materiału.

Z materiału tego również korzystać może istniejąca niemal w każdej fabryce, a powołana ostatnio przez władze naczelne — zakładowa komisja nadzoru nad działalnością magazynów fabrycznych, jak wreszcie inspektorzy Centralnych Zarządów, Ministerstw czy Państwowej Inspekcji Gospodarki Materiałowej (PIGM). Inspektorzy ci podczas kontroli posługują się własnymi instrukcjami i wytycznymi, niemniej jednak materiały — protokoły lustracyjne, zebrane przez czynniki kontrolne zakładu, stanowić mogą dla nich nieraz cenny materiał orientacyjno-informacyjny. Sporządzony przez dział zaopatrzenia protokół kontroli służy dyrekcji zakładu jako podstawa do wydania zarządzenia pokontrolnego w celu usunięcia niedomagań i usterek na odcinku gospodarki magazynowej.

Szczególnie zalecenia partii, podane na VII i IX Plenum oraz na II Zjeździe winny stać się podstawą i bodźcem do osiągnięcia jak najlepszych wyników w zakresie racjonalnej gospodarki materiałowej.

Protokół

Kontroli kwartalnej magazynu w
sporządzony w dniach przez
w obecności

I. MAGAZYN I URZĄDZENIA MAGAZYNOWE

(1) *Opis magazynu:* budynek główny, długość, szerokość, powierzchnia, kubatura, ilość hal, murowany czy drewniany, magazyny specjalne i inne, składowiska — podać jakie i opisać jak wyżej.

(2) *Podział powierzchni składowej:* rodzaje stoisk i urządzeń do składowania (zasieki, półki, szafy np. do przechowywania łożysk, wieszaki, skrzynie, zbiorniki, beczki, naczynia, stoły i lady, stojaki na żelazo użytkowe). Sposób i miejsce składowania drzewa, materiałów workowanych, chemikaliów itp., wymienić posiadane urządzenia, czy są wystarczające, jakich brak? Czy wykorzystuje się w pełni powierzchnię składową?

(3) *Urządzenia i transport magazynowy:* kolejki, dźwigi, samochody, wózki, taczki, podnośniki i inne przyrządy pomocnicze. Czy magazyn dostatecznie z nich korzysta? Powody niewykorzystywania? Jakich są braki?

(4) *Przyrządy pomiarowe i narzędzia pomocnicze:* Czy magazyn korzysta z dostatecznej ilości wag i odważników? Kiedy były ostatnio legalizowane? Jakimi innymi przyrządami magazyn dysponuje? Jakich brak? Czy magazyn dysponuje dostateczną ilością narzędzi pomocniczych? Jakich brak?

(5) *Ogrzewanie, oświetlenie i przewietrzanie magazynu głównego i magazynów specjalnych.* Podać uwagi o stanie i wykazać braki.

II. ZABEZPIECZENIE MAGAZYNÓW (BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA)

(6) *Zabezpieczenie przeciwpożarowe:* (a) ilość i sposób rozmieszczenia gaśnic, beczek z wodą i skrzyń z piaskiem? (b) czy istnieją hydranty i w jakim stanie? (c) ilość i stan sprzętu ppoż.? (d) stopień uświadomie-

nia służby magazynowej w zakresie ratownictwa ppoż? Połączyć ewent. z pkt. (i), (e) czy urządzenia i przewody świetlne są należycie zabezpieczone przed krótkim szpiem? (f) czy drzwi magazynów są przepisowe i czy otwierają się na zewnątrz? (g) czy istnieją urządzenia gromoochronne, kiedy były ostatnio sprawdzane i przez kogo, czy jest protokół badania? (h) sprawdzić zabezpieczenie ppoż. innych magazynów specjalnych. Czy szopy i składowiska zaopatrzone są w punkty ppoż., sprawdzić ich wyposażenie. Czy istnieje sygnalizacja alarmowa, i w jakim jest stanie? (i) czy i kiedy zabezpieczenie ppoż. magazynów było komisyjnie sprawdzane? Czy sporządzono protokół? Czy usterki zostały usunięte? Jeżeli nie, to dlaczego? W miarę potrzeby — w celu wybadania stopnia przygotowania służby magazynowej do ratownictwa ppoż. w porozumieniu z kierownictwem fabryki zarządzić alarm próbny z udziałem zakładowej straży ppoż. Wytypować miejsce powstania pożaru i zaobserwować zachowanie się służby magazynowej do czasu przybycia straży zakładowej. Spisać protokół alarmu próbnego.

(7) *Zabezpieczenie magazynów przed kradzieżami:* (a) zamykanie, plombowanie magazynów — jak i w czyjej obecności się odbywa? (b) sposób zdawania przechowywania i odbioru kluczy magazynowych, przechowywanie plombownicy? (c) czy były wypadki otwarcia magazynu w nieobecności magazyniera i z jakich przyczyn? (d) czy w okresie od ostatniej kontroli zaszedł wypadek kradzieży lub włamania? Jaki był wynik dochodzeń?

(8) *Urządzenia sanitarne dla personelu:* ustępy, umywalnie, szatnie, spluwaczki, zaopatrzenie pracowników w odzież roboczą i ochronną itp.?

(9) *Czystość w magazynach i na składowiskach:* wykazać braki, podać ocenę?

III. ORGANIZACJA MAGAZYNU, PERSONEL MAGAZYNOWY, WYKONYWANE FUNKCJE

(10) *Podział czynności w magazynach:* kto i jakie funkcje spełnia, grupy uposażenia?

(11) *Organizacja pracy, współzawodnictwo, racjonalizatorstwo.*

(12) *Szkolenie służby magazynowej:* czy i w jaki sposób przeprowadza się instruowanie i szkolenie pracowników magazynowych przez kierowników magazynów?

(13) *Jak przedstawia się kontrola magazynów ze strony kierowników magazynów?*

(14) *Dezyderaty magazynierów i służby magazynowej w zakresie organizacji magazynów i podziału czynności?*

IV. INSTRUKCJE MAGAZYNOWE

(15) *Czy magazyn posiada instrukcje:* (a) ogólną, (b) lokalną, (c) ppożarową, (d) porządkową, (e) o odpowiedzialności pracowników, (f) przechowywania podstawowych surowców, (g) przechowywania materiałów łatwopalnych.

Przy każdej instrukcji podać przez kogo i kiedy wydana. Czy pracownicy magazynowi zostali z treścią instrukcji zaznajomieni? Czy instrukcje lokalne zostały wywieszone w miejscach widocznych w magazynach? Zbadać czy instrukcja ppożarowa jest aktualna.

(16) *Czy istnieją w magazynach napisy orientacyjne:* sanitarne ppoż., bezpieczeństwa pracy, określające czas wydawania materiałów z magazynów i inne. Jakich brak?

(17) *Czas pracy magazynu:* jak uregulowano sprawę konieczności wydania materiałów poza godzinami służbowymi? W jaki sposób uregulowano problem przyjmowania towarów w porze nocnej (przesyłki wagonowe), w niedziele i święta? Czy istnieje plan dyżurów? W jaki sposób wynagradza się pracowników za pracę w godzinach pozasłużbowych? Czy system wolnych dni nie wywołuje zakłóceń w normalnej pracy magazynów? Kto decyduje o pracy w nadgodzinach?

V. SKŁADOWANIE TOWARÓW

(18) *Składowanie towarów w magazynie głównym:* czy materiały są składowane zgodnie z obowiązującą instrukcją na półkach i stoiskach? Jak się odbywa składowanie materiałów workowanych, beczek, skrzyń? Czy wśród tych materiałów znajdują się materiały łat-

two palne? Jak składa się artykuły chemiczne? Składowanie żelaza użytkowego? A jak drzewa — desek, krawędziaków itp.?

(19) Jak są urządzone składowiska na wolnym powietrzu i na jakiej zasadzie składa się towar na składowiskach otwartych? Czy były w tym względzie wydane instrukcje specjalne? Lustrujący winien dokładnie zbadać podstawę składowania towarów na wolnym powietrzu. (Wymienić jakie materiały są w ten sposób składowane?).

(20) Sposób przechowywania odczynników chemicznych i sprzętu laboratoryjnego.

(21) Sposób magazynowania narzędzi, zwłaszcza precyzyjnych.

(22) Zbadać kartotekę magazynową stosując kontrolę wrywkową odnośnie wytypowanych grup towarowych: (a) zgodność stanu faktycznego z kartoteką i wywieszkami, (b) układ kartoteki, (symbole, nomenklatura, (c) czy zapisy prowadzi się bieżąco i na zasadzie jakich dowodów? (d) czy na kartach i wywieszkach podane są dane dotyczące norm zapasów magazynowych? (e) podać wszelkie niedokładności stwierdzone podczas kontroli wrywkowej?

(23) W jaki sposób składa się złom żelazny i odpadki użytkowe?

(24) Jak załatwia magazyn sprawy niedoborów i nadwyżek magazynowych, czy były sporządzane protokoły i na jakie surowce lub materiały?

(25) Uwagi głównego księgowego odnośnie składowania materiałów.

VI. OPAKOWANIA

(26) Sposób składowania opakowań własnych — beczek, skrzyń, worków itp. Czy przeprowadza się konserwację i kto to wykonuje?

(27) Składowanie i sposób wysyłki opakowań zwrotnych? Czy magazyn prowadzi rejestr opakowań zwrotnych i jaki?

VII. PRZYJĘCIE DO MAGAZYNU MATERIAŁÓW

(28) Na zasadzie jakich dokumentów magazyn dokonuje przyjęcia materiałów?

(29) Czy przyjęcie następuje komisyjnie? Podać skład komisji, czy komisja faktycznie dokonuje odbioru? Czy przestrzega się terminów przyjęcia, przewidzianych instrukcją oraz przepisami specjalnymi?

(30) W jaki sposób odbywa się przyjmowanie przesyłek wagonowych, po podstawieniu wagonów w porze nocnej?

(31) Czy przestrzega się zasad dotyczących odbioru ilościowego i jakościowego? Czy i w jakim zakresie współpracuje z magazynem kontrola techniczna i laboratorium?

(32) Czy były w okresie międzykontrolnym przypadki kwestionowania przesyłek? (braki, postawienia do dyspozycji, odmowy przyjęcia przesyłek). Podać sposób postępowania?

(33) W jaki sposób magazyn przygotowuje materiał do reklamacji, czy spisuje protokoły, kto je spisuje?

(34) Czy w okresie międzykontrolnym spisywano protokoły szkodowe, wysokość szkody, przyczyna?

(35) Czy prowadzi się księgę depozytów magazynowych? Czy manipulacja przewidziana instrukcją specjalną dotyczącą depozytów ma praktyczne zastosowanie?

(36) Sposób przyjmowania materiałów inwestycyjnych i przeznaczonych na kapitalne remonty?

(37) Zwrot materiałów do magazynu — wymiana: podać sposób postępowania.

(38) Przestoje wagonów-cystern, przyczyny, czy spisuje się protokoły i kto je sporządza?

(39) Uwagi głównego księgowego na temat przyjęcia materiałów.

VIII. SYSTEM ALARMOWANIA

(normy magazynowe)

(40) Czy magazyn prowadzi system alarmowania o stanach magazynowych, sposób alarmowania, czy korzysta się z druków specjalnych? Kto i kiedy wyznaczył normy magazynowe?

(41) Czy normy magazynowe są zamieszczone na kar-

tach i wywieszkach magazynowych? Sprawdzić wrywkowo?

(42) Czy istnieje specjalny system alarmowania o stanie zapasów podstawowych surowców?

IX. WYDAWANIE MATERIAŁÓW Z MAGAZYNU

(43) Na jakiej zasadzie odbywa się wydawanie materiałów?

(44) Sposób wydawania: (a) benzyny samochodowej, smarów i olejów, (b) węgla przemysłowego i deputatowego, (c) materiałów ze składowisk na wolnym powietrzu, (d) żelaza i stali, drzewa.

(45) Czy magazyn posiada listę osób upoważnionych do pobierania materiałów?

(46) Czy wydaje się również materiały na zlecenia ustne? Podać przykłady.

(47) Czy przestrzega się godzin wydawania materiałów? Czy były wypadki wydawania materiałów poza godzinami służbowymi?

(48) Kto zajmuje się ekspedycją i wysyłką towarów z magazynu?

(49) Sposób uwidaczniania w kartach magazynowych wydania materiałów do przerobu obcego? Podać w jaki sposób odbywa się ta manipulacja? Uwagi głównego księgowego na temat wydawania z magazynu materiałów do przerobu poza zakładem.

X. DOKUMENTACJA MAGAZYNOWA

(50) Jaką dokumentację prowadzi magazyn — sprawdzisz sposób wypełniania wzorów PZ, WZ, RW, Mm, ZW, itp.? Wykazać usterki na podstawie kilku zbędnych dokumentów.

(51) Czy obieg dokumentów jest właściwy? Podać kto otrzymuje kopie dokumentów. Czy kierownicy komórki są powiadamiani o nadejściu towarów dla nich przeznaczonych?

(52) Jakie należałoby — zdaniem pracowników magazynu wprowadzić uproszczenia czy ułatwienia?

(53) Uwagi głównego księgowego na temat obiegu dokumentacji magazynowych?

XI. MAGAZYN WYROBÓW GOTOWYCH

(wypełnia przedstawiciel komórki zbytu)

(54) Podać wszelkie dane odnoszące się do magazynu wyrobów gotowych według punktów (1—27) protokołu.

(55) Przyjęcie i wydawanie wyrobów gotowych: (a) w jaki sposób dokonuje się odbioru poszczególnych wyrobów gotowych pod względem dokumentacyjnym? Odbiór pod względem ilościowym i wagowym? Czy były jakieś odchylenia, jakie i w jaki sposób niezgodności usunięto? (b) Kto wydaje polecenia wydawania wyrobów gotowych? (c) Kto dostarcza wyroby gotowe do magazynu? Kto je ekspeduje, kto wysyła? Kto wypełnia listy przewozowe, wywieszki kolejowe, specyfikacje wydania i inne dowody? (d) Czy do przesyłek dołącza się specyfikacje towarowe? Czy specyfikacje dołącza się do przesyłek wagonowych? (e) Czy wyroby gotowe są znakowane przez kontrolę techniczną? (f) Czy magazyn prowadzi właściwie kartotekę wyrobów gotowych? Sprawdzić wrywkowo stan faktyczny z kartotekowym i wywieszkami, (g) Czy w okresie międzykontrolnym miały miejsce manka magazynowe i w jaki sposób sprawę uregulowano? (h) Jak należałoby wprowadzić usprawnienia w obiegu dokumentów magazynowych odnośnie wyrobów gotowych? (i) Inne uwagi przedstawiciela działu zbytu, (j) Uwagi głównego księgowego o magazynie wyrobów gotowych.

XII. SPOSTRZEŻENIA I WNIOSKI KOMISJI KONTROLNEJ

(56) Podać spostrzeżenia i wnioski członków komisji tak co do magazynu zaopatrzeniowego jak i wyrobów gotowych.

(57) Ocena ogólna, osobna magazynu zaopatrzeniowego i osobna wyrobów gotowych.

podpisy członków komisji

UWAGA: PYTANIA PODANO PRZYKŁADOWO. KAŻDY ZAKŁAD WINIEN FORMULARZ DOSTOSOWAĆ DO SWOICH WARUNKÓW.

Tadeusz Hassny

Leopold Ząbkowicz

W sprawie niedociągnięć, ich źródeł oraz wniosków na odcinku organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw przemysłowych

Artykuł dyskusyjny

Prawidłowa organizacja pracy komórek zarządu przedsiębiorstwa, oparta na planowości działania i najwyższej skuteczności metod pracy jest jednym z najważniejszych warunków realizacji zadań na odcinku obniżania kosztów własnych. Jeżeli jednak an odcinku technologii i organizacji produkcji należy zanotować poważne osiągnięcia i coraz doskonalsze metody pracy, to w zakresie organizacji komórek zarządu przedsiębiorstwa i ich metod pracy bezpośrednio i pośrednio z kosztami własnymi związanymi, istnieją w skali ogólnej przedsiębiorstw przemysłowych znaczne braki.

Przemysł i jego warunki pracy zmieniły się w sposób zasadniczy w stosunku do lat międzywojennych, również organizacja pracy zarządu przedsiębiorstw winna nie tylko zmienić się w sposób zasadniczy, postępując za rosnącymi obiektami przemysłowymi, ale co najważniejsze, zmiana ta objąć musi krańcowo odmienne w stosunku do kapitalistycznych zasady naszej planowej gospodarki. Zagadnienie to tak ważne, było wyraźnie niedoceniane przez nasz aktyw gospodarczy, w konsekwencji spotykać można w szeregu przedsiębiorstw, a nawet przemysłów poważne niedociągnięcia w tym zakresie, a co najważniejsze — brak przygotowania pracowników zakładów, centralnych zarządów, do sprostanania wymogom, stawianym na tym odcinku przez właściwą organizację przedsiębiorstw.

Przeprowadzając próbę ogólnej analizy faktycznego stanu organizacji pracy szeregu komórek zarządu przedsiębiorstw oparłem się na najczęściej spotykanych w praktyce błędach i niedociągnięciach, wpływających na jakość planu kosztów własnych i planu finansowego, wypaczających faktycznie wyniki pracy przedsiębiorstw, uniemożliwiających względnie utrudniających w rezultacie walkę o poprawę wskaźników ekonomicznych. Przedstawiony w dalszej części zakres zagadnień może posiadać braki, może nie być pełny, uwypuklenie niedociągnięć na tym odcinku może również nie być całkowite, niemniej jednak celem moim jest przede wszystkim podkreślenie wagi tego zagadnienia, dotarcia do źródeł najczęściej spotykanych w praktyce niedociągnięć i na ich bazie wyciągnięcie ostatecznych wniosków, zmierzających do ich systematycznego, ciągłego usuwania.

W rozważaniach ograniczę się do najważniejszych niedociągnięć i ich skutków w zakresie

organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw, na odcinku: (1) organizacji i koordynacji pracy komórek bezpośrednio i pośrednio z kosztami własnymi związanymi; (2) powstawania dokumentacji zwłaszcza warsztatowej, jej obiegu i wpływu do komórek rozliczeniowych; (3) sporządzania sprawozdawczości z wykonania planu kosztów własnych i ich obniżenia; (4) metod analizy ekonomicznej; (5) planowania i rozrachunku wewnątrzwydziałowego; (6) kontroli wykonania planu kosztów własnych i ich obniżenia.

Analizując wymienione wyżej zagadnienia należy stwierdzić, że niedociągnięcia w ich zakresie są duże.

Bardzo istotną pozycję stanowią niedociągnięcia i wadliwe rozwiązania w zakresie organizacji koordynacji pracy komórek związanych z zagadnieniem kosztów własnych. Brak instrukcji ustawiających ramowo oraz branżowo na właściwej płaszczyźnie czynności poszczególnych komórek pionu technicznego, planowania i księgowości (kosztów własnych), określenia praw i obowiązków ich w stosunku do siebie, wreszcie brak koordynacji pracy — wysuwają się na pierwszy plan. Brak ramowych, a przede wszystkim branżowych instrukcji pracy utrudnia w wysokim stopniu rozpracowanie poprawnych instrukcji szczegółowych dla poszczególnych stanowisk w ramach komórek organizacyjnych, z czynnościami skoordynowanymi i ściśle ze sobą powiązanymi. Pozostawienie zakładom pełnej dowolności w ustalaniu czynności, w ramach zatwierdzonej struktury organizacyjnej, prowadzi często do niepełnych, a nawet błędnych rozwiązań indywidualnych, nieskoordynowanych wewnętrznie, a nawet dublujących prace w zakresie poszczególnych stanowisk różnych komórek. Poważne niedociągnięcia zarysowują się na przykładach braku powiązania pracy pionu technicznego z pracownikami komórek kosztów własnych.

Konsekwencją tego stanu bywa często zmniejszenie znaczenia planu obniżenia kosztów własnych oraz brak podstaw do planowej realizacji zadań z nich wynikających, brak równoległej korekty norm zużycia materiałowego oraz norm pracy w związku z wprowadzonymi usprawnieniami natury techniczno-organizacyjnej na wszystkich dokumentach, a co z tego wynika, przyjmowanie często niejednolitej podstawy do planowania zaopatrzenia materiałowego oraz funduszu płac z jednej strony, z drugiej nato-

miast do planowania kosztów własnych i ich obniżenia, błędne niejednokrotnie wystawianie rozchodowych kwitów materiałowych i kart pracy.

Niedociągnięcia w zakresie organizacji pracy komórek łącznie z brakiem koordynacji pracy odbijają się szczególnie dotkliwie na dokumentacji warsztatowej i jej obiegu. Wyrażają się one w poważnych często opóźnieniach w wystawianiu dokumentacji, powodujących nawet zahamowania w produkcji, bądź też wykonanie produkcji bez prawidłowych zleceń, bez wyznaczenia czasu wykonania poszczególnych czynności, z materiałów pobieranych w dowolnych, szacunkowych ilościach, na kwity zastępcze. Niedociągnięcia na tym odcinku uwydatniają się jeszcze mocniej w samej formie dokumentacji warsztatowej, w niewłaściwych i często niekontrolowanych drogach ich obiegu, a przede wszystkim w niedokładnościach i błędach nanoszenia na nie powstających w trakcie procesów produkcyjnych kosztów, w przetrzymywaniu kart roboczych i dowolnym nimi manipulowaniu wewnętrznym, w poważnym opóźnieniu spływu dokumentów, szczególnie kart roboczych uniemożliwiających pełne rozliczenie powstałych w danym okresie sprawozdawczym kosztów i przedstawiających często w związku z tym błędny obraz wykonania zadań w zakresie obniżki kosztów własnych poszczególnych wyrobów, wydziałów czy też całego zakładu.

Akcje podjęte przez niektóre resorty przemysłowe w latach ubiegłych w kierunku szczegółowego ujęcia stosowanej praktycznie w zakładach dokumentacji oraz dróg jej obiegu — doprowadziły do częściowego zebrania cennych nieraz materiałów, przedstawiających osiągnięcia i niedociągnięcia organizacyjne przedsiębiorstw na odcinku dokumentacji warsztatowej. Zebrane materiały nie zostały jednak dostatecznie wykorzystane, nie posłużyły one również do opracowania poprawnych instrukcji ramowych, czy też branżowych, uwzględniających specyfikę poszczególnych przemysłów.

Powyższe braki pogłębiają się poważnie w związku z brakiem kontroli prawidłowości powstania, obiegu i spływu dokumentów, wiążących całą działalność techniczno-produkcyjną z komórkami rozliczeniowymi względnie sprawozdawczymi działu księgowości. Rezultatem niedociągnięć w tym zakresie są często, jak już wspominałem, niezgodne z rzeczywistością wyniki sprawozdawcze działalności przedsiębiorstwa, a następnie brak podstawy do sporządzenia prawidłowej analizy ekonomicznej, do korekty norm materiałowych oraz norm pracy, brak podstawowego warunku do wprowadzenia rozrachunku wewnątrzwydziałowego.

Nieprawidłowości ujęte w punktach (1) i (2) w zakresie przypadkowych metod organizacji pracy komórek zarządu, form powstawania i obiegu dokumentacji warsztatowej oraz rejestrowania cyfr z niej wynikających nie tylko przenoszą się, ale pogłębiają w różnych formach ujmowania danych planowych i sprawozdawczych w obowiązujące wzory. Szczególną różnorodność metod, nie zawsze prawidłowych,

spotyka się przy ujmowaniu kosztów produkcji towarowej i globalnej (np. stan robót w toku) oraz obniżki kosztów własnych towarowej produkcji porównywalnej.

Zagadnienia dotąd poruszone wiążą się szczególnie mocno z odcinkiem analizy wyników ekonomicznych. Trudności w przeprowadzeniu prawidłowej analizy ekonomicznej wynikają bardzo często z braku poprawnych i pełnych cyfr wyjściowych, nieprzygotowania pracowników do rozważań analitycznych, wreszcie — co najważniejsze — z braku opracowanych operatywnych metod analizy ekonomicznej.

Przełom w zakresie zagadnień ekonomicznych przyniósł II Zjazd Partii. Podjęte uchwały przyniosą np. w przemysle maszynowym już obecnie poważne rezultaty, zmieniając poglądy aktywu gospodarczego na zagadnienie gospodarności przedsiębiorstw; coraz częściej spotkać się również można z żądaniami załóg przemysłu (np. Warszawskiej Fabryki Motocykli, czy Zakładów Starachowickich) podawania poprawnych i konkretnych wyników ich pracy. Realizacja Uchwał II Zjazdu Partii wprowadziła odmienny charakter odpraw, który w formie zakładowych narad ekonomiczno-partyjnych przechodzi stopniowo w system. By jednak narady te spełniły całkowicie swe zadanie, muszą oprzeć się na szczegółowej analizie ekonomicznej, sporządzonej poprawnie i podanej do wiadomości pracownika w sposób jak najbardziej prosty i zrozumiały. Należy więc opracować operatywne metody analizy oraz postawić wymagania w stosunku do materiałów wyjściowych dla opracowania analizy. Nie należy nigdy zapominać o tym, że za brakiem analizy ekonomicznej w większości zakładów kryje się niemożliwość uchwycenia źródeł nieprawidłowości w miejscu i czasie ich powstania, co w konsekwencji nie pozwala na wyjaśnienie odchyleń w faktycznym wykonaniu w stosunku do planu oraz na wyciągnięcie wniosków na przyszłość z dobrej czy złej pracy całego przedsiębiorstwa, centralnego zarządu, jak również resortu.

Osiągnięcia przemysłu na odcinku planowania i rozrachunku wewnątrzzakładowego są jeszcze nieznaczące. Fakt ten wiąże się ściśle między innymi z poważnymi niedociągnięciami w zakresie organizacji pracy komórek związanych z kosztami własnymi oraz rozliczeń w zakresie kosztów własnych w związku z nieprawidłowościami w powstawaniu i obiegu dokumentacji warsztatowej, jak również nanoszeniu na nie w trakcie produkcji — kosztów. Szereg zakładów w poszczególnych gałęziach przemysłu nie wprowadził jednak jeszcze, mimo stosunkowo wysokiego poziomu organizacyjnego, rozrachunku wewnątrzzakładowego. Powodem jest tutaj raczej nie niedoceniając wagi zagadnienia, lecz brak przygotowania pracowników do wprowadzenia nowej, doskonalszej formy rozliczeń. Do dalszego znacznie szybszego niż dotychczas, postępu w przechodzeniu zakładów na drogę rozrachunku wewnątrzzakładowego, koniecznym jest bezzwłoczne opracowanie branżowych instrukcji, które stałyby się podstawą do indywidualnego i zespołowego szkolenia pra-

cowników przemysłu w ramach centralnych zarządów, czy poszczególnych resortów, oraz wytyczną w pracach przedsiębiorstw nad wprowadzeniem rozrachunku.

W naszej gospodarce narodowej na odcinku przemysłu istnieje szereg opracowań branżowych z zakresu rozrachunku wewnątrzzakładowego. W przemyśle maszynowym np. opracowana została w ramach CZP Kablowego szczegółowa branżowa instrukcja, wprowadzona już obecnie w życie z pewnymi zmianami w Śląskich Zakładach Wytwórczych Materiałów Elektrotechnicznych. Szczególnie na uwagę zasługuje jednak opracowanie zespołu Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu dla Zakładów Mechanicznych „Ursus”. Instrukcja ta przedstawia szczegółowo całość zagadnienia rozrachunku na bazie konkretnego zakładu produkcyjnego i jakkolwiek posiada pewne braki — stanowi jednak niewątpliwie bogaty materiał dyskusyjny, podstawę do badań dla zespołów roboczych zarządów i przedsiębiorstw, a przez wprowadzenie koniecznych zmian stać się może punktem wyjściowym do praktycznie uzasadnionych rozpracowań w tym zakresie. Instrukcja opracowana przez zespół pracowników Instytutu EOP winna być w związku z tym udostępniona zainteresowanym pracownikom przemysłu i stanowić już obecnie łącznie z opracowanymi doświadczeniami ZSRR materiał szkoleniowy, podstawę do badania przedstawianych założeń, bazę ogólnej dyskusji.

Należy podkreślić, że pełne powodzenie we wprowadzeniu rozrachunku wewnątrzwydziałowego wymaga ze względu na swą ogromną wagę w planowaniu i realizowaniu zadań obniżenia kosztów własnych, szczególnie starannego przygotowania pracowników, dokładnego przepracowania, ustalenia kolejności prac i metod w pierwszym rzędzie w zakładach dobrze zorganizowanych, w których już obecnie zaistniały możliwości jego wprowadzenia.

Kontrola organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw posiada charakter fragmentaryczny i sprowadza się do bardzo wąskiego zakresu w ramach kontroli poszczególnych odcinków działalności przedsiębiorstwa. Kontrola ogólna prowadzona przez władze zwierzchnie w zakładzie pracy, czy to w zakresie wykonania planu produkcji, czy też kosztów własnych i ich obniżenia lub pozostałych części planu — posiada często jeszcze charakter formalny, stwierdzający taki lub inny stan faktyczny, bez wysuwania najczęściej środków zaradczych, usuwających anormalną sytuację. Jak długo istnieć będzie kontrola jedynie tego rodzaju, bez szczególnego zwrócenia uwagi na zagadnienie natury organizacyjnej, jak długo nie zostaną stworzone poprawne metody kontroli z uwzględnieniem aspektu wychowawczego, doradczego dla przedsiębiorstw, nie tylko wskazujące na błędy i niedociągnięcia, ale przede wszystkim na źródła i sposoby usunięcia nieprawidłowości — tak długo nie spełni ona całkowicie zadań, które na nią nałożono.

Należy zwrócić, moim zdaniem, uwagę na fakt istnienia następujących przyczyn niedo-

ciągnięć w zakresie zagadnień przedstawionych w części poprzedniej. Do nich należy przede wszystkim:

(1) Niedoceniaenie wagi tych zagadnień przez aparat kierowniczy przedsiębiorstw, centralnych zarządów, a nawet resortów.

(2) Niedostateczne wykorzystywanie osiągnięć przodujących zakładów. Wiele zakładów naszej gospodarki narodowej jest postawionych na właściwym poziomie, nawet wzorowo prowadzonych, ich osiągnięcia organizacyjne są jednak „ukryte”. Stan taki jest niedopuszczalny w ramach gospodarki planowej socjalistycznych przedsiębiorstw, opartej na krańcowo odmiennych zasadach od kapitalistycznej gospodarki. Ustrój nasz nie tylko umożliwia ale zmusza do korzystania z doświadczeń przodujących zakładów, przenoszenia przodujących form organizacyjnych na inne zakłady zbliżonej specyfiki produkcyjnej, wyciąganie z nich wszystkiego co najlepsze i tworzenia ramowych możliwie najdoskonalszych rozwiązań organizacyjnych, a także wprowadzenia ich i dostosowywania do poszczególnych branż.

(3) Zbyt wąski zakres współpracy między zespołami naukowymi, a pracownikami naszego przemysłu.

Jakkolwiek na odcinku organizacji produkcji i wprowadzania nowych metod technologicznych należy zanotować postęp i wzrastającą współpracę naukowców i praktyków, mimo poważnych jeszcze w chwili obecnej braków, to na odcinku organizacji kosztów własnych współpraca jest wyraźnie niedostateczna. W przypadkach nawiązywania współpracy przyjmowana była często niezupełnie właściwa metoda, lub też niewłaściwy teren pracy, co w rezultacie sprowadzało się do efektów i rozpracowań zamkniętych, ewentualnie nie osiągniętych w pełni zamierzonego celu. Zespoły pracowników naukowych zajmujące się przez długi czas zagadnieniami specyfiki jednego zakładu, rozwiązywały bardzo często zbyt jednostronnie występujące problemy, nie konfrontując ich z odmiennymi lecz słusznymi rozwiązaniami innych przodujących przedsiębiorstw. Do dnia dzisiejszego nie następuje również w zasadzie w szerszym zakresie wymiana poglądów pracowników naukowych z pracownikami przemysłu, ewentualnie występuje ona w zbyt szczupłym i jednostronnym zakresie branżowym, co w konsekwencji przynosi często niemożliwość bezpośredniego wprowadzenia w innych zakładach opracowanych instrukcji i metod pracy.

Nie ulega wątpliwości, że zakres prac i problemów stawianych przed instytutami naukowymi wykraczał znacznie poza możliwości i środki, oddane im do dyspozycji.

(4) Brak koordynatora zagadnień organizacyjnych.

Przy rozwiązywaniu problemów z zakresu organizacji konieczna jest wielokrotnie pomoc ze strony zainteresowanych resortów, a nawet PKPG. Nie wystarcza w tym przypadku jednak, wydaje się, opracowanie zarządzeń, stawiających zadania w sposób ogólny. Zdaniem

moim należałoby rozszerzyć na tym odcinku zakres działania jednostek nadrzędnych, wprowadzić do ich pracy elementy bardziej bezpośrednie, uwzględniające faktyczne warunki pracy przedsiębiorstw. Zadanie to mogłoby być osiągnięte np. przez utworzenie komórki koordynującej, nadającej kierunek pracy organizacyjnej i kontrolującej jej wyniki, udzielającej pomocy bezpośredniej i pośredniej zainteresowanym, uwzględniając celowość i stopień pilności oraz środki stojące do dyspozycji.

Przedstawione niektóre niedociągnięcia na odcinku organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw oraz skutki z nich wynikające jak również źródła powstawania nieprawidłowości, nie wyczerpują całości zagadnienia. Nasuwa się jednak konieczność wyciągnięcia nawet na tej bazie właściwych wniosków, zmierzających do stopniowej poprawy sytuacji na tym odcinku. Jasnym jest, że problem ten nie może zostać rozwiązany jednym pociągnięciem, gdyż jest to praktycznie niemożliwe, a skutki mogłyby być wręcz przeciwne od zamierzonych. Pora na przeprowadzenie w tym kierunku gruntownych prac jest raczej odpowiednia, przemysł wyszedł bowiem ogólnie biorąc z trudności natury produkcyjnej mimo istnienia dotychczas poważnych braków na odcinku zaopatrzenia, a na porządku dziennym stawiane jest coraz mocniej zagadnienie kosztów własnych i ich obniżenia zgodnie z Uchwałami II Zjazdu PZPR. Propozycja stopniowego opanowywania niedociągnięć i błędów na odcinku organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw winna iść, wydaje się, w kierunku wprowadzenia w zagadnienia systematyki, by w dalszym ciągu w formie zorganizowanej dokonać stopniowego i systematycznego postępu, aż do wprowadzenia rozrachunku wewnątrzwydziałowego włącznie. Zadanie to powinno być wykonane nie tylko przez różne zarządzenia, lecz przede wszystkim przez operatywną działalność zespołu pracowników w ramach komórek organizacyjnych z jednej strony ściśle związanych z terenem, z drugiej natomiast — z instytucjami naukowymi, w których praca byłaby koordynowana centralnie.

Wstępne ujęcie kierunków działania, zmierzających do wprowadzenia skutecznych i poprawnych form organizacyjnych, zakładałoby (a) utworzenie dla oddzielnych zagadnień — operatywnych komórek organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw, ewentualnie zlecenie istniejącym już komórkom ich wykonywanie, (b) określenie zakresu i form ich działania.

Operatywne komórki organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw w zakresie omawianych zagadnień winny powstać moim zdaniem: (a) w Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego, np. przy Departamencie Kosztów i Polityki Cen, najbardziej zainteresowanym na tym odcinku — jako jednostka dyspozycyjna, koordynująca i kontrolująca, a współpracująca ściśle z właściwymi komórkami departamentu i pozostałymi departamentami PKPG; (b) w poszczególnych resortach gospodarki narodowej, szczególnie w resortach przemysłowych, w ra-

mach istniejących już instytucjach resortowych, względnie utworzonych przy właściwym departamencie — jako jednostka rozpracowująca przy ścisłej współpracy zainteresowanych komórek resortowych w sposób szczegółowy poszczególne zagadnienia zarówno ramowo, jak i branżowo, wprowadzająca je w życie, kontrolująca ich poprawność i skuteczność; (c) w centralnych zarządach i jednostkach podległych bezpośrednio resortom — jako bezpośredni łącznik między zakładem pracy, a resortem, kontrolujący działanie wprowadzonych metod oraz skutki niedociągnięć powstałych zarówno z winy wadliwych rozwiązań instrukcyjnych, jak również zakładów.

Mylnym byłby jednak pogląd zakładający automatyczną poprawę sytuacji przez utworzenie komórek organizacyjnych. Również przedstawiona trzystopniowość może nasuwać wątpliwości co do sprawności działania zespołów, wydłużania drogi rozpracowywanych zagadnień. Nie chodzi tutaj raczej o wprowadzenie dodatkowych ogniw o charakterze administracyjnym, przeciwnie — o nadanie właściwego kierunku działalności częściowo już istniejących komórek w ramach resortowych instytucji, o właściwe powiązanie ich pracy z pracą zainteresowanych departamentów, o operatywne wprowadzenie opracowań do zakładów produkcyjnych, rozprzestrzenianie ich i ciągłą, bezpośrednią kontrolę stosowania wprowadzonych poprawnych metod organizacyjnych. Również komórce organizacyjnej centralnego zarządu nie można nadać charakteru odrębnego, specjalnego, stanowić ona natomiast musi bezpośredni łącznik między zakładem pracy, a komórką organizacyjną resortu i sprowadzi się praktycznie do części integralnej zespołu, posiadającej w jego ramach ściśle określony zakres czynności. Dla zachowania jednak prawidłowej linii działania zespołów resortowych koniecznym wydaje się utworzenie komórki, której zadaniem byłoby udzielanie pomocy, nadawanie właściwego kierunku pracy i obserwacji osiągniętych wyników.

W przedstawionym wyżej świetle — dyspozytorem, koordynatorem i kontrolującym w zakresie ogólnym byłaby właściwa komórka w ramach zainteresowanego departamentu Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego. Do zadań jej należałoby: (a) ustalenie przy pomocy jednostek centralnych i podległych w typowanych sukcesywnie przemysłach — stanu faktycznego w zakresie organizacji pracy zarządu przedsiębiorstw, sposobu i stopnia wykonania dotychczas w tym zakresie wydanych zarządzeń i instrukcji oraz powodów ewentualnego ich niewykonania; (b) wydawanie w porozumieniu z zainteresowanymi komórkami PKPG dyspozycji komórkom resortowym w kierunku opracowywania zagadnień organizacyjnych, zmierzających do usuwania niedociągnięć, wprowadzania opracowań na wytypowane zakłady oraz stopniowego przenoszenia wypróbowanych metod organizacyjnych do innych przedsiębiorstw; (c) przekazywanie przodujących, prawidłowych rozwiązań organizacyj-

ných resortu, czy też poszczególnych przemysłów do innych resortów przemysłowych; (d) pomoc resortom w kierunku prawidłowego rozwiązywania stojących przed przemysłami problemów — bezpośrednio bądź też pośrednio poprzez właściwe departamenty PKPG, Ministerstwa Finansów, jak również Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu oraz inne instytuty — jako placówki naukowe. Komórka organizacyjna w ramach PKPG stałaby się więc między innymi faktycznie pośrednio łącznikiem między pracownikami przemysłu, a kadrami naukowymi; (e) współpraca z zainteresowanymi departamentami PKPG na odcinku kontroli prawidłowości rozwiązań zawartych w wydawanych instrukcjach organizacyjnych, badania skuteczności przyjętych rozwiązań na podstawie sprawozdań jednostek podległych oraz na drodze dorywczych bezpośrednich kontroli w zakładach, wprowadzających nowe metody organizacyjne.

Komórka organizacyjna resortu winna, moim zdaniem, działać na podstawie wytycznych odpowiedzialnika PKPG i w ścisłym z nim porozumieniu.

Do zadań jej należałoby: (a) precyzowanie metod organizacyjnych przodujących zakładów produkcyjnych, ustalanie najlepszych rozwiązań, tworzenie ramowych instrukcji; (b) rozpracowywanie przy pomocy pracowników centralnych zarządów i ważniejszych przedsiębiorstw instrukcji szczegółowych, uwzględniających specyfikę branży; (c) wprowadzanie w życie w wytypowanych zakładach prawidłowych metod organizacyjnych, badanie skuteczności ich działania i ewentualnie operatywne usuwanie braków i wad, na które wskazała praktyka; (d) przenoszenie wypróbowanych metod na inne zakłady; (e) kontrola nie tylko w czasie wprowadzania zmian, lecz również już w trakcie normalnej pracy; (f) wszelkie podejmowane przez resort w tym zakresie prace oraz rozpracowania instrukcji winny być uzgadniane z komórką organizacyjną PKPG, ewentualnie w razie konieczności — z właściwym instytutem naukowym względnie innymi zainteresowanymi.

Resort winien operatywnie informować PKPG o stanie prac, o wszelkich trudnościach napotykanym przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych w zakładach, jak również o wynikach przeprowadzonych kontroli.

Komórka organizacyjna centralnego zarządu względnie jednostki podległej bezpośrednio resortowi (jedno lub kilkusobowe, w zależności od ilości podległych jednostek) winna moim zdaniem: (a) współpracować ściśle z placówką organizacyjną resortu nad ustaleniem stanu organizacyjnego, niedociągnięć oraz poprawnych metod działania podległych zakładów; (b) współpracować przy opracowywaniu instrukcji branżowych, dotyczących danego przemysłu oraz wprowadzaniu ich w życie, śledząc bez przerwy skuteczność metod oraz służąc bezpośrednio radą i wyjaśnieniami; (c) prowadzić stałą kontrolę prawidłowości stosowania wprowadzanych form organizacyjnych.

Przedstawiony zakres czynności i obowiązków jest jedynie rzutem bardzo ogólnym, nie precyzuje przede wszystkim praw i obowiązków komórek organizacyjnych w stosunku do zainteresowanych departamentów. Zakres pracy i powiązania jej muszą wystąpić wyraźnie i całkowicie przeszkodzić w ewentualnym uchylaniu się od niewątpliwych obowiązków. Zarówno schematycznie przedstawione komórki organizacyjne oraz zarys ich czynności, jak i ewentualne inne uzasadnione formy — spełnić mogą zadanie w warunkach kolektywnej współpracy, pełnego zrozumienia i maksymalnego wysiłku wszystkich zainteresowanych pracowników przedsiębiorstw, centralnych zarządów i instytucji centralnych, aktywu partyjnego i związkowego.

Podejmując próbę naszkicowania niektórych zagadnień natury organizacyjnej — liczyłem się z tym, że proponowany sposób uregulowania problemu posiada zapewne wady, których nie dostrzegam. Niemniej zagadnienie posiada niewątpliwie dużą wagę i zasługuje moim zdaniem na przedyskutowanie przez szersze grono praktyków i naukowców.

Leopold Ząbkowicz

O R G A N I Z A C Y J N E

Jan Szczepański

Metodyka kompleksowego wykorzystania maszyn i urządzeń biurowych

Uchwała II Zjazdu PZPR w sprawie osiągnięć w wykonaniu planu sześciolletniego i głównych zadań gospodarczych na lata 1954—1955, w odniesieniu do administracji państwowej i gospodarczej, w rozdziale V p. 60 mówi: „Pogłębienie systemu oszczędnościowego wymaga poważnego zmniejszenia kosztów administracji państwowej i gospodarczej przy usprawnieniu

jej działania i zaostrzeniu walki z biurokracją. Administracja państwowa i gospodarcza posiada nadmiernie rozbudowane etaty. Praca jej organów często dubluje się — szereg ogniw administracji jest zbędnych i powoduje nadmierne przeciąganie toku załatwienia spraw. Szeroko rozpowszechnione jest niepełne wykorzystanie normalnego czasu pracy przez pracowników administracji przy jednoczesnym sto-

sowaniu godzin nadliczbowych i domaganiu się nowych, w rzeczywistości całkiem zbędnych etatów. Poprzez likwidację przerostów i usprawnienie administracji państwowej i gospodarczej należy osiągnąć w 1955 roku oszczędność w sumie ok. 500 mln. zł. W ten sposób usprawnienie administracji państwowej i gospodarczej winno stać się jednym z czynników podniesienia stopy życiowej mas pracujących“*.

Usprawnienie administracji, wzrost wydajności pracy opierać się musi przede wszystkim na lepszej organizacji pracy, na wprowadzeniu przodujących metod pracy, na mechanizacji i automatyzacji ewidencji i sprawozdawczości, na modernizacji i uzupełnieniu łączności telefonicznej i wykorzystaniu wszystkich nowoczesnych środków technicznych pracy biurowej. W gospodarce socjalistycznej istnieją wszelkie warunki do jednolitej organizacji pracy, do upowszechnienia przodującej techniki i wprowadzenia nowych, socjalistycznych metod pracy. Trzeba jednakże uporczywej walki o postęp techniczny, o wykorzenienie zacofania i niechęci do tego co nowe, niechęci do nowych wysiłków. Trzeba do tych zagadnień podejść z szerszego społecznego punktu widzenia i mieć tak jak robotnicy w swoich fabrykach zerwać z przeszłością i tworzyć nowe, lepsze, świadome swych zadań, socjalistyczne biura i urzędy, pracujące sprawnie i oszczędnie. W przeciwnym razie, dystans jaki dzieli administrację od produkcji nie tylko nie będzie malał ale będzie się stale powiększał, gdyż tempo rozwoju produkcji jest coraz szybsze, a administracja w dziedzinie techniki i organizacji pracy jak dotychczas nie robi postępów. Czas więc najwyższy zastanowić się poważnie nad niedomaganiem naszej administracji państwowej i gospodarczej i szukać najwłaściwszych sposobów usunięcia tych niedomagań.

Poważną pomocą w usprawnieniu naszej administracji będzie mechanizacja i automatyzacja masowych, jednorodnych czynności biurowych a zwłaszcza ewidencji i sprawozdawczości. Opierając się na szóstym rozdziale książki radzieckiego autora N.G. Lewinsona pt. „Mechanizacja i awtomatyzacja uprzedzenia przemysłom“ podajemy założenia jakimi kierowano się w Związku Radzieckim przy projektowaniu mechanizacji prac biurowych — artykuł niniejszy powinien zainteresować osoby zajmujące się zagadnieniem mechanizacji prac biurowych i wywołać żywą dyskusję, co wobec braku u nas sprecyzowanych poglądów na tę sprawę może przyczynić się do skrytalizowania poglądów i spopularyzowania zagadnień mechanizacji pracy biurowej.

Wśród naszych organizatorów i specjalistów z zakresu mechanizacji prac biurowych istnieje duża różnica poglądów, zwłaszcza na temat założeń metodologicznych do mechanizacji prac biurowych. Artykuł niniejszy powinien wywołać żywą dyskusję i przyczynić się do uzgodnienia poglądów i ustalenia założeń odpowiadających warunkom i potrzebom naszej gospo-

darki, a szczególnie na odcinku mechanizacji prac obrachunkowych w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Do podstawowych założeń, którymi należy się kierować przy projektowaniu mechanizacji prac biurowych w przedsiębiorstwie należy: (a) jak najszerze zastosowanie nowoczesnych maszyn i urządzeń, (b) kompleksowe ich wykorzystanie, (c) centralizacja maszyn i urządzeń biurowych o dużej wydajności.

Pod punktem (a) rozumie się zaopatrzenie przedsiębiorstwa w pełny asortyment wszelkiego rodzaju maszyn i aparatów, które umożliwiłyby zmechanizowanie jak największej ilości prac biurowych w przedsiębiorstwie.

Kompleksowe wykorzystanie maszyn i urządzeń można rozumieć w dwojaki sposób: (1) wykorzystanie tych samych maszyn wyposażonych w różne urządzenia specjalne do wykonania różnego rodzaju prac, (2) wykonywanie prac złożonych na różnych maszynach, tj. dane opracowanie wypełniane jest stopniowo nie na jednej, a na kilku różnych maszynach (np. druk formularzy list płacy wykonuje się na drukarkach „Rotaprint“, dane tekstowe wypełnia się na maszynach „Adrema“, a obliczenia zarobków, potrąceń i sum do wypłaty wykonuje się na maszynach księgujących „Astra“).

W praktyce warianty pierwszy i drugi stosuje się w zakładach przemysłowych w ZSRR, ale maszyny do liczenia, w tym również maszyny licząco-analityczne wykorzystuje się przeważnie w zakresie mechanizacji księgowości, a nie w zakresie całej rachunkowości przedsiębiorstwa, chociaż maszyny te mogą i powinny być wykorzystane do mechanizacji całej rachunkowości przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie ewidencji i w działach rachuby płac, planowania, materiałowej itd.

Doświadczenia z kompleksowym wykorzystaniem maszyn i urządzeń, wysoka wydajność i szeroki zakres zastosowania wielu z tych maszyn (jak np. powielaczy typu „Rotaprint“, maszyn typu „Adrema“ oraz maszyn licząco-analitycznych), wskazują na celowość i konieczność koncentracji tego rodzaju maszyn i scentralizowanie prac wykonywanych na tych maszynach.

Praktycznie cel ten można osiągnąć organizując przy zakładach przemysłowych stację orgatechniki lub wydziały zmechanizowanej pracy biurowej, podporządkowanych w pierwszych latach ich działalności dyrektorowi przedsiębiorstwa lub jego zastępcy.

Taka forma organizacyjna wyklucza możliwość popełniania zasadniczych błędów, nieprawidłowego i niepełnego wykorzystania maszyn, co często ma miejsce wtedy, kiedy maszyny podporządkowane są głównemu księgowemu i wykorzystane jedynie do mechanizacji księgowości lub jej odcinka.

Do zasadniczych błędów kompleksowej mechanizacji zalicza się również opieranie się na jednym systemie maszyn i słabe wyposażenie komórek mechanizacji obrachunku w maszyny pomocnicze wzajemnie się uzupełniające i nie liczenie się z koniecznością mechanizacji i sprawozdawczości operatywnej uwzględniającej po-

* Patrz „Nowe Drogi“ Nr 3 (57).

trzeby komórek produkcyjnych przedsiębiorstwa.

Podporządkowanie maszyn głównemu księgowemu uniemożliwia rozszerzenie asortymentu typów maszyn, które mają znacznie szerszy zakres zastosowania i mogą być w pełni wykorzystane do mechanizacji całej rachunkowości przedsiębiorstwa. Według Lewinsona na wyposażenie wydziału lub stacji zmechanizowanej pracy biurowej powinny się składać następujące maszyny: (a) powielacze offsetowe i spirytusowe, (b) maszyny do mechanicznego pisanie tekstów statych „Adrema“, (c) maszyny licząco-analityczne, (d) maszyny księgujące, fakturujące, kalkulacyjne i sumujące, (e) światło i fotokopierki oraz dyktofony.

Centralizacja dużych maszyn* nie wyklucza racjonalnego rozmieszczania i wykorzystania małych maszyn do liczenia i pisanie do pracy operatywnej na różnych odcinkach przedsiębiorstw lub zakładu pracy.

Główną zasadą przy organizowaniu stacji lub wydziału zmechanizowanej pracy biurowej winno być scentralizowanie masowych jednorodnych czynności obrachunkowych i ewidencyjnych i opracowanie ich na maszynach skoncentrowanych w tej komórce.

Tylko w tych warunkach można w bardzo krótkim czasie (np. w ciągu nocy) opracować szczegółowe dane w formie wykazów i zestawień, obrazujących działalność przedsiębiorstwa za ubiegłą dobę i przedstawiać je kierownictwu przy rannej zmianie dnia następnego w celu wykorzystania tych danych dla operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Koncentracja masowych opracowań maszynowych — masowych czynności biurowych w wydzielonym biurze rozliczeń wymaga następujących przygotowań organizacyjnych: (a) ujednolicenia, racjonalizowania i uporządkowania dokumentacji pierwiastkowej oraz jednolitej techniki jej wypełniania i obiegu, (b) ustalenia metody harmonijnej współpracy i łączności stacji lub wydziału zmechanizowanej pracy biurowej ze wszystkimi wydziałami przedsiębiorstwa, które będą obsługiwane przez stację lub wydział, (c) opracowanie ogólnozakładowego systemu wskaźników ekonomiczno-technicznych, (d) opracowanie jednolitej nomenklatury i symboliki pojęć dla całego zakładu obejmujących wszystkie elementy rachunkowe i porządkowe, (e) opracowanie szczegółowego planu organizacji stacji lub wydziału zmechanizowanej pracy biurowej, (f) opracowanie programu pracy stacji lub wydziału zmechanizowanej pracy biurowej.

Organizacja i opracowanie na wysokim poziomie stojącej dokumentacji pierwiastkowej ma zasadnicze znaczenie dla całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zastosowania nowoczesnych maszyn i urządzeń biurowych. Niestety, znaczenie dokumentacji pierwiastkowej nie jest na ogół doceniane, co jest przyczyną wielu błędów i niedociągnięć.

* Do dużych maszyn zaliczamy maszyny licząco-analityczne do mechanicznego pisanie typu „Adrema“, maszyny księgujące i fakturujące, powielacze, offsetowe i spirytusowe.

Organizacja pierwiastkowej dokumentacji przy planowej pracy w dziale zmechanizowanej pracy biurowej stawia na pierwszym planie zagadnienie stopniowego wprowadzenia systemu jednolitej dokumentacji tj. takiej, której dane mogłyby służyć i być wykorzystane dla różnych komórek i dla różnych celów ewidencji, sprawozdawczości i statystyki.

Nie wolno tolerować takich wypadków, aby ta sama operacja była różnie rejestrowana w różnych dokumentach pierwiastkowych, które wędrują po różnych komórkach przedsiębiorstwa i różnie określają daną operację.

Przy dobrze opracowanych wzorach — nalezycie wypełnianych dokumentów pierwiastkowych, przesyłane są one w ustalonym układzie, porządku i terminie do wydziału zmechanizowanej pracy biurowej, gdzie według planu są one dokładnie, przejrzyste i szybko opracowane na maszynach obsługiwanych przez odpowiednio wyszkolonych operatorów i kontrolerów i gotowe zestawienia odsyłane są w ustalonym terminie zainteresowanym wydziałom. Taki system, obok całkowitej dokładności, przejrzystości, niskich kosztów opracowania, możliwości głębokich, analitycznych rozpracowań w różnym układzie dla różnych potrzeb, zwalnia personel aparatu zarządzania od uciążliwej mechanicznej pracy przy opracowaniu ewidencji, sprawozdawczości i statystyki przedsiębiorstwa.

Racjonalne wykorzystanie nowoczesnych maszyn i urządzeń, stawia zadanie szczegółowego opracowania systemu wskaźników, które powinny być podstawą projektu mechanizacji i znaleźć swe odbicie w odpowiednich zestawieniach, tabelach, raportach itp. wykorzystanych również dla informowania zarządu i robotników o przebiegu wykonywania planów produkcyjnych i rytmiczności pracy, o wynikach działalności całego przedsiębiorstwa i jego poszczególnych komórek organizacyjnych.

Na takich zasadach zorganizowany wydział zmechanizowanej pracy biurowej osiągnie należyty poziom pracy i będzie odpowiadać najistotniejszym potrzebom zarządu przedsiębiorstwa oraz pomagać zarządowi. Bardzo ważnym jest również by praca wydziału zmechanizowanej pracy biurowej nie polegała na opracowywaniu epizodycznych, odcinkowych zestawień, lecz na pracach organicznie związanych z istotnymi potrzebami zarządu, z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, z systemem wskaźników ekonomiczno-technicznych przedsiębiorstwa.

W dużych przedsiębiorstwach wydział zmechanizowanej pracy biurowej powinien pracować tak, aby mógł opracować zestawienie wskaźników za ubiegły dzień i przygotować je do ogłoszenia na dzienną zmianę. Równocześnie personel wydziału zmechanizowanej pracy biurowej w wolnych chwilach powinien wykorzystywać kosztowne maszyny i urządzenia do prac szkoleniowych i eksperymentalnych, mających na celu dalsze udoskonalenie pracy i obniżenie kosztów własnych, dla usprawnienia organizacji zarządzania przedsiębiorstwem.

Jan Szczepański

Rola inspekcji organizacyjnej w przedsiębiorstwie budowlanym*

Budownictwo w Polsce Ludowej stanowi najbardziej prężną gałąź gospodarki narodowej, jeżeli chodzi o wzrost wydajności pracy. Wzrost ten bowiem wynosił 72% w latach 1950—53, podczas gdy w przemyśle około 50%, a w transporcie kolejowym ponad 47%.

Tak poważny wzrost wydajności pracy w ciągu trzech lat jest głównie wynikiem unowocześnienia produkcji budowlanej, wprowadzenia mechanizacji procesów pracochłonnych, wprowadzenia zespołowych metod pracy, przejścia na planowanie tygodniowo-dobowe oraz dyspozytorski system kierowania budowlami, a także oparcie wykonawstwa na coraz lepiej i dokładnie opracowanych projektach organizacji budowy.

Specyficzność przebiegów produkcji budowlanej i wprowadzenie operatywnego zarządzania produkcją budowlaną wymagają nieco odmiennych form strukturalnych oraz odrębnych komórek organizacyjnych, aniżeli w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Jako jeden z powodów tworzenia specjalnych form organizacyjnych należy wymienić zmienność miejsca pracy w budownictwie. Podczas bowiem, gdy w przemyśle przedmiot produkowany jest ruchomy a stanowisko pracy stałe — to w wykonawstwie budowlanym jest odwrotnie: przedmiot obrabiany, czyli budowa jest nieruchoma, a stanowiska pracy są zmienne tak w przestrzeni, jak i w czasie.

Prowadzenie zaś przez przedsiębiorstwo licznych budowli rozrzuconych terenowo, które rozpoczynają się i kończą w rozmaitych czasokresach, zachodzące często w praktyce przekazywanie rozpoczętych budowli, czy też zakładów produkcji pomocniczej lub ich przejmowanie od innych jednostek wykonawstwa inwestycyjnego, ustalanie zmiennej, regulowanej kwartalnymi okresami obsady personalnej i struktury organizacyjnej budowli, zakładów oraz baz usługowych, wchodzących w skład dużego zjednoczenia — wszystko to wymaga ustawicznego śledze-

nia zmian organizacyjnych i baczного pilnowania, aby pomimo tych częstych zmian w strukturze przedsiębiorstwa nie ucierpiała rytmiczność produkcji.

Dla uchwycenia tak wielorakich przemian w życiu wielkich jednostek wykonawstwa inwestycyjnego, zarówno budownictwa przemysłowego jak i miejskiego, powołano przed 3 laty w strukturze tych przedsiębiorstw (z wyjątkiem Zjednoczenia Budowy Huty im. Lenina) — jednoosobowe stanowisko st. inspektora organizacyjnego, podporządkowane wprost dyrektorowi naczelnemu.

Zadania tej komórki, wchodzące w większości przedsiębiorstw przemysłowych zgodnie z Uchwałą KERM z dnia 12.5.1950 w zakresie kompetencji Działu Organizacji Pracy i Płac, w budownictwie określone są zwykle ramowo w sposób następujący:

(a) opracowywanie na podstawie dyrektyw Centralnego Zarządu projektów organizacji wewnętrznej zjednoczenia;

(b) ustalanie wzorców kwalifikacyjnych i nomenklatury stanowisk, przygotowanie danych organizacyjnych i przekazywanie ich Działowi Zatrudnienia i Płac celem sporządzenia planu etatów i zatrudnienia w granicach obowiązującego dyrektywnego wskaźnika;

(c) planowe badanie działalności jednostek podległych zjednoczeniu pod kątem prawidłowości stosowania struktury organizacyjnej i podejmowanie czynności zmierzających do usprawnienia ich funkcjonowania;

(d) wprowadzanie zatwierdzonych schematów strukturalnych, regulaminów i instrukcji organizacyjnych;

(e) prowadzenie protokołów i akt związanych z przekazywaniem oraz przejmowaniem budowli i zakładów produkcyjnych;

(f) prowadzenie ewidencji obowiązujących przepisów normatywnych władz nadrzędnych i własnych oraz koordynowanie zarządzeń wydawanych przez dyrekcję przedsiębiorstwa z obowiązującymi przepisami;

(g) opracowywanie wszelkich zarządzeń organizacyjnych oraz wydawanie zarządzeń pokontrolnych.

W dużych zatem zjednoczeniach, liczących przeciętnie 1.000 pracowników umysłowych i prawie 6 razy tyle fizycznych, obowiązek oficjalnego reprezentowania czynnika organizacyjnego spada na barki jednego pracownika w tym znaczeniu, że od niego powinna wychodzić inicjatywa zmierzająca do prawidłowego ustawienia aparatu produkcyjnego, normowania i usprawniania jego pracy.

Ponieważ organizowanie pracy w przedsiębiorstwach uspołecznionych stało się czynnością kolektywną i wymaga zgodnej współpracy wszystkich pracowników na kierowniczych stanowiskach w oparciu o czynnik społeczny, zatem ustalenie strukturalnych form poszczególnych komórek organizacyjnych odbywa się komisyjnie i zadanie inspektora organizacyjnego jako sekretarza i inicjatora powołania takich komisji polega w pierwszym rzędzie na wprowadzaniu w życie ich postanowień.

Pozbawienie jednak tej jednostkowej komórki własnego aparatu wykonawczego powoduje i w tym zakresie znaczne trudności, związane choćby nawet z powieleniem i rozkolportowaniem zarządzeń, protokołów oraz schematów strukturalnych, nie mówiąc już o instruktażu dotyczącym ustawiania czynności pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych, który wymaga osobistej obecności fachowca organizacyjnego w bardzo nieraz odległych placówkach terenowo rozbudowanych zjednoczeń.

Zależnie od indywidualności dyrektora zjednoczenia, staje się inspektor organizacyjny jego osobistym doradcą i prawą ręką, jeżeli chodzi o realizację poleceń i pomysłów usprawniających tryb działania przedsiębiorstwa, zaś z tytułu pewności i zaufania, jakim cieszy się u naczelnego kierownika przedsiębiorstwa spada na niego szereg dodatkowych czynności, nie związanych ściśle z pojęciem pracy organizacyjnej.

Inspektor prowadzi często nie tylko kompletny zbiór aktów normatywnych, w oparciu o które wydawane są zarządzenia organizacyjne, lecz również bywa obarczany badaniem skarg i zażaleń, odpowiada w imieniu dyrekcji na krytyki prasowe dotyczące działalności przedsiębiorstwa, bierze udział w uruchamianiu narzędzi operatywnego kierownictwa w obrębie zjednoczenia, wchodzi w skład komitetu programowego miejscowego radiowęzła

* Artykuł dyskusyjny.

i gazetki zakładowej, a wreszcie ucześnie w charakterze sekretarza na narady wytwórcze na szczeblu zarządu zjednoczenia oraz odprawy typu organizacyjnego w poszczególnych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Usprawnienie organizacyjne pracy na budowach

Do najważniejszych jednak zadań komórki organizacyjnej powinno należeć przeprowadzanie terenowych inspekcji jednostek tj. zarządów budowlanych, baz usługowych i budowal, obserwacja metod ich pracy, analiza obiegu dokumentów oraz badanie stopnia obciążenia pracą poszczególnych stanowisk.

Ten postulat planowej analizy działalności oraz celowości wykorzystania pracowników biur zjednoczenia jak i budowal z reguły nie jest realizowany, gdyż jednostkowa obsada stanowiska organizacyjnego nie pozwala inspektorowi na odcierwanie się od pracy przy biurku. Wskutek tego na budowach i w jednostkach usługowych przedsiębiorstw budowlanych brak jest najczęściej nawet formalnego przydziału czynności na piśmie dla pracowników, który by można było uważać za pierwszy krok do systematycznie zorganizowanej pracy.

Konstruktywna zaś pomoc w kierunku usprawnienia czynności ze strony kierowników poszczególnych komórek zjednoczenia ogranicza się zwykle do żądania przydzielenia nowych etatów, jako uniwersalnego lekarstwa na wszelkie trudności produkcyjne. Do niezwykle rzadkich wypadków w praktyce organizacyjnej należą projekty reorganizacji działalności jednostek organizacyjnych, których elementem, wobec rosnącej wydajności pracy — jest propozycja zmniejszenia liczby etatów umysłowych wraz z malejącą ilością pracowników fizycznych, przy tych samych zadaniach rzeczowych.

Należy przypomnieć, że zgodnie z uchwałami II Zjazdu PZPR przewidziany jest dalszy wzrost wydajności pracy w budownictwie o 16% w latach 1954—55, przy równoczesnej obniżce kosztów o około 7%, co stawia przed organami projektującymi usprawnienie organizacyjne, doniosłe i trudne zadania analityczne, jest to bowiem najwyższy wzrost wydajności spośród założonych w naszym przemyśle.

Ważność posunięć organizacyjnych w budownictwie w końcowych latach planu sześcioletniego rysuje

się specjalnie wyraźnie na tle stwierdzenia min. Czesława Bąbińskiego, że „Skoro dany jest prawidłowy projekt techniczny budowy i zabezpieczone zaplecze kadrowe, materiałowe i techniczne, to o realizacji budowy decyduje i rozstrzyga organizacja“.*

Usprawnienie służby administracyjnego aparatu zjednoczeń budowlanych

Równie skuteczne powinny być posunięcia organizacyjne w kierunku modernizacji aparatu administracyjnego zjednoczeń budowlanych. Formy administrowania bowiem nie nadążają za usprawnieniami technicznymi w produkcji budowlanej. Typową bolączką w organizacji zarządzania wielkich zjednoczeń jest brak bieżącej sprawozdawczości finansowej, połączony zwłaszcza w budownictwie mieszkim i specjalizowanym z brakiem mechanizacji obrachunku, co powoduje zatrudnianie setek osób w aparacie finansowo-księgowym, obejmującym często ponad 20% ogółu pracowników umysłowych przedsiębiorstwa.

Niedoceniane są metody wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, wskutek czego powstają trudności sprężystego kierowania poszczególnymi odcinkami produkcji, a w obiegu dokumentów stosuje się z uporem przestarzałe formy dziennikowe, wymagające papierkowego urzędowania i niezliczonej ilości pokwitowań w dziennikach centralnych i działowych.

I te zaniedbania organizacyjne znalazły swój wyraz w тезach II Zjazdu PZPR podkreślających, iż wzrost wydajności pracy ciągle jeszcze jest hamowany przez opóźnienie we wprowadzaniu nowoczesnej techniki i jej opanowaniu, a także przez niedostateczne jeszcze upowszechnienie przodujących metod pracy.

Końcowe lata planu sześcioletniego winny być wykorzystane dla zaprowadzenia pełnego porządku i w tych działach naszego wykonawstwa inwestycyjnego, zwłaszcza po ujednoliceniu struktury budownictwa.

Rola komórek organizacyjno-prawnych w budownictwie w latach 1954—55

Do upowszechnienia właściwych metod w budownictwie wnieść mogą poważny wkład inspektoraty organizacyjne pod warunkiem prawidłowego ujęcia zagadnienia. Wyniki ich pracy zależą bowiem od rzeczowego ustalenia zadań i ścis-

* „Budownictwo Przemysłowe” — miesięcznik, rok 1953 — Nr 3.

łej współpracy z dyrekcją przedsiębiorstwa, kierownikami budowal, działem zatrudnienia i płac, z działem personalnym i radcą prawnym. Z tym ostatnim łączą komórkę organizacyjną liczne węzły. Ewidencja i układ zarządzeń, ich opinowanie oraz uzgadnianie pod względem formalno-prawnym, przejmowanie i oddawanie budowal, nowych zakładów produkcji pomocniczej, placówek OZR itd. — wymagają ściśle skoordynowanego postępowania.

Łączność funkcyjna i obszerny zakres prac tych dwu stanowisk wymagają, aby w wielkich zjednoczeniach o przerobie rocznym siłami własnymi około 150 milionów złotych wprowadzone były wspólne komórki organizacyjno-prawne, zatrudniające w zależności od warunków lokalnych 3—4 osoby, które powinny rozłożyć między siebie zadania, omówione w niniejszym artykule. Na czele komórki organizacyjno-prawnej winien stać ekonomista, praktyk organizacji przedsiębiorstw uspołecznionych, co jest ważne z tego względu, że niestety często jeszcze inżynierowie i technicy wykazują tendencje do lekceważenia zagadnień ekonomicznych w wykonawstwie budowlanym, wskutek czego nie przestrzegają zasady rentowności i obniżki kosztów, stanowiącej podstawę racjonalnej gospodarki.

Wynikiem wychowawczego wpływu komórek organizacyjno-prawnych powinna być stabilizacja kadry pracowników oraz prawidłowych ustrojów budowlanych, unikanie ustawicznych zmian etatów i schematów organizacyjnych, a także wyrobienie zdrowego krytycyzmu w ocenie działania aparatu produkcyjnego i administracyjnego, opartego na szacunku dla form organizacyjnych, ustalonych i przyjętych kolektywnie.

Tak pojęte komórki organizacyjne powinny dopomóc kierownikom i dyrektorom jednostek budowlanych w zarządzaniu.

Uchwały II Zjazdu PZPR wyznaczają wyraźnie drogi rozwoju naszym inwestycjom na lata 1954—55. Rola ekonomiki i organizacji pracy jest w końcowym etapie planu sześcioletniego decydującą i po zaspokojeniu materiałowych potrzeb budownictwa staje się najważniejszym czynnikiem wzrostu produkcji i podniesienia dobrobytu mas pracujących drogą realnego zwiększenia zarobków. Tadeusz Krzyżewski

Graficzne przedstawienie wykonania norm w zakładzie pracy

Normy pracy powinny w okresie, następującym bezpośrednio po ich wprowadzeniu odgrywać rolę dźwigni, przyspieszającej wzrost wydajności pracy. W miarę nieustannego postępu mechanizacji, elektryfikacji i automatyzacji procesów wytwórczych, w miarę wzrostu technicznego i kulturalnego poziomu pracujących, w miarę polepszania się ich stosunku do pracy — każde normy rozpoczynają swoją dialektyczną wędrówkę od roli dźwigni do roli hamulca dalszego postępu, tworząc w ten sposób obiektywną konieczność rewizji.

Tę prawdę trzeba nieustannie wyjaśniać i popularyzować wśród załogi, w jej własnym zresztą interesie. Ale jest rzeczą znaną, że suchy, surowy materiał statystyczny z trudnością trafia do przekonania ludziom ze sprawozdawczością nieobytym, stąd też koniecznym wydaje się stałe poszukiwanie takich form, pod którymi faktyczna sytuacja panująca w przedsiębiorstwie stałaby się najłatwiej dostępna dla szerokiego ogółu robotników — współgospodarzy przedsiębiorstwa.

W tym sensie użytecznym może być pewien bardzo łatwy do zastosowania poglądowy wykres, wypróbowany już z powodzeniem w praktyce przez autora artykułu. Podstawą wykresu jest normalny układ współrzędnych. Na poziomej osi naniesiona zostaje skala, obrazująca procenty wykonania norm pracy, oczywiście od najniższego do najwyższego, spotykanego w danym zakładzie. Przedziały powinny być

nie mniejsze, niż 10%, a 100% wykonania normy powinno znajdować się w miejscu przecięcia się osi układu. Procenty wykonania norm powyżej 100% znajdują się oczywiście w prawo od osi pionowej. Na tej ostatniej, w górę od osi poziomej, odkreślamy skalę, obrazującą nam ilość robotników — w zasadzie jednostka skali powinna, o ile ze względu na liczebność załogi jest to możliwe, odpowiadać jednemu robotnikowi.

Z kolei wykreślamy na tak przygotowanym układzie dane, odpowiadające wykonaniu norm w określonym okresie sprawozdawczym. Jeżeli np. w przedziale od 100 do 109% wykonania normy znalazło się w badanym okresie 55 robotników, to oznaczamy punktem miejsce, odpowiadające wartościom „y” = + 55, „x” = (dla uproszczenia naszej pracy) + 105. Wykonania normy 110% znajdują się w następnym przedziale. Wielkość przedziałów, obrazujących % wykonania norm, jest oczywiście dowolna; jednak przy skali co jeden procent amplituda wahań (będą przecież procenty, których nikt nie wykonał) będzie zaciemniała przejrzystość wykresu i utrudni wyciąganie zeń konkretnych wniosków. Krzywa, powstała przez połączenie poszczególnych punktów, stanowić będzie, zwłaszcza przy porównaniu z krzywymi, w ten sam sposób opracowanymi dla innych okresów — bardzo charakterystyczny obraz, który ekonomiście, a nawet i nieekonomiście pozwoli na trafne określenie stanu rzeczy. Dla lepszego zilustrowania

— kilka typowych, zaczerpniętych z praktyki schematów:

Przykład pierwszy: Na wydziale mechanicznym jednej z fabryk przemysłu maszynowego znajdowała się grupa robotników, nie otoczonych należyłą opieką i nie wykonujących normy. Reszta załogi, prawdopodobnie o znacznie dłuższym stażu pracy normy wykonywała i przekraczała z łatwością. Ten brak napięcia sprawił, że nie było w wydziale stachanowskiej czołówki, wyprzedzającej znacznie ogół załogi. Według zakładowej ewidencji stan wykonania norm przez załogę wydziału przedstawiał się jak następuje:

procent		ilość robotników	
Od	60 do 69%	—	8
	70 do 79%	—	15
	80 do 89%	—	6
	90 do 99%	—	2
	100 do 109%	—	3
	110 do 119%	—	2
	120 do 129%	—	0
	130 do 139%	—	2
	140 do 149%	—	4
	150 do 159%*	—	9
	160 do 169%	—	3
	170 do 179%	—	3
	180 do 189%	—	4
	190 do 199%	—	7
	200 do 209%	—	6
	210 do 219%	—	11
	220 do 229%	—	15
	230 do 239%	—	21
	240 do 249%	—	36
	250 do 259%	—	48
	260 do 269%	—	54
	270 do 279%	—	62
	280 do 289%	—	55
	290 do 299%	—	52
	300 do 310%	—	9

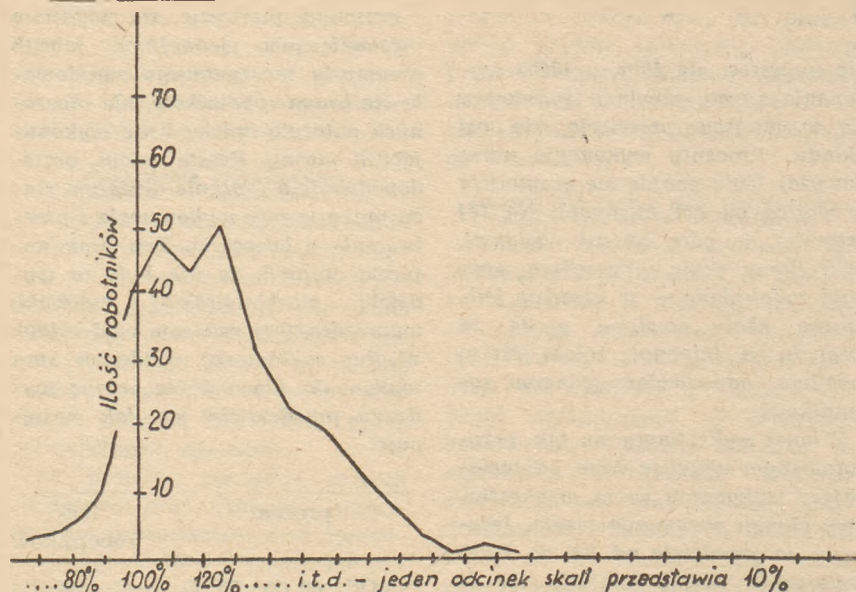
Jak widać z powyższych danych, zilustrowanych wykresem, stan dojrzeza do rewizji obowiązujących norm.

Przykład drugi (patrz rysunek). Stan bezpośrednio po rewizji norm w r. 1953 w wydziale narzędziowni jednego z wielkich zakładów przemysłu maszynowego, przy której za zasadę „zaostżenia” przyjęto normy progresywne, to jest przebiegające gdzieś między wykonaniem norm przez ogół załogi, a osiągnięciami wybitnych przodowników. Największa ilość robotników (51 osób) znalazła się w przedziale od 120 do 129% wykonania normy. Stosunkowo znaczna ilość — 50 robotników — w przedziałach poniżej 100%, z tego

Przykład 1.



Przykład 2.



36 w przedziale 90—99% świadczy o należytych stopniu napięcia nowych norm, dla wykonania których trzeba będzie w pełni przyswoić sobie nową technikę, przejść całkowicie na nowe, postępowe metody pracy. Łagodny, stopniowy spadek krzywej świadczy o wyprzedzeniu ogółu przez awangardę stachanowców.

Oczywiście nie idzie tu o bawienie się w odczytanie z linii wykresu takich, czy innych losów wydziału, czy zakładu. Komentator, posługujący się przedstawionym powyżej sposobem graficznym powinien dokładnie znać stan faktyczny i specyfikę zakładu — w przeciwnym razie nie ustrzeże się od błędu. Zagadnienia norm nie wolno schematyzować

i poddawać wyłącznie matematycznej formule, gdyż za zagadnieniem tym stoi robotnik, żywy człowiek, a proponowany wykres może spełnić wyłącznie pomocniczą rolę.

Schematycznych przykładów można oczywiście podać bardzo wiele. Niejednokrotnie np. wykres zaczyna się „w powietrzu”, jeżeli normy zdeaktualizowały się tak dalece, że nikt nie wykonuje ich powiedzmy poniżej 120%, a w przedziale 120—129% jest kilkanaście, lub nawet kilkadziesiąt osób itd.

Ogólnie biorąc, ciekawe jest badanie „głównego wybrzuszenia” krzywej wykresu, to jest przedziału lub przedziałów, w których zgromadziła się największa liczba robotników.

Przy badaniu, względnie ilustrowaniu opisaną metodą większej, po sobie następującej ilości okresów sprawozdawczych zauważymy niewątpliwie, że punkt, wyznaczony przez rzut wierzchołka „głównego wybrzuszenia” na poziomą oś układu, „wędruje” w miarę upływu czasu od chwili rewizji norm stale w kierunku w prawo od osi pionowej. Ruch ten oznacza początkowo proces przyswajania przez robotników nowych norm, a następnie — nieodwracalny proces „starzenia się” obowiązujących norm, wyprzedzonych przez stale, dynamicznie podnoszący się poziom techniczno-organizacyjny danego zakładu.

Dalej — przy rozważaniu w okresie poprzedzającym nową rewizję, gdzie właściwie, na jakiej wysokości powinny przebiegać nowe, progresywne normy, możemy o tyle posłużyć się wykresem, że stwierdzimy: norma średnio-progresywna musi przebiegać gdzieś na prawo od wierzchołka „głównego wybrzuszenia”. Oczywiście, na podstawie tylko wykresu nie wolno powiedzieć nic więcej — wszelkie szukanie za pomocą geometrycznych sposobów recepty na normę średnio-progresywną byłoby głęboko błędne.

Wykresy, podobne do opisanego, mogą oddać również przysługę dla zilustrowania nierównego poziomu napięcia norm w jednym zakładzie, w różnych jego wydziałach względnie oddziałach w ciągu tego samego okresu czasu (względnie w różnych zakładach tej samej branży).

Leon Kurkiewicz

SPRAWOZDANIA — INFORMACJE

Krajowa wystawa wynalazczości i postępu technicznego

W sierpniu została otwarta we Wrocławiu Krajowa Wystawa Wynalazczości i Postępu Technicznego. Celem wystawy jest zobrazować nasze osiągnięcia w dziedzinie postępu technicznego i ruchu wynalazczości, oraz dopomóc w upowszechnieniu bogatego dorobku twórczej myśli racjonalizatorskiej.

Wystawa mieści się w trzech punktach: część główna na terenach wystawowych, część eksponatów na Placu Młodzieżowym (środku trans-

portowe) oraz w sali NOT przy ul. Świerczewskiego 74 — część eksponatów Ministerstwa Budownictwa Przemysłowego.

Główna część wystawy składa się z 25 pawilonów: (1) przemysłu maszynowego, (2) hutnictwa, (3) zdrowia, (4) górnictwa, (5) państwowych gospodarstw rolnych, (6) rolnictwa, (7) przemysłu drzewnego i papierniczego, (8) Ministerstwa Skupu, (9) przemysłu lekkiego, (10) przemysłu materiałów budowlanych,

(11) budownictwa miast i osiedli, (12) budownictwa przemysłowego, (13) żeglugi, (14) przemysłu drobnego i rzemiosła, (15) handlu wewnętrznego, (16) przemysłu rolnego i spożywczego, (17) przemysłu chemicznego, (18) przemysłu mięsnego i mleczarskiego, (19) łączności, (20) Centralnego Urzędu Kinematografii, (21) transportu drogowego i lotniczego, (22) gospodarki komunalnej, (23) komunikacji kolejowej, (24) energetyki i (25) leśnictwa.

Krajowa Wystawa Wynalazczości i Postępu Technicznego we Wrocławiu jest największą tego rodzaju imprezą w ciągu naszego dziesięciolecia. Pięć tysięcy zgromadzonych eksponatów ilustruje osiągnięcia

polskiego robotnika, technika i inżyniera, ich twórczy entuzjazm i oddanie sprawie naszego budownictwa.

Wystawa cieszy się ogromnym po-

wodzeniem. Setki tysięcy osób z całego kraju zwiedziło już wystawę. Do Wrocławia przybywają także liczne delegacje z krajów demokracji ludowej.

Tokarze i frezerzy odpowiadają na wezwanie narady kolesowców

15 sierpnia br. odbyła się na terenie Wystawy we Wrocławiu krajowa narada kolesowców. Uczestnicy narady podzielili się własnymi doświadczeniami w zakresie stosowania szybkościowego skrawania i stosowania noża Kolesowa. Uczestnicy narady zwrócili się z wezwaniem do wszystkich tokarzy i frezerów o przechodzenie na szybkościowe skrawanie i stosowanie noży Kolesowa.

Na wezwanie uczestników krajowej narady kolesowców i mistrzów szybkościowego skrawania pierwsi odpowiedzieli w woj. kieleckim tokarze i frezerzy oraz inżynierowie i technicy Kieleckich Zakładów Wyrobów Metalowych. Zobowiązali się oni do stałego stosowania szybkościowych metod skrawania metali.

Tak np.: przodownicy pracy Bolesław Parandyk i Lucjan Nowakow-

ski oraz inni, zobowiązali się stosować przyspieszone skrawanie obrabianych detali przez zwiększenie szybkości posuwu maszyn oraz przez używanie zrationalizowanych noży. Dzięki temu podnieśli oni swą wydajność o około 10%.

Tokarz z wydziału nr 3 KZWM Jotej Słężak, który wyrabiał średnio 200% normy, wystąpił z projektem wykonania specjalnego wiertła, którego zastosowanie pozwoli na trzykrotne skrócenie czasu potrzebnego do obróbki detali.

W celu rozszerzenia metod szybkościowego skrawania na dalsze stanowiska, kierownictwo techniczne wydziału nr 3 postanowiło wytypować obrabiarki, na których można stosować szybkościowe skrawanie oraz wytypować operacje, które mogą być wykonane tą metodą.

Przodujące zakłady pracy otrzymały sztandary przechodnie CRZZ

Centralna Rada Związków Zawodowych dokonała oceny współzawodnictwa międzyzakładowego za II kwartał br. w przemyśle oraz w kolejnictwie i przyznała zwycięskim zakładom sztandary przechodnie oraz nagrody pieniężne.

Tytuł przodującego zakładu w przemyśle hutniczym, sztandar przechodni CRZZ oraz nagrodę w wysokości 50 tysięcy zł uzyskała załoga huty 1 Maja w Gliwicach. Załoga ta wykonała plan produkcji globalnej w II kwartale w 112,2%, a to dzięki przeprowadzeniu 553 wytopów szybkościowych i przyspieszonych. Załoga huty 1 Maja uzyskała także w II kwartale br. znaczne sukcesy w dziedzinie socjalno-bytowej. Między innymi wyremontowano 194 mieszkania robotnicze.

W przemyśle włókienniczym za najlepsze zostały uznane Zakłady Przemysłu Bawełnianego im. Juliana Marchlewskiego w Łodzi. Załoga tych Zakładów wielokrotnie już odnosiła sukcesy produkcyjne. W 1953 roku czterokrotnie z rzędu zdobywała sztandary przechodni.

W II kwartale br. ZPB im. Marchlewskiego wykonały plan produkcji w 104,5% mimo niższego od planowanego stanu zatrudnienia. Plan produkcji towarów I gatunku załoga przekroczyła o 13,2%, a ilość braków zmniejszyła do 0,3%.

Dzięki temu Zakłady im. Marchlewskiego wykonały w 106,9% plan obniżki kosztów własnych, a plan akumulacji w 131,8%. Należy tu ró-

wnież podkreślić, że fundusze na akcję socjalną zostały w pełni wykorzystane.

Zwycięska załoga otrzymała sztandar przechodni oraz nagrodę pieniężną w wysokości 80 tysięcy zł.

W przemyśle chemicznym tytuł przodującego zakładu, sztandar przechodni CRZZ oraz nagrodę w wysokości 20 tysięcy zł, otrzymała załoga Fabryki Kwasu Siarkowego w Wałbrzychu. Załoga ta pracując rytmicznie uzyskała wysoką wydajność i przekroczyła plan produkcji zarówno wartościowy, jak i asortymentowy.

Również załoga Zakładów Azotowych w Tarnowie uzyskała tytuł najlepszego zakładu w przemyśle chemicznym oraz zdobyła sztandar przechodni Zarządu Głównego Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Chemicznego.

Załoga ta przekroczyła plan produkcji, dzięki czemu skierowano na wieś dodatkowo kilkadziesiąt ton nawozów sztucznych. Uzyskane wyniki osiągnięto dzięki dalszemu rozwojowi współzawodnictwa pracy, między innymi dzięki upowszechnieniu nowej inicjatywy, polegającej na ściślejszej współpracy aparaturowego z laborantem.

Wśród węzłów PKP najlepsze wyniki w II kwartale br. uzyskała załoga węzła kolejowego w Kielcach, zdobywając tytuł przodującej załogi, sztandar przechodni CRZZ oraz nagrodę w wysokości 80 tysięcy zł.

Konkurs na zastosowanie inicjatywy Franciszka Klaji

Wojewódzka Rada Związków Zawodowych przy udziale Naczelnej Organizacji Technicznej w Krakowie ogłosiła konkurs pod hasłem: „Jak wprowadziliśmy i jakie wyniki osiągnęliśmy przez podjęcie i zastosowanie inicjatywy tow. Franciszka Klaji”.

W konkursie mogą wziąć udział techniczne brygady klajowskie, wprowadzające w zakładach pracy inicjatywę Franciszka Klaji i zespoły pracownicze pracujące w oparciu o tę inicjatywę.

Konkurs dzieli się na dwa etapy: etap I — podjęcie i upowszechnienie inicjatywy Franciszka Klaji, etap II — zastosowanie i osiągnięcie wyników produkcyjnych. Etap pierwszy kończy się w dniu 30 września br., drugi — 31 stycznia 1955 roku.

Podstawę oceny pracy w pierwszym etapie stanowią będą prace przygotowawcze i organizacyjno-szkoleniowe, związane z zastosowaniem i rozszerzeniem inicjatywy Klaji w zakładach pracy.

Podstawę oceny drugiego etapu konkursu stanowią będą osiągnięcia zakładów pracy, wyrażające się przede wszystkim w obniżce kosztów własnych oraz poprawie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

Dla zwyciężskich zespołów przewidziane są poważne nagrody.

W I etapie przyznane będą dla zwyciężskich technicznych brygad klajowskich następujące nagrody:

pierwsza nagroda	— 3 000 zł
druga nagroda	— 2 400 zł
trzecia nagroda	— 1 800 zł

Dla zespołów pracujących w oparciu o inicjatywę Klaji, które wyróżnią się w II etapie przewidziane są nagrody:

pierwsza nagroda	— 15 000 zł
druga nagroda	— 10 000 zł
trzecia nagroda	— 5 000 zł

Ponadto przyznanych będzie szeregu cennych nagród indywidualnych, jak: talony na samochód osobowy, na motocykle, rowery, radiodiodniki, bezpłatne wczasy i inne.

Po zakończeniu każdego z etapów, zakłady biorące udział w konkursie powinny nadesłać odpowiednie sprawozdania z dokonanych prac i uzyskanych wyników.

Opis prac wykonanych w pierwszym etapie powinien zawierać charakterystykę działalności propagandowo-przygotowawczych, protokołów z narady wytwórczej, na której zostały podjęte zobowiązania produkcyjne, wyszczególnienie dla jakiego procesu produkcyjnego zastosowano inicjatywę Klaji oraz wymienienie nazwisk i stanowisk zawodowych członków zespołu.

Sprawozdania z I etapu należy przesłać do wydziału produkcyjnego WRZZ w Krakowie do 20 października br.

Sprawozdania z wyników II etapu powinny zawierać: omówienie zmian w procesie produkcyjnym i organizacji pracy, jakie nastąpiły dzięki

zastosowaniu inicjatywy Franciszka Klaji, dane liczbowe obrazujące osiągnięcia i korzyści z zastosowania inicjatywy Klaji wraz z podaniem wskaźników porównawczych z okresu poprzedzającego stosowanie inicjatywy Klaji oraz opis pracy aktywów i grup związkowych.

Sprawozdania z II etapu należy przesłać do dnia 20 lutego 1955 r.

O tańszą produkcję energii elektrycznej

W pierwszych dniach lipca br. obradował aktyw ekonomiczno-polityczny Zarządów Energetycznych Okręgów: Centralnego, Południowego i Dolnośląskiego oraz aktyw kierownictwa inwestycji w energetyce.

Narada wykazała, że istnieją poważne możliwości obniżenia kosztów produkcji energii elektrycznej oraz możliwości potaniaenia zbyt jeszcze wysokich kosztów budowy nowych obiektów przemysłu energetycznego.

Jedną z najważniejszych dróg, które pozwolą na obniżenie kosztów produkcji energii elektrycznej — jak wskazywali uczestnicy narady — jest dalsza energiczna walka o zmniejszenie zużycia węgla.

W dziedzinie osiągnięć w zmniejszaniu zużycia węgla przoduje elektrownia łódzka. Dobrze pod tym względem stoi elektrownia warszawska, w przeciwieństwie do takich elektrowni, jak chorzowska, krakowska, czy będzińska, w których — jak to podkreślono na naradzie — nie dość starannie konserwuje się urządzenia i nie wykorzystuje się w pełni mocy produkcyjnej kotłów, zaniedbuje się czyszczenie i uszczelnianie przewodów.

Dalsze środki obniżki kosztów własnych w tej gałęzi naszego przemysłu, to rozbudowa i modernizacja urządzeń.

Uczestnicy narady postanowili między innymi zorganizować współzawodnictwo o bezawaryjny ruch elektrowni w ciągu roku.

Po naradach branżowych, na których aktyw polityczny i gospodarczy dyskutował nad sposobami potaniaenia i polepszenia produkcji w całych gałęziach naszej gospodarki narodowej w lipcu rozpoczęły się konferencje partyjno-ekonomiczne. Konferencje te poświęcone są omówieniu możliwości i ustaleniu konkretnych środków obniżenia kosztów własnych produkcji w danym zakładzie w oparciu o wyniki analizy dokonanej na naradach branżowych.

Inicjatywa zespołu mistrza Janiaka

W poprzednim numerze „Ekonomiki i Organizacji Pracy” zamieściliśmy wzmiankę o nowej cennej inicjatywie w walce o obniżkę kosztów własnych produkcji: w Zakładach Przemysłu Bawełnianego inż. Juliana Marchlewskiego w Łodzi zespół mistrza Stanisława Janiaka i grupa związkowa Franciszki Kondracik wystąpiły z inicjatywą

współzawodnictwa pod hasłem: „Każdy pracownik dobrym gospodarzem na swym stanowisku pracy”.

Nową formę współzawodnictwa oparto na następujących zasadach: systematyczne i rytmiczne wykonywanie i przekraczanie planowanej produkcji I gatunku oraz likwidowanie braków, ścisłe przestrzeganie norm zużycia surowców i materiałów, niedopuszczanie do awarii maszyn oraz utrzymywanie swych stanowisk roboczych w czystości i porządku.

Nowa forma współzawodnictwa szybko upowszechnia się wśród łódzkich włóknarzy. Między innymi do walki o tytuł najlepszego gospodarza swych zakładów przystąpiło wiele grup związkowych Zakładu im. Dywizji Kościuszkowskiej, ZPB im. Hanki Sawickiej, ZP Dziewiarskiego im. Głazewskiego, ZPB im. Emilii Plater i Zakładów Pończosznich im. Mariana Buczka. Szczególnie masowo rozwijał się ten ruch współzawodnictwa w zakładach im. Marchlewskiego.

Wyniki konkursu na pracę o pionach bezbrakowych

W kwietniu br. Zarząd Główny Związku Zawodowego Włóknarzy w porozumieniu z Ministerstwem Przemysłu Lekkiego i branżowymi centralnymi zarządami ogłosił konkurs na najlepszą pracę o pionach bezbrakowych w przemyśle włókienniczym.

W sierpniu br. Zarząd Główny Związku Zawodowego Włóknarzy zatwierdził wnioski komisji, która rozpatrywała zgłoszone prace. Pierwszej nagrody nie przyznano. Dwie drugie nagrody w wysokości 2 000 zł każda przyznano zespołom autorskim z ZPB w Andrychowie i ZPB w Pabianicach. Trzecią nagrodę przyznano autorom z Południowo-Łódzkich Zakładów Przemysłu Jedwabniczego.

Ponadto komisja wyróżniła pracę z Pomorskiej Fabryki Taśm i Pasów z Bydgoszczy. Autorzy tej pracy otrzymali nagrodę w wysokości 500 złotych.

R E C E N Z J E B I B L I O G R A F I A

Ewidencja i sprawozdawczość w zakładach budowy maszyn

W. N. Gan — Ewidencja i sprawozdawczość oddziałowa w zakładach budowy maszyn (Uczot i otczetnost na proizvodstwiennych uczastkach maszynostroitel'nowo zawoda) Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1954 r. Str. 91. Cena 6 zł.

Walka o coraz większą, lepszą i tańszą produkcję może się pomyślnie rozwijać pod warunkiem stałego ujawniania wewnętrznych rezerw w naszych zakładach przemysłowych. Jedną z dróg ujawniania rezerw w przedsiębiorstwie jest należyte zorganizowanie ewidencji i sprawozdawczości oraz obiegu dokumentacji. Zagadnienie to nabierze szczególnego znaczenia w związku z przechodzeniem wydziałów i oddziałów produkcyjnych na wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.

Jedną z ostatnich publikacji radzieckich na temat ewidencji i sprawozdawczości stosowanej w zakładach budowy maszyn jest broszura W. N. Gana. W broszurze tej w sposób przejrzysty i zwięzły zostały omówione zagadnienia organizacji planowania, sprawozdawczości i rozrachunku oddziałowego w przemyśle maszynowym. Dużo uwagi poświęca autor zagadnieniu ewidencji materiałowej i oszczędności materiałów. Szczególnie szeroko omawia autor zagadnienie prawidłowej ewi-

dencji i obiegu dokumentacji dotyczącej pracy i płacy.

Rzecz jasna, że nie wszystkie doświadczenia radzieckie z dziedziny ewidencji i sprawozdawczości oddziałowej mogą być bezpośrednio przeniesione do naszych zakładów. Niektóre z tych zagadnień są już uregulowane obowiązującymi zarządzeniami. Tak np. w naszych zakładach przemysłu maszynowego obowiązuje jednolita dokumentacja pracy i płacy, ustalona na podstawie uchwały Prezydium Rządu z dnia 29 kwietnia 1953 roku. Wiele jednak zagadnień nie jest u nas jeszcze jednolicie rozwiązanych (np. obliczanie produkcji nie zakończonej, ewidencji materiałowej) i tu czerpanie z doświadczeń radzieckich może przynieść pożądane efekty. Nawet samo skonfrontowanie stanu ewidencji i sprawozdawczości obowiązującej u nas i w zakładach przemysłu radzieckiego przyczynić się może do pogłębienia zagadnienia.

Książka W. N. Gana może być wykorzystana przez planistów i ekonomistów oraz przez personel kierujący produkcją. (t)

BIURO WZORCOWE I PORADNIA DLA RACJONALIZATORÓW W ZAKRESIE METOD I ŚRODKÓW TECHNICZNYCH PRACY BIUROWEJ

Zakład Środków Technicznych Pracy Biurowej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu zorganizował Biuro Wzorcowe i Poradnię dla Racjonalizatorów w zakresie metod i środków technicznych usprawniających administrację gospodarczą i ogólną.

W BIURZE WZORCOWYM DEMONSTROWANE SĄ NASTĘPUJĄCE Pokazy:

- Obrachunek płac w przedsiębiorstwach przemysłowych.
- Racjonalny obieg pisma w przedsiębiorstwach przemysłowych.
- Racjonalne urządzenie biur maszyn do pisania.
- Racjonalne zastosowanie niektórych maszyn do liczenia i innych środków techniki liczenia.

PORADNIA DLA RACJONALIZATORÓW MA NASTĘPUJĄCE ZADANIA:

- Pomaganie racjonalizatorom w znalezieniu właściwego rozwiązania pomysłów racjonalizatorskich przez rozpatrywanie ich celowości i zasięgu praktycznego zastosowania, przez wyłączenie ewentualnych niedociągnięć i braków oraz przez wskazywanie poprawek i uzupełnień.
- Oplanowanie projektów racjonalizatorskich.
- Pomoc w zakresie literatury i bibliografii.
- Porady w zakresie przepisów związanych z racjonalizatorstwem.

Biuro Wzorcowe i Poradnia mieszczą się w lokalu przy ul. Szpitalnej 8 w Warszawie i czynne są w dni powszednie od godziny 9.30 do godziny 18 (w soboty do godziny 16.30).

Uwaga Czytelnicy!

Od kwietnia została wznowiona sprzedaż naszego miesięcznika w kioskach „Ruchu” we wszystkich miastach wojewódzkich

Szczególne zniżki dla członków podajemy na stronie 408



Cena 7,50 zł

