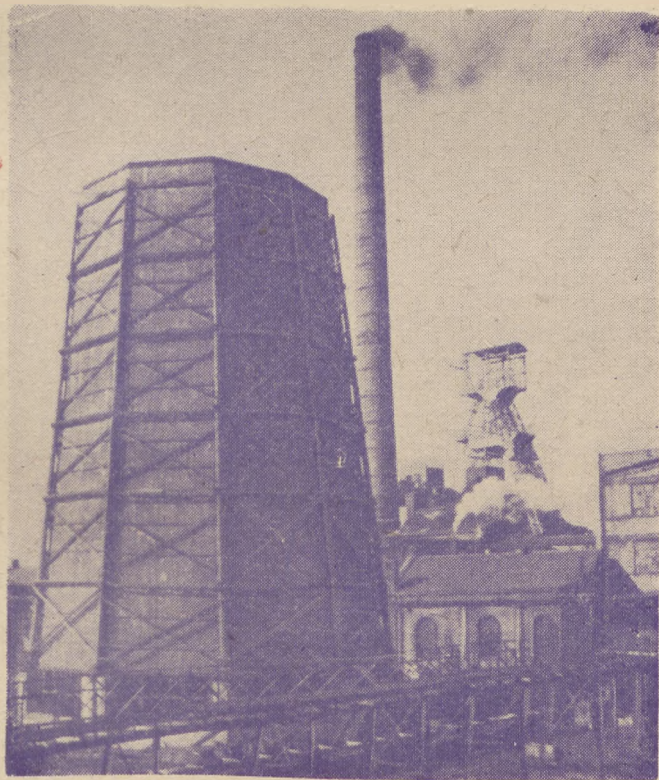


EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRACY

NIECH ŻYJE 1 MAJA DZIEŃ MIĘDZY-
NARODOWEJ SOLIDARNOSCI MAS
PRACUJĄCYCH CAŁEGO ŚWIATA!



5

NIECH ŻYJĄ PRZODOWNICY
PRACY I RACJONALIZATORZY
CHŁUBA NARODU POLSKIEGO!



Plakat Jerzego Jodłowskiego (wyd. WAG) Fot. na 1 str. Adam Bogusz

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; mgr Juliusz Gutowski; mgr inż. Adam Kramarz; Marian Kuczyński; Stanisław Poznański (zast. redaktora naczelnego); inż. Tadeusz Wasiljew; dr inż. Zygmunt Zbichorski. REDAKCJA: Warszawa, ul. Słupecka 2a, I p. pokój 14. Tel. 4-42-21. (skrytka pocztowa 153). Redaktor naczelny przyjmuje we wtorki 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 FWG — 157/Cz/55 z dnia 16.4.55 r. Podpisano do druku 17.5.55 r. Druk ukończono 16.5.44 r. Nakład 6.899 egz., ark. wyd. 8,7. Papier druk. sat. VII A₁ 60 g. Zam. 2235. Zakłady Graf. Dom Słowa Polskiego. B-6-6017

POBUDZAJMY TWÓRCZĄ INICJATYWĘ LUDU PRACUJĄCEGO MIAST I WSI

Wzniesmy wyżej nasze bojowe sztandary! Niech coraz wydajniejszą staje się nasza codzienna praca nad pomnażaniem dóbr i zaspokajaniem potrzeb mas pracujących, całego narodu! Pracujmy coraz lepiej, coraz wydajniej, coraz oszczędniej, aby szybciej rosły nasze siły, aby mnożyły się bogactwa materialne i kulturalne narodu polskiego, podnośmy coraz wyżej uprzemysłowienie kraju oraz wydajność naszego rolnictwa, całej gospodarki narodowej!...

Towarzysze! Przodownicy pracy! Racjonalizatorzy i wynalazcy! Mistrzowie nowej techniki! Młodzi patrioci! Entuzjaści nauki i twórcy nowej kultury socjalistycznej!

Waszą pracą, Waszym zapałem, poświęceniem i przykładem twórczym dźwiga się szybko wzwyż nasza Ojczyzna. Niechaj jeszcze szybciej rosną kadry wysoko kwalifikowanych nowatorów produkcji w przemyśle i rolnictwie! Niechaj coraz bardziej zwiększa się wkład polskich uczonych, inżynierów, techników, przodujących robotników i chłopów, młodzieży i kobiet do naszego budownictwa socjalistycznego!

Ulepszajmy wciąż naszą pracę. Walczmy śmiało z trudnościami i przeszkodami, z bezdusnością i sobkostwem, z biurokratyzmem i dygnitarstwem! Pobudzajmy twórczą inicjatywę ludu pracującego miast i wsi!...

(Z przemówienia I Sekretarza KC PZPR —
BOLESŁAWA BIERUTA, wygłoszonego na
manifestacji 1-majowej w Warszawie).

Uprzemysłowienie kraju — to przede wszystkim rozwój przemysłu ciężkiego: górnictwa, hutnictwa, wielkich zakładów chemicznych, przemysłu maszynowego i energetyki. Nie można bowiem mechanizować, uprzemysławiać całej gospodarki narodowej bez węgla i stali, bez prądu elektrycznego, bez nowoczesnych maszyn i wyposażenia technicznego dla fabryk. Rozbudowa przemysłu ciężkiego, jego rozwój — szybszy, aniżeli wszystkich innych dziedzin produkcji — jest konieczny dla dobra całej gospodarki narodowej, jest niezbędny dla trwałego zwycięstwa w naszej walce o podniesienie stopy życiowej narodu. Aby podnieść poziom życia społeczeństwa musimy koniecznie zwiększyć produkcję naszego rolnictwa...

Towarzysze! Wielkie zadania budownictwa socjalizmu będą z powodzeniem wykonane, jeśli pozbedziemy się poważnych braków, jakie istnieją jeszcze w naszej gospodarce. Największym brakiem, najdotkliwszą naszą plagą jest marnotrawstwo i nadmierne koszty własne niemal we wszystkich dziedzinach produkcji. Marnują się u nas bardzo duże ilości surowców, materiałów przemysłowych i budowlanych, siły roboczej i energii elektrycznej. Nieraz zaniedbuje się urodajną ziemię. Jeśli usuniemy to marnotrawstwo potrafimy lepiej zaspokajać potrzeby naszego narodu...

Gospodarka narodowa składa się z tysięcy zakładów pracy, biur, instytucji komunalnych, kulturalnych itd. Chodzi o to, żeby wszędzie, w każdym zakładzie, przy każdej okazji ludzie pracy czuli się gospodarzami tej wspólnej własności całego narodu. Żeby czynem i słowem przyczyniali się do wzrostu wydajności pracy, rozwoju techniki, lepszej organizacji produkcji, lepszego planowania, lepszych projektów...

(Z przemówienia Sekretarza KC PZPR —
WŁADYSŁAWA MATWINA, wygłoszonego
w dniu 30 kwietnia br. na uroczystej
akademii 1-majowej w Warszawie).

Planowanie wewnątrzzakładowe i rozrachunek gospodarczy w przemyśle materiałów budowlanych

Ministerstwo Przemysłu Materiałów budowlanych wydzielone, jako odrębny resort z Ministerstwa Przemysłu lekkiego z początkiem 1953 roku obejmuje przemysły cementowy, wapienniczy i gipsowy, ceramiki budowlanej, materiałów budowlanych wapienno-piaskowych, surowców mineralnych, kamienia budowlanego, przemysł izolacyjny, szkła i ceramiczny*. Dwa ostatnie przemysły są dość luźno związane z pozostałymi z uwagi na odmienny profil produkcyjny. I tak przemysł szklarski produkuje poza szkłem płaskim kryształ, szkło galanteryjne, techniczne i opakowaniowe, przemysł ceramiczny poza kamionką kwasoodporną, fajansem sanitarnym i płytkami ściennymi, produkuje porcelanę stołową oraz fajans i porcelit gospodarczy.

W roku 1952, kiedy branża materiałów budowlanych wchodziła jeszcze w skład Ministerstwa Przemysłu Lekkiego, działał zespół organizacyjny, którego zadaniem było wypracowanie metod planowania wykonawczego i rozrachunku wewnątrzzakładowego oraz wprowadzenie ich we wszystkich przedsiębiorstwach, wchodzących w skład resortu. Z chwilą wyodrębnienia się Ministerstwa Przemysłu Materiałów Budowlanych, dokładnie z końcem kwietnia 1953 r., został również powołany tzw. zespół do spraw organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw i zlecono mu kontynuowanie działalności zespołu Ministerstwa Przemysłu Lekkiego.

Nowoutworzony zespół zastał w przemysłach opracowane w roku 1952 lub znajdujące się w opracowaniu ramowe instrukcje organizacyjne, które obejmowały na ogół schemat strukturalny przedsiębiorstwa, albumy kompetencji komórek strukturalnych, planowanie wykonawcze i zarys rozrachunku wewnątrzzakładowego. Poszczególne elementy instrukcji były opracowane w sposób ogólny, tak że nie mogły być zaadoptowane do wszystkich przedsiębiorstw z uwagi na występujące w nich różnice w procesie produkcyjnym i inne specyficzne odmienności występujące w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Analityczna ocena opracowanych instrukcji, jak również doświadczenia przy ich wprowadzaniu wykazały, że instrukcje nie stały się właściwym orężem w walce o zrealizowanie zasady „pracujemy po nowemu”, nie stanowiły podstaw do planowego kierowania i walki o obniżkę kosztów własnych ani też podwyższenia wydajności pracy. Oddzielone w nich bowiem zostały zagadnienia ekonomiczne i or-

ganizacyjne od zagadnień technicznych i technologicznych mimo, że stanowią one nierozrwalną, organiczną całość. Instrukcje te ograniczyły się wyłącznie do wprowadzania nowych metod zarządzania bez uprzedniego uporządkowania organizacyjnego przedsiębiorstw. Całe zagadnienie planowania wykonawczego zostało w nich opracowane pod kątem sporządzania dokumentów planowania, wypełniania formularzy, nieraz bez powiązania z procesem produkcyjnym, bez opierania się o wskaźniki techniczno-ekonomiczne, wynikające z zaplanowanego postępu technicznego, bez opierania się o techniczne normowanie.

Opracowanie instrukcji odnoszącej się do planowania wykonawczego stworzyło administracyjną nadbudowę nad dotychczas istniejącą sprawozdawczością stanowiskową i obiegową, doprowadzając w swym wyniku do nadmiernej ilości formularzy sprawozdawczych i przyczyniając się do przeciążenia pracowników nadmierną ilością czynności ewidencyjnych. Będąc w ten sposób jedynie administracyjną nadbudową nad istniejącym stanem rzeczy nie mogło planowanie wykonawcze stać się socjalistyczną metodą zarządzania przedsiębiorstwem.

W instrukcjach stwierdzono cały szereg błędów metodologicznych. Jednym z nich był brak opracowania dokumentacji techniczno-produkcyjnej, na bazie której należałoby oprzeć rozwiązanie planowania wykonawczego. Dalej, brak powiązania sprawozdawczości techniczno-produkcyjnej z planowaniem wykonawczym przyczynił się do niewłaściwego rozwiązania zagadnień metodologii planowania wykonawczego, polegającego na określeniu zadań w planie poszczególnego oddziału czy stanowiska roboczego w wielkości produkcji netto, bez uwzględnienia takich zasadniczych elementów jak procent strat w cyklu produkcyjnym z podziałem na przyczyny ich powstawania czy współczynnik wykorzystania zdolności produkcyjnej maszyn i urządzeń, który by wskazywał na wykorzystanie maszyny w czasie i orientował kierownika danego odcinka pracy o czasokresie postojów technologicznych, technicznych i organizacyjnych. Brak właśnie tych elementów w planowaniu wykonawczym uniemożliwia przeprowadzenie właściwej analizy technicznej i ekonomicznej, która by wskazywała nie tylko na przyczyny niewykonania planu, lecz również na przyczyny jego przekroczenia.

Niezależnie od wspomnianych braków nie ujmowały plany wykonawcze w szeregu instrukcji zagadnienia postępu technicznego i wskaźników techniczno-ekonomicznych. Z tego powodu planowanie wykonawcze nie stało się czynnikiem organizującym pracę danego stanowiska roboczego względnie poszczególnych oddziałów produkcyjnych czy pomocni-

* Od dłuższego czasu pojawiają się na łamach Ekonomiki i Organizacji Pracy oraz innych czasopism fachowych artykuły, przedstawiające metody pracy na odcinku rozwiązań planowania wewnątrzzakładowego. Fakt ten skłania autorów do podzielenia się doświadczeniami na tym odcinku, zebranymi przez przemysł materiałów budowlanych.

czo-produkcyjnych, nie pozwoliło na poddanie danego odcinka pracy ścisłej kontroli bieżącej i nie dało możliwości przeprowadzenia we właściwym czasie koniecznych prac przygotowawczych, zabezpieczających ciągłość i rytmiczność produkcji. Zagadnienie rozrachunku wewnątrzzakładowego opracowane zostało w instrukcjach fragmentarycznie, pod kątem widzenia formularza, ograniczając się jedynie do prób stworzenia warunków dla wprowadzenia planów kosztów oddziałowych.

Pomimo tych niedociągnięć instrukcje branżowe stanowiły etap przygotowawczy, umożliwiając w ten sposób rozpoczęcie prac nad dalszą organizacją przedsiębiorstwa.

Równocześnie z opracowywaniem instrukcji branżowych, a więc zasadniczo w ciągu roku 1952, przystąpiły poszczególne przemysły do wprowadzania w życie postanowień instrukcji w podległych sobie przedsiębiorstwach. Na przyjęcie jednak tych instrukcji przedsiębiorstwa nie były przygotowane i nie rozumiały należycie celów, jakim zagadnienia objęte instrukcjami mogą służyć. W tych przemysłach, w których trudności wynikające z nieprzygotowania do przyjęcia instrukcji zostały w porę należycie ocenione, rozwinięta została akcja doszkalania zainteresowanych pracowników i przeprowadzany był systematyczny instruktaż. Droga ta okazała się skuteczna, czego dowodem jest to, że przemysły, które nie przeprowadziły instruktażu i akcji doszkalającej nie osiągnęły żadnych lub prawie żadnych wyników na odcinku realizacji postanowień instrukcji.

Instrukcje branżowe poszczególnych przemysłów opracowane zostały pod nadzorem zespołu resortowego przez powołane w centralnych zarządach przemysłu zespoły organizacyjne i przez te zespoły miały być w przedsiębiorstwach wprowadzane w życie. W skład zespołów wchodził pracownicy centralnych zarządów oraz (niekiedy) podległych przedsiębiorstw, przy czym, nie byli oni zwalniani od swoich bieżących obowiązków.

Analiza zaawansowania prac tych zespołów wykazała w poszczególnych przemysłach rażąco nierównomierność postępu prac. Nierównomierność ta była wynikiem różnego stopnia zrozumienia ze strony dyrektorów i kierowników komórek strukturalnych ważności zadań nakładanych na zespoły organizacyjne, nienadawania tym zespołom konkretnego kierunku ich działalności, niedostatecznego otaczania opieką oraz niedostatecznego zabezpieczenia środków niezbędnych dla działalności zespołów, ale przede wszystkim jednak wynikiem odwoływania członków zespołów do ich prac bieżących, wynikających z zajmowanego przez nich stanowiska, częstych zmian składu osobowego zespołu i traktowania pracy w zespole jako dodatkowej, mniej ważnej aniżeli rozwiązywanie doraźnych trudności.

W dodatku w związku ze zmianami strukturalnymi w resorcie doszło do dalszego zdekompletowania zespołów organizacyjnych centralnych zarządów i zahamowania prac organiza-

cyjnych, tak że w chwili utworzenia Ministerstwa Przemysłu Materiałów Budowlanych nie działał operatywnie w żadnym centralnym zarządzie zespół organizacyjny, a później przez dość długi jeszcze czas, bo do początku roku 1954, na około 50 członków zespołów, wyznaczonych we wszystkich przemysłach resortu, pracowało faktycznie nad zagadnieniami organizacyjnymi w całym resorcie 5 osób.

W wyniku przeprowadzonej analizy i oceny działalności centralnych zarządów przemysłu na odcinku organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw stało przed Ministerstwem Przemysłu Materiałów Budowlanych w pierwszym rzędzie zadanie przeorganizowania dotychczasowych metod pracy zespołów organizacyjnych, powołanych w centralnych zarządach przemysłu dla tych celów. Reorganizacja ta została unormowana zarządzeniem Ministra Przemysłu Materiałów Budowlanych nr 27 z dnia 1 lutego 1954 r. w sprawie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych. Jeżeli na przestrzeni roku 1952 działalność zespołów organizacyjnych centralnych zarządów obejmowała tylko zagadnienia jednoosobowego kierownictwa, planowania wykonawczego i wprowadzenia systemu terytorialno-produkcyjnego, to działało się to wyłącznie dlatego, że centralne zarządy przemysłu nie posiadały odpowiednich środków do organizowania swoich przedsiębiorstw w oparciu o ujęty w system planowy usprawnień organizacyjno-technicznych, w oparciu o postęp techniczny. Jedną z podstawowych trudności dla realizowania tak pojętego programu organizacyjnego była niemożliwość wygospodarowania odpowiedniej ilości pracowników o odpowiednich kwalifikacjach do prowadzenia prac organizacyjnych równocześnie we wszystkich przedsiębiorstwach oraz brak środków rzeczowych i finansowych dla zaspokojenia potrzeb postulowanych przez zespoły organizacyjne w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw.

Z tych powodów resort, opierając się o doświadczenia Związku Radzieckiego przy organizowaniu przedsiębiorstw, postanowił skoncentrować prace organizacyjne na wytypowanym w każdym przemyśle jednym przedsiębiorstwie i uczynić z tego przedsiębiorstwa przedsiębiorstwo doświadczalno-wzorcowe, w którym wprowadzona zostanie właściwa organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa socjalistycznego, drogą realizacji usprawnień organizacyjno-technicznych. W ten sposób zorganizowane przedsiębiorstwo doświadczalne ma stać się wzorcem dla pozostałych przedsiębiorstw przemysłu, a wypracowana w tym przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym metoda organizowania przedsiębiorstwa socjalistycznego zostanie zastosowana przy organizowaniu przedsiębiorstw pozostałych. Przedsiębiorstw doświadczalno-wzorcowych wytypowano cytowane wyżej zarządzenie jedenaście, po jednym w każdej branży resortu.

Dla uczynienia z organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw przedmiotu faktycznej i zasad-

niczej działalności centralnych zarządów zarządzenie nr 27 rozwiązało w centralnych zarządach dotychczasowe zespoły organizacyjne, a zakres prac tych zespołów włączony został do zakresu działalności działów organizacji, utworzonych w miejsce stanowisk pracy starszych inspektorów organizacji. Zakresem działania tych działów organizacji objęte zostały trzy podstawowe grupy zagadnień, sprecyzowane w Piśmie Okólnym Nr 12 Ministra Przemysłu Materiałów Budowlanych z dn. 26 marca 1954 r.

Są one następujące: (1) wypracowanie w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym socjalistycznych metod organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw oraz metod zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, (2) rozpowszechnienie wypracowanych w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym metod w pozostałych przedsiębiorstwach przemysłu, (3) prowadzenie spraw strukturalno-organizacyjnych przemysłu.

Jak widać z powyższej tematyki, ciężar zagadnienia spoczywa w działach organizacji na merytorycznym rozwiązywaniu zagadnień organizacji przedsiębiorstwa, w szczególności zagadnień ruchu przedsiębiorstwa. Zresztą pismo okólne w rozdziale II zakłada, że zasadniczym celem działania działów organizacji jest realizacja Uchwały Ogólnokrajowej Konferencji Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk z dnia 11 i 12 grudnia 1953 r. poświęconej planowaniu wewnątrzzakładowemu i rozrachunkowi gospodarczemu w przemyśle i że uchwała ta wyznacza kierunek prac działów organizacji. W ten sposób czynności wykonywane uprzednio przez starszych inspektorów organizacji, wyszczególnione jako grupa 3, nabierają charakteru czynności dodatkowych.

Skład osobowy nowoutworzonych działów organizacji oparł się zasadniczo na składzie dotychczasowych zespołów organizacyjnych, przez co do działów organizacji weszli pracownicy o różnych specjalnościach zawodowych jak: technolodzy, mechanicy, planiści, kosztowcy, zatrudnieniowcy i inni. Reorganizacja ta miała na celu skończyć z doraźnym, akcyjnym realizowaniem programu organizacyjnego i z odrywaniem realizujących ten program pracowników do rozwiązywania różnych trudności bieżących i skończyć ze stałym przerywaniem prac organizacyjnych. Cel ten został dzięki reorganizacji na ogół osiągnięty.

Przedmiotem zainteresowań działów organizacji są oczywiście przedsiębiorstwa i zakłady wytwórcze stare, już prowadzące swoją działalność produkcyjną, natomiast organizacja zakładów nowych, oddawanych do eksploatacji z inwestycji ma być według zarządzenia nr 27 przedmiotem rozwiązań biur projektowych. Rozdzielenie takie jest wynikiem konieczności opracowywania założeń organizacyjnych dla nowobudowanych zakładów równoległe z założeniami technicznymi i technologicznymi.

Dalszą pomocą dla realizacji programu organizacyjnego było zobowiązanie wszystkich dyrektorów departamentów do wyznaczenia odpowiedniego pracownika departamentu dla

utrzymywania stałej łączności z zespołem do spraw organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw Ministerstwa oraz dla roboczego włączenia się — w razie potrzeby na wezwanie zespołu do prac w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym w zakresie, stanowiącym przedmiot działania departamentu. Zakres prac organizacyjnych w przedsiębiorstwach doświadczalno-wzorcowych został na podstawie pisma okólnego z dnia 26 marca 1954 r. znacznie — w stosunku do praktyki roku 1952 rozszerzony.

Rozszerzenie to miało na celu doprowadzenie do kompleksowego rozwiązywania zagadnień organizacyjnych i metod zarządzania we wzajemnym powiązaniu poszczególnych elementów procesu produkcyjnego. Całość tematyki prac organizacyjnych podzieliło pismo okólne na cztery podstawowe grupy:

(1) Pierwsza z nich obejmuje zagadnienia organizacji pracy ze szczególnym uwzględnieniem organizacji stanowisk roboczych oraz upowszechnienia doświadczeń przodowników pracy.

(2) Druga obejmuje zagadnienia gospodarki maszynami i urządzeniami ze szczególnym zwróceniem uwagi na wprowadzenie warunków dla realizacji systemu remontów planowo-zapobiegawczych.

(3) Trzecia grupa to zagadnienia dotyczące gospodarki materiałowej, kontroli technicznej i transportu wewnątrzzakładowego.

(4) Wreszcie czwarta grupa to zagadnienia, które były częściowo objęte pracami organizacyjnymi w latach ubiegłych, obecnie tematycznie uporządkowane i pogłębione, a mianowicie planowanie wykonawcze, rozrachunek wewnątrzzakładowy i jednoosobowe kierownictwo.

Pismo okólne nr 12 przewiduje, że realizacja podstawowych zadań działów organizacji — prowadzona będzie w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym przez:

(1) Dokładne zaznajomienie się pracowników działów organizacji centralnego zarządu ze strukturą organizacyjną i procesem produkcyjnym przedsiębiorstwa.

(2) Wnikliwe poznanie metody planowania techniczno-przemysłowo-financeowego i szczegółowe zapoznanie się z perspektywicznym planem rozwoju przedsiębiorstwa.

(3) Zebranie szczegółowych materiałów statystycznych dotyczących całokształtu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, przeprowadzenie wnikliwej analizy tej działalności w oparciu o wskaźniki techniczno-ekonomiczne oraz przeprowadzenie bezpośrednich badań na stanowiskach roboczych z zakresu organizacji pracy tych stanowisk i wzajemnego ich współdziałania.

(4) W oparciu o wyniki analizy i bezpośredniego badania — wytyczenie kierunku prac organizacyjnych i omówienie tego kierunku z dyrektorem przedsiębiorstwa, kierownikami komórek zarządu i ruchu przedsiębiorstwa oraz aktywnym polityczno-gospodarczym.

(5) Powołanie w przedsiębiorstwie grup roboczych składających się z poszczególnych pracowników działów organizacji centralnych za-

rządów i pracowników właściwych komórek strukturalnych przedsiębiorstwa, dla opracowywania przez te grupy poszczególnych zagadnień wynikających z założonego kierunku prac organizacyjnych.

(6) Ustalenie szczegółowego harmonogramu prac z uwzględnieniem w pierwszym rzędzie elementów najsilniej wpływających na stworzenie warunków do wprowadzenia planowania wykonawczego i wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego, w kolejności przebiegu procesu produkcyjnego.

(7) wykonywanie harmonogramu prac organizacyjnych to jest: (a) opracowanie projektu usprawnień organizacyjno-technicznych, opracowanie projektów norm, katalogów i cenników, opracowanie dokumentacji, metody planowania wykonawczego i wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego, (b) rozdanie opracowanych projektów zainteresowanym pracownikom przedsiębiorstwa oraz właściwym komórkom strukturalnym centralnego zarządu, (c) przedłożenie opracowanych projektów zespołowi do spraw organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw, celem wydania opinii o opracowaniu, (d) zwołanie konferencji w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym z udziałem przedstawicieli zespołu Ministerstwa, kierownika działu organizacji i zainteresowanych komórek centralnego zarządu oraz dyrektora, kierowników zainteresowanych komórek i aktywów polityczno-gospodarczego przedsiębiorstwa, na której następuje po ewentualnych poprawkach i uzupełnieniach zatwierdzenie opracowanych projektów, (e) wprowadzanie zatwierdzonych opracowań organizacyjnych drogą bezpośredniego instruktażu i bezpośredniego działania kierownika organizowanej komórki strukturalnej przedsiębiorstwa, przy pomocy przedstawicieli grup roboczych (patrz pkt. 5).

(8) Przeprowadzenie szczegółowej analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, w oparciu o wskaźniki techniczno-ekonomiczne, po wprowadzeniu planowania wykonawczego i wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego, mającej na celu zbadanie prawidłowości działania wprowadzonych usprawnień organizacyjno-technicznych.

(9) Prowadzenie stałej kontroli prawidłowości przebiegu realizacji opracowań organizacyjnych.

Przy opracowywaniu i wprowadzaniu rozwiązań organizacyjnych pismo okólna nr 12 nakłada na działy organizacji obowiązek ścisłej współpracy z Radą Zakładową i Podstawową Organizacją Partyjną.

Przenoszeniu metod planowania wykonawczego i wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego, wypracowanych w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym, do pozostałych przedsiębiorstw przemysłu, dokonywać należy przez:

(1) Zatwierdzenie przez dyrektora centralnego zarządu opracowań organizacyjnych, sporządzonych w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym, które mają stanowić ramową pod-

stawę do prowadzenia prac organizacyjnych w pozostałych przedsiębiorstwach przemysłu.

(2) Powołanie w przedsiębiorstwach grup roboczych, składających się z pracowników tych przedsiębiorstw, których zadaniem jest dostosowanie opracowań przedsiębiorstwa doświadczalno-wzorcowego do lokalnych warunków; technika pracy grup roboczych opiera się o wytyczne, podane w odniesieniu do techniki prac działów organizacji w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym.

(3) Instruktaż, nadzór i pomoc w działalności grup roboczych w przedsiębiorstwie.

(4) Konsultacje w przedsiębiorstwach w sprawie dostosowania opracowań organizacyjnych przedsiębiorstwa doświadczalno-wzorcowego do lokalnych warunków poszczególnych przedsiębiorstw.

(5) Przeprowadzenie w skali przemysłu analizy wyników osiągniętych przez wprowadzenie planowania wykonawczego i wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego.

Realizacja niektórych postanowień zarządzenia nr 27 i pisma okólnego nr 12 rozpoczęta została w przemysłach wchodzących w skład Ministerstwa Przemysłu Materiałów Budowlanych jeszcze przed wydaniem tych aktów normatywnych. Wydanie ich jednak przyczyniło się do uporządkowania całości zagadnienia i stworzyło formalne podstawy do działania służby organizacyjnej.

Ale nie wszędzie biegły prace organizacyjne z jednakowym natężeniem, nie wszędzie w związku z tym osiągnięto pożądany stopień ich zaawansowania. Ten nierównomierny stopień zaawansowania prac organizacyjnych jest wynikiem niestworzenia przez niektóre centralne zarządy przemysłu właściwych środków do ich prowadzenia. W dwóch przedsiębiorstwach doświadczalno-wzorcowych uzyskane zostały pomyślne wyniki, tam bowiem centralne zarządy stworzyły właściwe warunki do prowadzenia prac organizacyjnych.

W jednym z nich, w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym przemysłu szklarskiego, osiągnięto w wyniku prowadzonych prac organizacyjnych znaczne zmniejszenie godzin nadliczbowych, które w roku 1953 wynosiły przeciętnie około 12 tysięcy miesięcznie, do

NA ZREALIZOWANĄ PRZEZ PARTIĘ I RZĄD OBNIŻKĘ CEN ODPOWIEMY WZMOŻONĄ WALKĄ O WZROST WYDAJNOŚCI PRACY, O OBNIŻKĘ KOSZTÓW WŁASNYCH. WYKONAJMY Z HONOREM ZADANIA OSTATNIEGO ROKU PLANU 6-LETNIEGO W IMIĘ POMNOŻENIA MATERIALNYCH I KULTURALNYCH SIŁ KRAJU, WZMOCNIENIA OBRONNOŚCI NASZEJ OJCZYZNY.

(Z hasła Komitetu Centralnego PZPR na dzień 1 Maja 1955 roku)

ilości około 2.500 miesięcznie. Możliwa jest tutaj dalsza obniżka, chociaż ze względu na specyfikę procesu technologicznego pewna ilość godzin nadliczbowych będzie nadal występować. Przy organizowaniu procesu produkcyjnego wprowadzony został ruch ciągły agregatów, który doprowadził do zwiększenia o około 12% produkcji. Mimo wprowadzenia ruchu ciągłego i stworzenia podzmiany, stan zatrudnienia wzrósł tylko w minimalnym stopniu, a to dlatego, że utworzona podzmiana składa się przede wszystkim z pracowników wygospodarowanych z poszczególnych stanowisk roboczych w trakcie ich organizowania.

Zmniejszenie ilości godzin nadliczbowych, jak również doprowadzenie do lepszego wykorzystania czasu roboczego przez poszczególnego robotnika, oraz zwiększenie produkcji przyczyniło się do wzrostu wskaźnika wydajności na jedną roboczo-godzinę o około 15%. Doprowadzenie planowania wykonawczego do stanowisk roboczych, majstrów zmianowych oraz kierowników oddziału, jak również przejście oddziału produkcyjnego i pomocniczo-produkcyjnych na wewnętrzny rozrachunek gospodarczy, na bazie uporządkowanej dokumentacji stanowiskowej i obiegowej, oraz systematyczne narady robocze, na których omawia się osiągnięte wyniki prac przez brygady, zmiany robocze i oddziały, przyczyniły się do obniżenia kosztów własnych o około 13% w podstawowych asortymentach, w stosunku do planu.

W drugim przedsiębiorstwie, w przedsiębiorstwie doświadczalno-wzorcowym przemysłu ceramiki budowlanej, doprowadzono w wyniku prac organizacyjnych w zakresie służby głównego mechanika do zmniejszenia ilości postojów w bardzo znacznym stopniu, bo do 1,7% w stosunku do czasu pracy oraz doprowadzono do podniesienia wydajności pras ceglarskich

o 11% w stosunku do planu. Uporządkowano również organizację pracy w suszarniach limitujących produkcję przedsiębiorstwa, przyspieszając cykl osuszenia suszarni podstawowej o 13%. Wyniki te doprowadziły do wykonania planu produkcji za rok 1954 ilościowo w surowce w 111,1%, w wypale w 109,8% oraz wykonania planu wydajności pracy za rok 1954 na jednego robotnika grupy przemysłowej w 112,7%. Wprowadzone planowanie i rozrachunek wewnątrzzakładowy przyczyniły się w znacznej mierze do uzyskania tych wyników i można zaobserwować dalszą systematyczną poprawę kształtowania się wskaźników techniczno-ekonomicznych.

Osiągnięte w tych przedsiębiorstwach wyniki świadczą o prawidłowości drogi wytkniętej przez zarządzenie nr 27 i pismo okólnie nr 12. Należy tu zaznaczyć, że prowadzone prace odbiegały częstokroć jeszcze od postanowień tych aktów normatywnych a to dlatego, że rozpoczęte zostały przed ich wydaniem. Wydaje się jednak, że prawidłowa realizacja postanowień tych aktów przyczyni się przy dalszej pracy organizacyjnej w obu tych przedsiębiorstwach do dalszego poprawienia wskaźników techniczno-ekonomicznych i zastosowania bardziej prawidłowych rozwiązań, co spowoduje wydawnie podniesienie się poziomu organizacyjnego.

Wymiana doświadczeń przez pracowników, prowadzących prace organizacyjne, urządzone narady robocze oraz stały kontakt przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami doświadczalno-wzorcowymi doprowadziły do tego, że dzisiaj już wszyscy zaczynają odczuwać ważność i potrzebę wprowadzania w życie socjalistycznej organizacji i doceniać znaczenie prac organizacyjnych dla dalszego wzrostu produkcji, wydajności pracy i obniżki kosztów własnych.

Włodzimierz Świetlik, Tadeusz Habuda

Jan Kujawski

Organizacja wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego w wydziałach mechanicznych przy wielkoseryjnej produkcji

Przedmiotem produkcji przemysłu maszynowego są maszyny i urządzenia składające się z części, podzespołów, zespołów itp. przy czym przy ich wytwarzaniu stosowana jest szeroka kooperacja wydziałów. Ze względu na powyższe cechy, charakteryzujące produkcję przemysłu maszynowego, zagadnienia wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego stanowią poważną problematykę, wymagającą praktycznych ustaleń.

Przejście zakładu na wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy powinno się odbywać stopniowo a wśród wydziałów, przenoszonych na rozrachunek, jako pierwszy powinien być wydział mechaniczny, wytwarzający części. Koszty produkcji wytwarzanych przez wydział mecha-

niczny stanowią poważny udział w kosztach produkcji wyrobów przedsiębiorstwa. Przeniesienie wydziału mechanicznego na rozrachunek gospodarczy umożliwia analizę działalności gospodarczej tego wydziału w zakresie wykonywanych zadań produkcyjnych i obniżki kosztów produkcji.

Przeniesienie wydziału mechanicznego na wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy wymaga uprzedniego wprowadzenia na tym wydziale operatywnego planowania a podstawowym, przewodnim dokumentem dla rozrachunku staje się kwartalny plan produkcji wydziału, z rozbić na poszczególne miesiące. Kwartalno-miesięczny plan produkcji wydziału wynika z nałożonych na zakład zadań produkcyjnych, zawartych w rocznym planie technicz-

KARTA NORMATYWNA CZĘŚCI										ilość sztuk w serii		ważna na rok		Jedn. ocena plan.-rozl.								
K o o p e r a c j a										Nazwa części:		nr rysunku:										
symbol/stan. operacja																						
I. Koszt normatywny i zmiany kosztu normalywnego																						
obowiązuje od:		material	cen %	różnica	k. zak. mat. %	place podstawowe	place dodatkowe	spółeczne %	k. wydział fabr. %	k. ogólnosp. k. wytw.	razem	podpis										
dn.																						
dn.																						
II. Norma zużycia materiału — jednostka miary																						
obowiązuje od:		nr ind. mat.	Nazwa materiału	cecha	wymiar	norma zużycia na 1 szt.		cena ewid.	wartość	przyczyny zmiany	podpis											
dn.																						
dn.																						
IV. Zmiana norm czasu i płac																						
III. Normy czasów i płac																						
nr operacji	nazwa operacji	obrabianka stano-wisko	kat. rob.	czas norm. na serię		stawka	płaca	sumy parast.		obrabianka stano-wisko	kat. rob.	czas norm. na serię		stawka	płaca	różnica płac (—)	zawiadomienie					
				tpz	tg			czas	płace			tpz	tg				nr	data	przy- czynna	pod- pis		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Główny Technolog:												Kierownik Działu Zatrudnienia i Płac		Główny Księgowy		sporządził:						

tab. 2	wydział:		zawiadomienie nr o zmianie norm czasu i płac						zmiany obowiązujące od dnia		
zmiany norm	nr rys. części	operacja	obrabiarka stanowisko	kat. roboty	czas normowany na serię			stawka	płace	na sztuk w serii	nr przyczyny zmiany
					tpz	tg	razem				
poprzednia											
nowa											
poprzednia	itd.										
nowa											
Główny Technolog:			Dział zatrudnienia i płac:			Główny Księgowy:			Sporządził:		

no-przemysłowo-finansowym, z uwzględnieniem zmian, spowodowanych operatywnymi planami.

W przedsiębiorstwach o wielkoseryjnej produkcji i niewielkim asortymencie części, stosuje się metodę operatywnego planowania i ewidencji kosztów według części. W wydziałach mechanicznych o wielkoseryjnej produkcji podstawową jednostką produkcyjną są gniazda przedmiotowe, obejmujące zespół obrabiarek, zamykających proces obróbki grupy podobnych, zbliżonych do siebie konstrukcyjnie, części. Planowanie operatywne, doprowadzone do gniazd, ustalające miesięczne programy produkcyjne części oraz ilościowe ich wykonanie według gniazd umożliwia doprowadzenie rozrachunku gospodarczego poprzez wydział do gniazd.

Wskaźnikami z wykonania zadań produkcyjnych (wydział, oddział lub gniazdo) są: (a) produkcja gotowych części, wytworzonych w miesiącu sprawozdawczym, (b) różnica stanu produkcji w toku na koniec miesiąca sprawozdawczego, (c) produkcja globalna miesiąca sprawozdawczego.

Na podstawie wykonania planu produkcji globalnej ocenia się inne wskaźniki wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego jak zatrudnienia i funduszu płac, koszty pośrednie itp. Ustalenie wskaźnika wykonania planu produkcji może być dokonane w warunkach pieniężnej wyceny części, przekazanych do magazynu półfabrykatów lub do innych wydziałów po zakończeniu całości procesu produkcyjnego przez wydział. Wycena ta powinna być przeprowadzona w cenach porównywalnych tj. zgodnie z wyceną przyjętą w planie miesięcznym.

Przy przenoszeniu wydziału mechanicznego i jego poszczególnych gniazd na wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy tak w planie miesięcznym jak i w ewidencji wykonania planu oraz w sprawozdawczości z tego rozrachunku przyjmuje się stałe, niezmiennie ceny planowo-rozliczeniowe na części.

Przez ceny planowo-rozliczeniowe rozumie się jednostkowe, stałe ceny, obowiązujące na dany rok sprawozdawczy, ustalone na podstawie obowiązujących norm zużycia materiałów oraz norm czasowych.

Ceny planowo-rozliczeniowe pozostają w ciągu roku sprawozdawczego niezmiennie, jako stałe ceny bez względu na zmiany norm, które mają miejsce w ciągu roku. Zmiana cen planowo-rozliczeniowych w ciągu roku sprawozdawczego może nastąpić jedynie na skutek rewizji norm.

Ceny planowo-rozliczeniowe ulegają zmianom z nowym rokiem sprawozdawczym na te części, których normy w ciągu roku uległy zmianom. Ceny planowo-rozliczeniowe, wprowadzone dla potrzeb wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego stanowić mogą równocześnie stałe ceny, według których ewidencjonowane są wytworzone gotowe części na magazynowym rachunku półfabrykatów (kon-

Na koszt według cen planowo-rozliczeniowych składają się poszczególne składniki kosztów jak materiał, płace oraz koszty zaliczone procentowymi narzutami. Materiał i płace usta-

Z powyższych względów w większości przedsiębiorstw przemysłu budowy maszyn w Związku Radzieckim nie włącza się kosztów ogólnofabrycznych do kosztów produkcji półfabrykatów, a zatem również do cen planowo-rozliczeniowych. (W dalszych rozważaniach uwzględniono koszty ogólnofabryczne — patrz karta normatywna kosztów — jeżeli jednak kosztów ogólnofabrycznych nie uwzględnia się to wówczas w karcie kosztów normatywnych zostają opuszczone).

tab. 3	wydział:	zawiadomienie nr o zmianie norm materiału						zmiany obowiązują od dnia	
zmiany norm	nr rys. części	nr ind	Nazwa materiału	Cecha	wy- miar	n o r m a		cena ewid.	wartość
						na 1 szt.	na serię		
Główny Technolog:		Główny Inżynier:		Główny Księgowy:			sporządził:		

Sprawozdanie za m-c 195 z wykonania planu produkcji części

Tab. 4

[illegible]

Dokumentem, przy pomocy którego ustala się ceny planowo-rozliczeniowe jest karta normatywna części, stanowiąca jeden z podstawowych dokumentów normatywnej metody ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji.

Przy zleceniowej metodzie prowadzenia rachunku kosztów produkcji półfabrykatów zachodzi również konieczność wprowadzenia karty normatywnej części, która równocześnie może zastąpić dotychczasową kartę technologiczną (plan operacyjny) części. Karta normatywna części jest zatem jednym z głównych dokumentów przy organizowaniu wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego bez względu na metodę prowadzenia ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji — (normatywna, zleceniowa).

Karta normatywna części, będąc równocześnie kartą technologiczną części, jest podstawowym dokumentem przy planowaniu produkcji części, wytwarzaniu dokumentacji warsztatowej, kontroli technicznej oraz w dziale głównego księgowego dla wyceny zinwentaryzowanej produkcji w toku. Przy normatywnej metodzie ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji jest ona równocześnie dokumentem kalkulacyjnym, ustalającym z góry bieżący koszt normatywny części. Karta normatywna części obejmuje normy zużycia materiałów oraz normy czasów według kolejności poszczególnych operacji.

Do karty normatywnej części wnoszone są wszelkie zmiany norm. Karty normatywne części wystawia dział głównego technologa, w pozycjach dotyczących danych technologicznych. Pozycje karty, dotyczące stawek zaszeregowania wypełnia na karcie dział zatrudnienia i płac, a dane dotyczące wyliczenia wartości pieniężnych oraz kosztów i cen planowo-rozliczeniowych dział głównego księgowego.

Kartę normatywną podpisują działy wypełniające ją, przy czym sporządzana jest ona na kalce technicznej do wyświetlania w odpowiedniej ilości egzemplarzy, przeznaczonych dla głównego technologa, planowania produkcji, wydziału mechanicznego, kontroli technicznej, rachunkowości itp.

Karta normatywna części — obejmuje następujące dane: — nagłówek, obejmujący nazwę i numer rysunku części, normalną ilość sztuk części w serii, rok na który obowiązuje, cenę planowo-rozliczeniową na jedną sztukę części,

kooperację wyszczególniającą wydziały kooperujące itp.

(1) Koszt normatywny i zmiany kosztu normatywnego, ujęte są w karcie według poszczególnych składników kosztów.

Koszt normatywny ustalony na podstawie obowiązujących norm na początek roku sprawozdawczego stanowi cenę planowo-rozliczeniową. Dla zmiany kosztu normatywnego zarezerwowana jest oddzielna pozycja, przy czym przy zmianie kosztu cena planowo-rozliczeniowa w ciągu roku nie ulega zmianie.

(2) Norma zużycia materiału obejmuje numer indeksu materiałowego, nazwę, cechy i wymiar materiału, normę zużycia na 1 sztukę części oraz na ilość sztuk w serii, cenę ewidencyjną materiału, wartość materiału według ceny ewidencyjnej na sztuki w serii oraz pozycję na wpisanie przyczyny zmiany norm. Uwaga: cena ewidencyjna na materiał dotyczy cen ewidencyjnych materiałów, według których wycenia materiał rachunkowość i nie ma nic wspólnego z ceną ewidencyjną na półfabrykaty.

(3) Normy czasów i płac obejmuje dane dotyczące numerów operacji, typu obrabiarek lub stanowisk, na których części są obrabiane, kategorii roboty, czasu przygotowawczo-zakończeniowego (tpz) oraz czasu głównego (tg), stawki zaszeregowania, płacy, wynikającej z przeliczenia czasu operacji przez stawkę zaszeregowania. Są to zatem pozycje występujące w dotychczasowych kartach technologicznych (planach operacyjnych) części.

Ponadto karta normatywna części obejmuje sumy narastające po każdej operacji, dotyczące czasu i płac, jako wynik sumowania po każdej kolejnej operacji, wyszczególnionej w karcie.

(4) Zmiany norm czasów i płac, obejmujące analogiczne dane jak w części III karty a ponadto różnice płac, wynikające ze zmiany norm czasu oraz numer, datę zawiadomienia o zmianie norm oraz przyczynę tej zmiany.

Na zmiany norm wystawiane są „zawiadomienia o zmianie norm“ (tab. 2 — zawiadomienie o zmianie norm czasu i płac, tab. 3 — zawiadomienie o zmianie norm materiału).

Zawiadomienia te posiadają analogiczny układ do kart normatywnych części i przy zmianie normy wpisuje się do zawiadomienia uprzednią normę oraz nowowprowadzoną normę.

Przy normatywnej metodzie ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji zmiany norm wprowadza się z dniem pierwszym następnego miesiąca i zawiadomienia te powinny być rozesłane na kilka dni przed początkiem miesiąca do działów otrzymujących karty normatywne części.

Przy zleceniowej metodzie ewidencji i kalkulacji kosztów produkcji zawiadomienia mogą być wystawione bieżąco. Działy, otrzymujące zawiadomienia wnoszą je na karty normatywne części.

Na podstawie ustalonych cen planowo-rozliczeniowych określa się w sprawozdawczości z wykonania planu wartości pieniężne ilości wyprodukowanych asortymentów części.

Tab. 5

		plan	wykonanie	procent wykonania
1	produkcja części gotowych			
2	zmiany stanu remanentów produkcji w toku (przyrost lub ubytek)			
3	produkcja globalna (1+2)			
4	produkcja części gotowych w asortymencie			

Sprawozdanie takie przedstawia się jak w tab. 4.

Takie sprawozdanie z wykonania planu produkcji gotowych części według ilości, wartości i asortymentu sporządzone jest dla poszczególnych gniazd (bądź wydziału) i wyprowadzony jest procent wykonania planu wartościowo oraz w asortymencie.

Sprawozdanie, sporządzone całkowicie przez wydział, przesyłane jest do rachunkowości. Rachunkowość sprawdza ilość sztuk wykonanych z dokumentami zdawczo-odbiorczymi, sprawdza prawidłowość przeliczeń, po czym dane te wnosi się do sprawozdania z wewnątrzzakładowego rozrachunku (tab. 5).

Układ sprawozdania (tab. 5) nie obejmuje w przykładzie innych wskaźników rozrachunku.

Zmiana remanentów produkcji w toku (p. 2) wyraża się różnicą pomiędzy stanem produkcji w toku na początek miesiąca a stanem produkcji w toku na koniec miesiąca (przyrost lub ubytek stanu produkcji w toku).

Przy wielkoseryjnej produkcji obróbka części odbywa się cyklicznie a przeciętny poziom produkcji w toku na koniec każdego miesiąca utrzymuje się na jednakowej w zasadzie wysokości; przyjmuje się zatem, że nie ma wahań pomiędzy stanami produkcji w toku na początek i koniec każdego miesiąca sprawozdawczego. Planowana wielkość produkcji w toku i gotowych części równa się więc planowanej wielkości produkcji globalnej i wówczas nie planuje się zmian produkcji w toku, przy wahaniami w różnicach stanów produkcji w toku oczywiście wchodzi w rachubę również plan, dotyczący tych zmian, wyrażony w cenach planowo-rozliczeniowych.

Przy założeniu, że różnicy stanu produkcji w toku nie planuje się, zachodzi jednak konieczność kontroli faktycznych stanów. Danymi dla tej kontroli są remanenty produkcji w toku wykazywane przez rachunkowość (uwzględniające przeprowadzane inwentaryzacje produkcji w toku) według rzeczywistych kosztów wytworzenia. Dla ustalenia książkowych stanów produkcji w toku (na początek i koniec miesiąca) w cenach planowo-rozliczeniowych — należy przeliczyć ją z kosztów rzeczywistych na ceny planowo-rozliczeniowe przy pomocy współczynnika.

Współczynnik przeliczeniowy produkcji w toku określa się stosunkiem procentowym produkcji gotowych części według cen planowo-rozliczeniowych do kosztów tej produkcji według kosztów rzeczywistych (przy normatywnej metodzie do kosztów normatywnych).

Przykład:

(a) produkcja części gotowych wg. cen planowo-rozliczeniowych — zł 80750;

(b) produkcja części gotowych wg. kosztów rzeczywistych — 85000;

$\text{Współczynnik} = 80750 \times 100 : 85000 = 95\%$.

Stan produkcji w toku na koniec miesiąca wg. kosztów rzeczywistych wyniósł zł 4200 — a 95% od zł 4200 — wynosi zł 3990, a więc stan produkcji w toku w cenach planowo-rozliczeniowych = zł 3900.

Dla ustalenia produkcji globalnej należy, jak wiadomo, do produkcji gotowych części dodać przyrost remanentów produkcji w toku a w wypadku ubytku należy ubytek ten odjąć. Według tej zasady w sprawozdaniu z wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego otrzymuje się produkcję globalną w cenach planowo-rozliczeniowych.

W sprawozdawczości z wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego należy również uwzględnić dane, dotyczące ewentualnie wykonywanych przez wydział robót i usług na rzecz inwestycji i kapitałnych robót itp., których wycenę przeprowadza się zarówno w planie jak i w wykonaniu według kosztów kalkulacji wstępnych. Zagadnienie to wymaga oddzielnego omówienia.

Jednym z najważniejszych i istotnych wskaźników wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego jest wskaźnik oszczędności kosztów produkcji, wyrażony w wartościach pieniężnych. Wskaźnik ten podaje wynik działalności gospodarczej wydziału.

Ustalenie wysokości oszczędności następuje przez porównanie w rachunkowości rzeczywistych kosztów wytwarzania wyrobów z kosztami planowanymi tych wyrobów, ujętymi w rocznym planie TPF. Ustalenie oszczędności w kosztach produkcji gotowych części w wydziale względnie gnieździe nie może być uzyskane w analogiczny sposób jak przy wyrobach gotowych, bowiem na poszczególne części koszty planowane w planie TPF nie są ujęte.

W przedsiębiorstwach wytwarzających niewielki asortyment części można by ustalać przy opracowywaniu rocznych planów koszty planowane na produkcję części, a wówczas zamiast stosowania cen planowo-rozliczeniowych można by było przyjmować koszty planowane.

Ceny planowo-rozliczeniowe ustalone są na podstawie obowiązujących na początek roku norm. Normy, obowiązujące na początku roku ulegają w ciągu roku progresywnym zmianom, a zatem koszt wytwarzanych części ulega w zasadzie niższe w stosunku do kosztów według cen planowo-rozliczeniowych.

CZŁONKOWIE I DZIAŁACZE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH! ROZWIJAJCIE SZERZEJ SOCJALISTYCZNE WSPÓŁZAWODNICZTWO PRACY. POGŁĘBIAJCIE WIEDZĘ ZAWODOWĄ I PODNOŚCIE KWALIFIKACJE PRACOWNIKÓW WSZYSTKICH SPECJALNOŚCI. WZMÓŹCIE TROSKĘ O SPRAWY BYTOWE LUDZI PRACY, O PRZESTRZEGANIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY. WALCZCIE ENERGICZNIE Z PRZEJAWAMI BIUROKRATYZMU, BEZDUSZNOŚCI I MARNOTRAWSTWA

(Z hasła Komitetu Centralnego PZPR na dzień 1 Maja 1955 roku)

Porównanie zatem kosztów rzeczywistych produkcji gotowych części z kosztami według cen planowo-rozliczeniowych umożliwia ustalenie wskaźnika oszczędności, który jest wewnętrznym wskaźnikiem wydziału (gniazda) dla potrzeb sprawozdawczych i oceny wyników pracy wydziału, nie jest on jednak wskaźnikiem powiązanym z wysokością obniżki kosztu produkcji całości przedsiębiorstwa.

Przykład:

	plan	wyko- nanie	%wyko- nania
koszty produkcji			
części gotowych	180.950.—	168.283	93%
wynik—oszczędność		12.767	

Z przykładu wynika, że koszty produkcji części gotowych wyniosły według cen planowo-rozliczeniowych zł 180.950 — a koszty rzeczywiste tej produkcji zł 168.283, zatem oszczędność wynosi zł 12.767. Można by było dokonać bliższej analizy tych oszczędności według poszczególnych składników kosztów produkcji, wymagałoby to wyspecyfikowania kosztów w

tych składnikach jak materiał, płace, koszty wydziałowe itp. według cen planowo-rozliczeniowych oraz według rzeczywistych składników tych kosztów.

Powyższy sposób ustalania wskaźnika oszczędności nie daje jednak ostatecznej odpowiedzi, bowiem przy uzyskanych oszczędnościach należy uwzględnić straty, powstałe na wydziale z winy innych wydziałów oraz straty spowodowane przez wydział na innych wydziałach (np. braki produkcyjne) a to zagadnienie wymaga oddzielnych omówień.

Reasumując zawarte wyżej praktyczne rozwiązania jednego z podstawowych zagadnień wewnątrzwydziałowego rozrachunku gospodarczego na podstawie badań, przeprowadzonych w jednym z zakładów przemysłu maszynowego, stwierdzić trzeba, że wprowadzenie tego rozrachunku na wydziale mechanicznym przez zastosowanie cen planowo-rozliczeniowych i kart normatywnych części nie nastręcza trudności.

Rozwiązania te dotyczą jednak produkcji części o niezbyt dużym asortymencie; przy dużym asortymencie części wchodzą w rachubę maszynokomplety.

Jan Kujawski

Jan Frąckiewicz

Etapy wprowadzania wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego w przemyśle maszynowym

Dotychczasowe doświadczenia w zakresie wprowadzania wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego w zakładach przemysłu maszynowego* wykazały z jednej strony na jak poważne trudności natrafia to zagadnienie w praktyce, z drugiej zaś, jaką drogą powinny iść dalsze poczynania w tym zakresie.

Najważniejsze wnioski z tych doświadczeń sprowadzają się do tego, że realizacja rozrachunku w rozwiniętej, „pełnej”, formie w większości zakładów przemysłu maszynowego w najbliższym czasie jest utrudniona choćby z tego względu, że brak jest wypracowanych i wypróbowanych konkretnych form rozrachunku wewnątrzzakładowego, uwzględniających specyfikę poszczególnych gałęzi tego przemysłu, że nie rozwiązana jest sprawa oddziaływania bodźców materialnych, że poziom organizacji zakładów jest nie wystarczający, kwalifikacje fachowe pracowników nie są wysokie itd.

Nie znaczy to, że przedsiębiorstwa mają czekać z wprowadzaniem rozrachunku tak długo, aż te wszystkie przeszkody będą usunięte. Doświadczenie wykazało bowiem, że można i powinno się w tych zakładach wprowadzać roz-

rachunek stopniowo, uzyskując wiele doraźnych korzyści dla zakładu i gospodarki krajowej i jednocześnie przygotowując warunki do „pełnego” rozrachunku.

Niżej podane zasady stopniowego wprowadzania rozrachunku mogą służyć w pierwszym rzędzie jako wytyczne dla tych centralnych zarządów, które przystąpiły do rozpracowywania odpowiedniej dla swoich branż formy rozwiniętego rozrachunku w jednym z wytypowanych zakładów, jak również dla tych zakładów, które już teraz krocząc drogą do rozrachunku chciałyby osiągać jednocześnie, jak dowodzi tego praktyka, związane z tym poważne korzyści. Oczywiście wprowadzanie rozrachunku w jakiejś formie, bez istnienia w zakładzie pewnego ośrodka, kierującego całą akcją, szerzącego zrozumienie dla celów rozrachunku, kontrolującego wykonanie zadań i cieszącego się czynnym poparciem dyrektora, nie wróży wielkiego powodzenia, jak dowodzą tego dotychczasowe próby.

O tym, że rozrachunek wewnątrzzakładowy można zacząć wprowadzać i wtedy, kiedy nie ma jeszcze wszystkich, normalnie wymaganych warunków, a także, że dopuszczalne jest upraszczanie pewnych jego form mówią liczni autorzy polscy i zagraniczni (np. Z. Fedak, S. Tatur, A. Korec). Zbliżone są również pod

* Patrz również artykuł tego autora „Z doświadczeń wprowadzania rozrachunku wewnątrzzakładowego w przemyśle maszynowym” — „Życie Gospodarcze” nr 24/54.

tym względem wyniki, do jakich doszedł na podstawie doświadczeń nasz przemysł tłuszczowy. **

Przystępując do wprowadzenia rozrachunku należy pamiętać, że w każdej fazie muszą występować istotne jego elementy, a mianowicie: (a) zadania techniczno-ekonomiczne, przede wszystkim dotyczące produkcji i kosztów doprowadzane do odpowiednich komórek na okresy kwartalne i miesięczne, które przykładowo powinny być ujęte w następujących wskaźnikach: produkcji globalnej i towarowej, wydajności, zatrudnienia i płac, kosztów wydziału w stosunku do jednostki produkcji tego wydziału oraz ogólnej sumy oszczędności, kosztów wydziałowych według pozycji sprawozdawczych kosztów, zmniejszenia braków i przestojów, wprowadzenia usprawnień organizacyjno-technicznych; (b) kontrola ich wykonania oparta na możliwie ścisłej ewidencji i analizie; (c) powiązanie wyników z odpowiednimi bodźcami materialnymi.

Etap pierwszy

Etap pierwszy nie wymaga specjalnych przygotowań. Przy ustalaniu zadań techniczno-ekonomicznych dla wydziałów i ewentualnie innych komórek należy oprzeć się na danych, zawartych w odniesieniu do tych komórek w szczegółowym planie rocznym techniczno-ekonomicznym (plan TPF). Tam gdzie w planach rocznych odpowiednie zadania (np. produkcja, koszty wydziałowe, zatrudnienie i płace) nie są ujęte w przekroju wydziałów i innych komórek, tam trzeba je ustalić w oparciu o posiadany materiał statystyczny, ale w sposób możliwie jak najdokładniejszy.

Zakres tych wskaźników musi być jednak na razie dobrany w ten sposób aby dane do sprawozdawczości z ich wykonania wynikały z prowadzonej już ewidencji. Przykładowo — nie można jeszcze teraz ustalać takich zadań w zakresie zatrudnienia i płac, ani też w przekroju takich komórek, w jakim nie są one ewidencjonowane na zestawieniach pomocniczych, sporządzanych przez dział zatrudnienia do sprawozdawczości miesięcznej GUS (obecnie wzór P-3), lub na listach płacy.

Nie wszystkie wyżej wymienione wskaźniki rozrachunku muszą być uwzględnione już w tej wstępnej fazie szczególnie wtenczas, gdy ich ustalenie wymagałoby dłuższego przygotowania (np. ewidencja braków według wydziałów winnych ich powstania, plan przedsięwzięć organizacyjno-technicznych w przekroju wydziałów itp.).

Dane sprawozdawczości po odpowiednim przeanalizowaniu powinny być systematycznie wykorzystywane dla celów operatywnego oddziaływania na kształtowanie się najważniejszych wskaźników ekonomicznych.

W szczególności zadania planowe dotyczące produkcji w przekroju wydziałów podstawowo-

wych i o ile możliwości również pomocniczych należy na tym etapie przyjąć np. w formie godzin kalkulowanych (normogodzin), co w zasadzie powinno być uwidocznione w rocznych planach produkcji. Tam, gdzie to jest już zaprowadzone, można oczywiście przyjąć zadania bardziej skonkretyzowane, a więc w jednostkach naturalnych i ewentualnie w asortymencie (np. w sztukach, w kG, jeśli chodzi o odlewy itd.) a nawet w wycenie wartościowej obliczonej według cen niezmiennych, według cen zbytu lub według planowanego kosztu własnego.

Trudniejsza sprawa może być z zadaniami odnośnie kosztów wydziałowych. Jeśli zadania te nie są szczegółowej rozpracowane w rocznym planie kosztów według wydziałów, to trzeba będzie na tym etapie ograniczyć się do limitowania wysokości tych kosztów w przekroju wydziałów i odpow. pozycji kosztów na bazie danych statystycznych drogą skrupulatnego ich przeanalizowania i po uzgodnieniu z kierownikami wydziałów.

Konkretnie można np. zaprowadzić zestawienie porównawcze (tabelę porównawczą kosztów) dla każdego wydziału, na które nanosiłoby się z odpowiedniego rejestru kosztów według pozycji sprawozdawczych BPK sumy z wykonania poszczególnych okresów wraz z ewent. uzupełnieniem dodatkowymi wskaźnikami (np. wpływ przepracowanych godzin produkcyjnych narzut kosztów wydziałowych ruchu i kosztów ogólnowydziałowych itd.).

Zadania na dalsze kwartały musiałyby uwzględniać również wykonanie za okres ubiegły. To samo dotyczy zadań i ewidencji w zakresie kosztów ogólnofabrycznych. Niezależnie od powyższego postępowania można rozpracowywać od razu, tam gdzie się da, bardziej konkretne zadania odnośnie obniżki kosztów. Przykładowo mogą to być:

(1) Objęcie kartami limitu materiałowego, o ile to jeszcze nie zostało zastosowane, zużycia jak największego asortymentu materiałów pomocniczych, paliwa i narzędzi albo na podstawie zużycia w ubiegłych okresach, albo lepiej na podstawie norm technicznych. Limitowanie może objąć tak materiały dla wydziałów produkcyjnych jak i dla komórek administracyjnych i ogólnozakładowych.

(2) Ustalenie limitów godzin nadliczbowych dla poszczególnych wydziałów z jednoczesnym zaprowadzeniem odpowiednich zeszytów kontrolnych przez kierowników poszczególnych komórek.

(3) Wprowadzenie obowiązku wstępnego kalkulowania robót na potrzeby wewnętrzne jeszcze przed wystawieniem zlecenia, oraz parafowania każdej karty pracy przy takich robotach przez wydział odbierający usługę (tam, gdzie tego nie stosowano).

Ponadto celowe byłyby jeszcze inne posunięcia organizacyjne jak np. specjalne oznaczanie dowodów na przekroczenia norm jak kart dodatkowych, kart na odróbkę i naprawę braków, itp., zarządzenie prawidłowego rozlicza-

** Mgr Józef Gajda „Stopniowo rozszerzać zakres wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego” — „Ekonomika i Organizacja Pracy” nr 11 (1954), str. 503.

nia w czasie większych kosztów (np. remontów bieżących) itd.

Kontrola zadań przez ewidencję i analizę na tym etapie musi z konieczności ograniczyć się raczej do wnikliwego opracowania danych dotyczących wykonania zadań, o których wyżej była mowa, na podstawie istniejących urządzeń ewidencji przez osoby do tego wyznaczone z ramienia dyrekcji i ewentualnie głównego księgowego, w terminie jak najszybszym po zakończeniu okresu sprawozdawczego (pożądane co miesiąc). Zaleca się, aby osobą kierującą pracami nad wprowadzeniem i obsługą a więc i analizą rozrachunku wewnątrzzakładowego był kierownik działu planowania, dopóki do funkcji tej nie wdroży się organu kolegiального w postaci komisji rozrachunku wewnątrzzakładowego.

Ta wstępna analiza ma na celu stwierdzenie odchyśleń ujemnych w stosunku do ustalonych zadań, względnie w stosunku do wykonania w ubiegłych okresach, oraz powiadomienie o nich kierowników wydziałów, względnie innych komórek organizacyjnych, celem przygotowania wyjaśnień na naradę gospodarczą, jaka winna odbywać się w zakładzie co miesiąc z udziałem kierownictwa technicznego, administracyjnego, czynnika społecznego i przodujących członków załogi.

O ile kierownikom wydziałów trudno będzie w inny sposób ustalić przyczyny niedociągnięć np. we wskazanych pozycjach kosztów, tam będą musieli oni sięgnąć do odpowiednich dowodów źródłowych. Jest rzeczą oczywistą, że dowody te powinny być archiwizowane w dziale księgowości w ten sposób, aby łatwo można było znaleźć dowody dotyczące odpowiednich wydziałów i pozycji kosztów.

Osoby przeprowadzające wstępną analizę oprócz materiałów, o których poprzednio była mowa i tam gdzie oczywiście jest to możliwe, powinny również porównać na podstawie kalkulacji zakończonych zleceń produkcji podstawowej (przy kalkulacji zleceniowej wyrobów), jaki był udział kosztów poszczególnych wydziałów przy wyrobach wykonanych poprzednio w stosunku do kosztów tych wyrobów w ostatnim okresie w stosunku do planu. Gdzie nie da się uchwycić wszystkich kosztów, a więc materiałów, płac, kosztów specjalnych itp. w odniesieniu do odpowiednich wydziałów, tam należy porównać co najmniej ilość godzin produkcyjnych płac bezpośrednich i kosztów wydziałowych, które da się ściśle zlokalizować.

I tu również wykorzystuje się tylko istniejące dokumenty księgowe. Nie trzeba dodawać, że tam gdzie organizacja produkcji i kalkulacji na to pozwala, a więc np. przy zamkniętym cyklu produkcyjnym w ramach wydziału i odpowiedniej ewidencji kosztów — analizy takiej dokonuje się w stosunku do kosztów wyrobów (półfabrykatów) wydziału.

Na naradzie gospodarczej osoby, które przeanalizowały wykonanie ubiegłego okresu, dają ogólny przegląd wyników i konkretnie wskazują niedociągnięcia, z których muszą się wy-

tłumaczyć odpowiednie osoby odpowiedzialne uprzednio o tym powiadomione. Na naradzie następuje szczegółowe rozpatrzenie tych wypadków i wyciągnięcie konkretnych wniosków na przyszłość.

Zachętę materialną zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami stanowić będzie głównie fundusz zakładowy. Wygospodarowanie tego funduszu zależy w decydującym stopniu od umiejętności obniżenia kosztów, stanowi to więc poważny bodziec do usprawnienia i pogłębienia rozrachunku wewnątrzzakładowego. Wzmocnienie tego bodźca jest możliwe dzięki odpowiedniemu powiązaniu przez dyrektora podziału nagród z części tego funduszu z wynikami rozrachunku wewnątrzzakładowego osiągniętymi przez kierownictwo i pracowników przodujących wydziałów produkcyjnych i innych komórek organizacyjnych.

Ocenę wydziałów można by ustalać co miesiąc komisyjnie w sposób szacunkowy, biorąc pod uwagę najważniejsze wskaźniki. Kwartałna ocena wyników, osiągniętych przez wydziały w poszczególnych miesiącach stanowiłaby podstawę do rozdziału nagród z funduszu zakładowego.

Bodziec materialny może mieć zastosowanie także w wypadku nie uzyskania funduszu zakładowego. Dyrekcja zakładu ma prawo zmniejszyć premię produkcyjną kierownictwu wydziałów i innych komórek nie wykonujących zadań planowych.

Etap drugi

Sposób wyżej podany, jako zbyt pobieżnie ujmujący zagadnienia jest tylko przejściowy i musi być w dalszym ciągu rozwijany, gdyż wymaga udoskonalenia zarówno w kierunku ściślejszego skonkretyzowania zadań produkcyjnych i pozostałych wskaźników ekonomicznych jak również szczegółowego ich podbudowania.

Na tym etapie komórka planowania (ew. również biuro szefa produkcji) musi wykazać większą inicjatywę tak na polu rozpracowywania właściwej formy rozrachunku odpowiedniej dla zakładu, jak też na polu wciągnięcia do współpracy innych komórek przedsiębiorstwa.

Przykładowo: nie wystarczy już podanie dla wydziału tylko planowanej ilości normogodzin; ilość ta powinna być co najmniej rozbita na asortymenty wyrobów.

Tam gdzie to tylko możliwe, wydziały powinny otrzymać zadania produkcyjne w postaci ilości i asortymentu półfabrykatów lub usług z równoległą wyceną ich według planowego kosztu własnego według cen bieżących lub niezmiennych. Co najmniej — zamiast wyceny — ilości te winny być przeliczone na normogodziny. Pożądane byłoby ustalenie zadań techniczno-ekonomicznych już na tym etapie, aczkolwiek w zwięzonym zakresie dla mniejszych komórek w odrębie wydziałów, jak również komórek nie produkcyjnych.

Także na odcinku kosztów zadania muszą być bliżej sprecyzowane, bowiem sam przekrój funkcjonalny (celowy), jaki zgodnie z założeniami obecnego branżowego planu koszt występuje w rejestrach kosztów wydziałowych i ogólnofabrycznych, nie daje kierownictwu wydziałów i zakładów jasnego obrazu, w jakich granicach winny się pomieścić ich koszty według rodzaju, czyli nakłady.

Z tego względu konieczne jest przedstawienie im zadań odnośnie kosztów pośrednich również w przekroju rodzajowym, najlepiej na okresy kwartalne. Podobnie jak na pierwszym etapie można i tu wyjść najpierw z danych wykonania za okresy ubiegłe. Dane te, co prawda bez powiązania z układem funkcjonalnym (celowym — według pozycji sprawozdawczych kosztów) można by uzyskiwać łatwo przy stosunkowo nie wielkim dodatkowym nakładzie pracy przez nieznaczne rozbudowanie obowiązującego zestawienia pomocniczego, służącego za podstawę do sporządzenia wzoru sprawozdawczego GUS z wykonania planu nakładów i kosztów „P—25”. Opierając się na tych danych można w sposób statystyczny ustalić limity poszczególnych rodzajów nakładów na cele pośrednio produkcyjne dla wydziałów produkcyjnych i innych komórek.

Krok naprzód może stanowić ujęcie zadań dla wydziału dotyczących nakładów i kosztów w układzie funkcjonalnym dla wydziałów w formie bardziej szczegółowej na specjalnych zestawieniach, uwzględniających również szereg innych wskaźników ekonomiczno-technicznych. Zestawienia te, oprócz zadań, obejmują również ich wykonanie, wpisywane po upływie odpowiednich okresów.

Równocześnie może postępować dalsze limitowanie pozostałych wskaźników ekonomicznych pracy wydziałów, np. płac pośrednich, ilości robotników, remontów bieżących w normogodzinach itd. Będzie to stanowiło wstęp do szczegółowych planów kosztów w przekroju rodzajowym i funkcjonalnym (planowane rejestry).

Kontrola wykonania w tej fazie w zasadzie nie wiele odbiega od sposobu podanego przy pierwszym etapie. Dzięki szczegółowemu potraktowaniu zadań będzie ona jednak bardziej wnikliwa i umożliwi dokładniejsze zlokalizowanie zaistniałych przekroczeń, a tym samym łatwiejsze ich usunięcie w przyszłości. Analizę kosztów wytwarzania poniesionych przez poszczególne wydziały w stosunku do odpowiednich wyrobów można pogłębić śledząc koszty z kart dodatkowych, kart braków itd.

Zachęta materialna na tym etapie a ściśle mówiąc sposób ustalania jej wysokości, nie ulegnie jeszcze większej zmianie. Można jednak, o ile warunki na to pozwolą, stworzyć już pewien system oceny osiągnięć na poszczególnych wskaźnikach w danym wydziale co powinno zachęcić kierownictwo do zwracania uwagi na szerszy wachlarz zagadnień (np. absencja, ilość złożonych wniosków racjonalizatorskich itd.).

Etap ten będzie już formą wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego w pełnym tego słowa znaczeniu wymagającą uprzedniego rozpracowania pełnego systemu oraz w mniejszym lub większym stopniu rozbudowania urządzeń planowania, ewidencji i sprawozdawczości oraz ustalenia szeregu technicznie uzasadnionych normatywów np. zużycia czasu pracy, ilości pracowników itp.

Zadania produkcyjne dla wydziałów podstawowych i pomocniczych ustala się zasadniczo w jednostkach naturalnych (sztuki, zespoły, kG, tona/km itp.) z podaniem asortymentu i kosztu planowanego oraz ewentualnie harmonogramu wykonania. Wyjątkowo tylko tam, gdzie to nie będzie możliwe, można podać plan produkcji w godzinach kalkulowanych (normogodzinach) — np. na wydziałach pomocniczych — z tym, że musi być podany koszt planowany w stosunku do 1 normogodziny, względnie, gdzie się da dokładniej, np. przy częściowej obróbce pewnych elementów — w stosunku do ilości godzin obróbki na tych elementach. Będzie to miało miejsce w odniesieniu do zakładów o produkcji małoseryjnej i jednostkowej również przy wydziałach podstawowych.

Dla ściślejszego uchwycenia planu produkcji i kontroli jego wykonania powinno się w zasadzie ustalić pracochłonność każdego rodzaju półfabrykatów (np. części) w normogodzinach oraz w oparciu o tę pracochłonność obliczyć wartość według cen niezmiennych lub bieżących (zbytu). Najważniejsze jednak będzie obliczenie planowego kosztu jednostki produkcji wydziału, którą w pewnych warunkach (patrz wyżej) może być nawet koszt przerobu (wytwarzania) ponoszony w danym wydziale w stosunku do kosztu odpowiednich wyrobów. Umożliwi to ustalenie oszczędności, jaką ma osiągnąć wydział w okresie planowanym.

Zadania na polu obniżenia kosztów pośrednich muszą być teraz sprecyzowane zarówno w przekroju rodzajowym, jak i funkcjonalnym oraz muszą być powiązane ze sobą ściśle w postaci planowanych rejestrów kosztów wydziałowych i ogólnofabrycznych. Zadania muszą objąć wszystkie najważniejsze wskaźniki rozrachunku podane na wstępie, ale nie koniecznie muszą one być doprowadzone do mniejszych jednostek, jak np. gniazda, brygady itp.

DALSZY NIEUSTANNY ROZWÓJ
CIĘŻKIEGO PRZEMYSŁU — POD-
STAWĄ ROZKWITU CAŁEJ GOSPO-
DARKI NARODOWEJ, DOBROBYTU
OBYWATELI I POTĘGI OJCZYZNY.

(Z hasel Komitetu Centralnego PZPR
na dzień 1 Maja 1955 roku)

Plany powyższe sporządza się na okresy kwartalne z podziałem na miesiące. Planowane koszty jednostkowe nie muszą być obliczane od nowa co kwartał; tam gdzie byłoby to uciążliwe, wystarczy korygowanie ich pewnym wskaźnikiem.

Przy niezbyt rozległym, asortymencie części pożądanymi byłyby oczywiście sporządzanie planowych kalkulacji kosztów produktów (części, podzespołów zestawów) ponoszonych na wydziałach, co kwartał. Jest to celowe wówczas, gdy kalkulacje wynikowe wykażą rzeczywiście poniesione koszty według tych samych jednostek i w tych samych okresach czasu.

Kontrola wykonania, jeśli chodzi np. o zadania produkcyjne, opierałaby się na zestawieniach sporządzanych dla każdego wydziału na podstawie dokumentacji odbioru usług, wyrobów lub części (protokoły odbioru przez kon-

trołę techniczną, dowody przyjęcia na magazyn itp.). Przy zadaniach ustalonych w postaci normogodzin zestawienia, o których mowa, bezwzględnie winny być sporządzane na podstawie kart pracy. Kontrolę obliczenia stanowiłaby wówczas lista płacy, bądź też zestawienia działu zatrudnienia.

Analiza kosztów pośrednich następuje bądź na podstawie porównania rejestrów planowanych z analogicznymi rejestrami księgowości, bądź też, jeżeli dotyczy to jednostek mniejszych, z odpowiednimi zestawieniami.

W razie konieczności sięga się oczywiście do dowodów źródłowych celem wyjaśnienia przekroczeń. Koszty wydziału zwiększa się o straty na brakach zawinionych przez ten wydział, oraz o kary umowne, a zmniejsza się o odchylenia, na które wydział nie ma wpływu (np. odchylenia od cen ewidencyjnych).

Zadania techniczno-ekonomiczne i ich wykonanie
na okres miesiąca (kwartału) 195 dla wydziału

Lp.	Rodzaj wskaźników	Jed- nos- tka	Wykonanie za okres ubiegły	Na okres planowany		U w a g i
				Zadanie:	Wykonanie:	
1	2	3	4	5	6	7
I-1	Produkcja w normogodzinach	n/g				1) Zestawienie powyższe na zastosowanie na I i ew. II-etapie wprowadzania rozrachunku
2	Czas dodatkowy technicznie uzasadniony	n/g				
3	Braki					
	Wydajność, zatrudnienie, płaca					2) Rubrykę 4., wykonanie za okres ubiegły" wypełnia się celem sprawdzenia, czy zadania na okres planowany (rubr. 5) nie są niższe od wykonania okresu ubiegłego.
II-1	Wydajność (wyrobienie norm)	%				
2	godziny prod. efektywne	godz. rzecz.				
3	w tym godz. nadliczbowe					
4	Płace bezpośrednio-prod	zł				
5	Płace pośrednie	zł				
6	Stosunek płac bezp. prod. do pośredn. (4:5 · 100)	%				3) Rubrykę 6 (wykonanie okresu planowanego) wypełnia się dopiero po ustaleniu wyników tego okresu.
III	Koszty wydziałowe					
a/	Koszty ruchu maszyn i urządzeń					
1	Paliwo i mat. do celów techn.	zł				
2	Energia i woda dla celów produkcyjnych	zł				
3	Konserwacja maszyn i urządzeń	zł				
4	Zużycie i kons. przedm. nietrw.	zł				
5	Amortyzacja maszyn i urządzeń	zł				
6	Remonty bieżące	zł				
	R-m Koszty ruchu maszyn (1+...+6)	zł				
	b/K. ogólnowydziałowe					
7	Płace i ubez. społ. pracowników obsługi	zł				
8	Utrzymanie budynków i ruchomości	zł				
9	Zużycie przedm. nietrwających	zł				
10	Amortyzacja bud. urz. i ruchomości	zł				
11	Koszty B.H.P.	zł				
12	Remonty bieżące budynków urządzeń i ruchomości	zł				
13	Kontransportu wewnętrznego	zł				
14	Koszty przestojów	zł				
15	Koszty racjonalizacji	zł				
16	Inne koszty	zł				
	R-m koszty ogólnowydz. (7+...+16)					
	ogółem koszty wydz. (1+...+16)					
	oszczędność bezwzględna	zł				
	c/ wskaźniki kosztów Wydz.					
1	Koszty wydz. ogółem na 1 godz. prac.	zł/g				
2	Koszty ruchu masz. na 1 maszynogodz.	zł/g				
3	Koszty ogólnowydz. w stosunku do płac bezp.	%				
IV	Wykorzystanie maszyn	%				
V	Absencja nieusprawiedliwiona	godz. szt.				
VI	Ilość zrealizowanych uspraw.					

Odchylenia zaistniałe na kosztach bezpośrednich w stosunku do wyrobów (półfabrykatów itp.) bada się przez porównanie kalkulacji planowych z wynikowymi. Przy kalkulacji normatywnej odchylenia ewidencjonowane są oddzielnie bieżąco. Ewidencja i analiza pozostałych wskaźników rozrachunku będzie w wielu wypadkach wymagała również specjalnych urządzeń. Szczególne trudności może nastręczać opracowanie takiej ewidencji kosztów produkcji, która pozwoliłaby uchwycić ogólną sumę oszczędności lub przekroczenia kosztów w wydziale w okresie sprawozdawczym.

Tryb postępowania ze stwierdzonymi uchybieniami, powiadamianie kierownictwa odpowiedzialnych komórek i omawianie na naradach osiągnięć i uchybień nie będzie wiele różniło się od procedury opisanej przy drugim etapie.

Zachęta materialna ulegnie już dużej zmianie, polegać będzie bowiem nie tylko na nagrodach z Funduszu Zakładowego, ale w pierwszym rzędzie na uzależnieniu premii produkcyjnej pracowników inż.-technicznych i administracyjnych od efektów ekonomicznych osiągniętych przez komórkę, do której należą. Sposób premiowania powinny ustalić odpowiednie przepisy branżowe. Ocena wyników ekonomicznych poszczególnych komórek powinna być dokonywana kolegiąlnie, przez specjalnie w tym celu powołane komisje. Komisje te, w skład których wchodzi m. in. kierownik działu planowania, główny księgowy, przedstawiciel dyrektora i czynnik społeczny, winny pełnić rolę ośrodka kierującego całością poczynań, pobudzającego inicjatywę załogi i w razie potrzeby rolę arbitra.

Etap ten polega na doprowadzeniu zadań produkcyjnych i wskaźników ekonomicznych do mniejszych jednostek, jak gniazda obróbcze, brygady i w końcu stanowiska pracy, nie wszędzie da się zastosować, względnie nie wszędzie będzie opłacalny i wymaga szczegółowych rozpracowań. W tych przedsiębiorstwach, w których jednak będzie to możliwe i celowe, zadania dla mniejszych komórek będą wyznaczone jak najściślej, choć obejmą węższy zakres zagadnień, niż da się to zastosować w stosunku do wydziałów i innych większych jednostek organizacyjnych. Tak np. trudno będzie ustalić koszt jednostki wyrobu w gniazdach czy w brygadach. Ewidencja wykonania zadań musi być wówczas o ile możliwości przesunięta do wydziałów.

Analiza następuje oczywiście na szczeblu wyższym, choć nie wydaje się konieczne, aby musiała ona wykraczać poza kierownictwo wydziału, które powinno mieć wtedy wpływ na premiowanie pracowników tych komórek np. z funduszu zakładowego, lub przy wynikach negatywnych, regres w stosunku do ich premii.

Podobnie badanie wyników ubiegłych okresów, wyjaśnienie uchybień, ustalanie wniosków na przyszłość w sprawie pracy tych komórek może odbywać się w trybie podanym wyżej, również co miesiąc, na naradach wydziału, czy działu przedsiębiorstwa. Swoją drogą analiza działalności większych jednostek, jak wydziały i działy odbywać się będzie nadal na miesięcznych naradach ogólnozakładowych.

Jan Frąckiewicz

Gabriel Rupiński

Ośrodek konsultacyjny IEOP dla spraw służby dyspozytorskiej *

Wprowadzenie do przedsiębiorstw resortu przemysłu lekkiego służby dyspozytorskiej stało się specjalnie pilne w świetle uchwał II Zjazdu PZPR. Zjazd wysunął, między innymi, zadanie osiągnięcia wydatnego wzrostu produkcji przemysłowej artykułów szerokiego spożycia ze specjalnym uwzględnieniem ich jakości i rozszerzonego asortymentu, lepszego wykorzystania istniejącej techniki oraz dalszego wzrostu wydajności pracy przez dalszy postęp techniczny i lepszą organizację pracy.

Realizacja tych zadań wymaga, między innymi, znacznego usprawnienia operatywnego kierownictwa w sensie zastosowania profilaktyki i planowości działania, zaostrenia dyscypliny technologicznej i remontowej.

Dyspozytorstwo — jak wiadomo z praktyki radzieckiej — przyczynia się w znacznym stop-

niu do usprawnienia i prawidłowego kształtowania się tych czynników w zakładzie wytwórczym.

W przedsiębiorstwach podległych resortowi przemysłu lekkiego system ten nie był jednak dotychczas stosowany. Przemysł lekki stanął więc przed poważnym i trudnym zagadnieniem, obejmującym szeroki wachlarz kwestii organizacyjnych, technicznych i przygotowania kadr.

W szczególności sprawy organizacyjne obejmują między innymi: (a) wypracowanie struktury organizacyjnej służby dyspozytorskiej, (b) określenie organizacyjnych i funkcyjnych zmian związanych z wprowadzeniem systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie, (c) ukształtowanie metod pracy aparatu dyspozytorskiego, (d) opracowanie systemu planowania kalendarzowego, (e) opracowanie projektu ewidencji dyspozytorskiej, (f) opracowanie projektu pomocy organizacyjnych, (g) określenie kolejności prac związanych z wprowadzeniem systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie.

* Z prac Ośrodka Konsultacyjnego Zakładu Przemysłu Włókienniczego IEOP w Łodzi.

Sprawy techniczne obejmują między innymi:

(a) określenie rodzajów technicznych środków służby dyspozytorskiej, które należy stosować w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego, opracowanie dla nich warunków technicznych i eksploatacyjnych, uruchomienie prac konstruktorskich i produkcji;

(b) przygotowanie inwestycji, a w pierwszym rzędzie ustalenie metody opracowania założeń inwestycyjnych w oparciu o wstępny projekt systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie;

(c) określenie zasad lokalizacji dyspozytorni i opracowania warunków dla dyspozytorni.

Sprawy kadrowe dotyczą między innymi doboru przyszłych dyspozytorów i przeszkolenia przyszłych dyspozytorów.

Zadania te, których rozwiązanie należy po części do przedsiębiorstw przemysłowych, po części do centralnych zarządów przemysłu, biur projektowania zakładów przemysłowych i samego Ministerstwa Przemysłu Lekkiego, są nowe, trudne i pracochłonne. Ich prawidłowe rozwiązanie wymaga przeprowadzenia studiów, wykonania dość żmudnych prac, badań i prób.

W przewidywaniu potrzeb przedsiębiorstw podległych, Ministerstwo Przemysłu Lekkiego wystąpiło już wcześniej, bo w roku 1952 z wnioskiem o wstawienie do planu Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu — począwszy od roku 1953 — prac naukowo-badawczych w zakresie zagadnień dyspozytorskich. Ministerstwo wyznaczyło konkretny zakład dla przeprowadzenia badań i prób, w którym jako pierwszym w resorcie ma być wprowadzony wzorcowy system dyspozytorski.

Prowadząc swoje prace Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu zgromadził literaturę traktującą o tych zagadnieniach w różnych gałęziach przemysłu radzieckiego, opracował projekt organizacji służby dyspozytorskiej dla przedsiębiorstwa bawełnianej oraz opracował szereg zagadnień o znaczeniu przekraczającym zainteresowania zakładu, w którym prowadzono pracę.

Pracownicy IEOP pracujący nad projektem systemu dyspozytorskiego dla przemysłu bawełnianego, podjęli inicjatywę uruchomienia ośrodka konsultacyjnego dla spraw organizacji, metod pracy i środków technicznych służby dyspozytorskiej. Ośrodek ten został uruchomiony w marcu 1954 roku w ramach zobowiązań podjętych dla uczczenia II Zjazdu PZPR.

Zadaniem ośrodka konsultacyjnego jest popularyzowanie w przemyśle systemu dyspozytorskiego oraz postępu organizacyjnego i technicznego w tym zakresie, przekazywanie dotychczasowego i bieżącego dorobku przemysłowi, pomoc w szkoleniu kadr przyszłych dyspozytorów jak również pogłębianie opracowań teoretycznych w zakresie dyspozytorskiego systemu zarządzania.

Ośrodek konsultacyjny realizuje te zadania przez: prowadzenie stałej wystawy, udzielanie porad przedstawicielom zakładów produkcyjnych, centralnych zarządów przemysłu, ministerstw, biur projektowania zakładów przemysłowych, pracownikom naukowym i studen-

tom wyższych uczelni, urządzenie odczytów, pogadanek, zebrań dyskusyjnych, obsługę wycieczek urządzanych do ośrodka, prowadzenie ćwiczeń dla słuchaczy kursów dyspozytorów organizowanych przez CUSZ, prowadzenie ewidencji i gromadzenie publikacji książkowych i periodycznych, gromadzenie obcych opracowań z zakresu organizacji i metod pracy służby dyspozytorskiej, gromadzenie modeli, katalogów i opisów środków technicznych jak również prowadzenie planowych prac badawczych.

Tematyka pierwszej wystawy w ośrodku konsultacyjnym obejmuje: strukturę służby dyspozytorskiej, metody pracy służby dyspozytorskiej, przykładowe urządzenie i wyposażenie dyspozytorni, projektowanie i wdrażanie systemu dyspozytorskiego w przemyśle.

Przy ustalaniu tematyki i zakresu wystawy uznano za słuszne położyć główny nacisk na zagadnienie elementarne z zakresu systemu dyspozytorskiego, ponieważ są to sprawy nowe i prawie nie znane w naszym przemyśle.

Struktura służby dyspozytorskiej

Celem części wystawy traktującej o strukturze służby dyspozytorskiej jest przedstawienie, w jakich komórkach przedsiębiorstwa tworzy się komórki dyspozytorskie, przedstawienie typowej struktury komórki dyspozytorskiej oraz rodzajów kontaktów, występujących między poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa przy istnieniu służby dyspozytorskiej.

Zagadnienie struktury służby dyspozytorskiej w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem kluczowym. Od właściwego jego rozwiązania zależy w znacznym stopniu zgodność działania służby dyspozytorskiej z zasadą jednoosobowego kierownictwa, wielkość nakładów inwestycyjnych na sprzęt dyspozytorski i sieć łączności, ilość potrzebnych etatów i wysokość funduszu płac personelu dyspozytorskiego.

Uchwała KERM z dnia 12 maja 1950 roku w sprawie struktury organizacyjnej uspołecznionych przedsiębiorstw przemysłu kluczowego, centralnych zarządów przemysłu i zjednoczeń nie przewidywała jeszcze istnienia w przedsiębiorstwach służby dyspozytorskiej. Stąd też wzorcowe schematy organizacyjne przedsiębiorstw, opublikowane w tejże uchwale, nie zawierały komórek dyspozytorskich. Dopiero po ukazaniu się zarządzenia Przewodniczącego PKPG z dnia 4 maja 1951 roku w sprawie planowania wewnątrzzakładowego przystąpiono zgodnie z punktem 16 do „ustalenia sposobu organizacji służby dyspozytorskiej w zakładzie”. Zagadnienie umiejscowienia komórek dyspozytorskich w schematach organizacyjnych przedsiębiorstw miało dwa aspekty. Przede wszystkim trzeba było ustalić, w których komórkach przedsiębiorstwa należy powoływać służby dyspozytorskie. Następnie należało w sposób właściwy wykazać komórki dyspozytorskie na schemacie przedsiębiorstwa.

Rzecz jasna, że korzystano przy tym w znacznej mierze z doświadczeń radzieckich.

Przeniesienie tych doświadczeń, do naszych przedsiębiorstw byłoby słuszne bez reszty, gdy-

by struktura organizacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego nie różniła się od struktury przedsiębiorstw radzieckich. W naszym przemyśle w ogóle, a w przemyśle włókienniczym w szczególności, występują jednak — w odróżnieniu od przemysłu radzieckiego — obok przedsiębiorstw jednozakładowych przedsiębiorstwa wielozakładowe. Ta specyfika struktury organizacyjnej polskiego przemysłu lekkiego została uwzględniona w toku adaptacji radzieckich wzorów organizacyjnych służby dyspozytorskiej dla przedsiębiorstw polskich.

Jedno ze stoisk (nr 2) przedstawia schematy służby dyspozytorskiej w polskim przemyśle lekkim.

Kolejne zagadnienie — odpowiednie wykazanie komórki dyspozytorskiej w schemacie organizacyjnym — jest istotne dla zachowania zasad zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zasady jednoosobowego kierownictwa, oraz dla prawidłowego oddania istoty systemu dyspozytorskiego. Zagadnienie to jest zawarte w materiałach dalszego stoiska. Istotę stosunków organizacyjnych w ramach przedsiębiorstwa w warunkach systemu dyspozytorskiego i praktyczny przykład rozwiązania w konkretnym przedsiębiorstwie radzieckim podano na wykresach stoiska nr 1 wystawy.

Uzupełnienie omówienia struktury służby dyspozytorskiej w polskim przemyśle lekkim stanowi graficzne przedstawienie struktury typowej komórki dyspozytorskiej w dwu wariantach z wykazaniem zależności administracyjnej i stanowisk pracy występujących w tych komórkach.

Metodyka pracy służby dyspozytorskiej

Kolejna część wystawy ma na celu zobrazować niektóre podstawowe problemy z zakresu metodyki pracy personelu dyspozytorskiego. Do tych zagadnień zaliczono w pierwszym pokazie przebieg dyspozycji i meldunków w warunkach służby dyspozytorskiej, harmonogram dnia pracy dyspozytora i technikę obsługi stanowisk pracy. Zagadnienia te należy zaliczyć do kluczowych z zakresu metodyki pracy aparatu dyspozytorskiego. Od ich właściwego rozwiązania zależy w dużej mierze: zgodność działania służby dyspozytorskiej z zasadą jednoosobowego kierownictwa, właściwa organizacja dnia pracy aparatu dyspozytorskiego i pracowników z tym aparatem związanych, zwiększenie wydajności urządzeń, uzyskanie rzetelnych danych sprawozdawczych w zakresie wskaźników techniczno-ekonomicznych, bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy personelu usługowego.

Wykresy dalszego stoiska nr 3 zawierają analizę przebiegu dyspozycji w przedsiębiorstwie jednozakładowym.

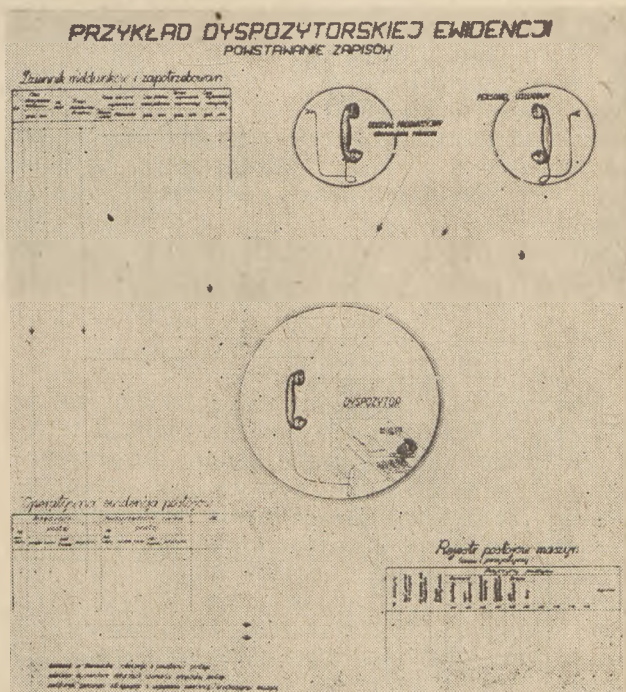
Wykresy przedstawione na stoisku 3 wykazują równocześnie drogi, którymi w warunkach systemu dyspozytorskiego przekazywane są meldunki.

Osobno przedstawiony jest wzorcowy harmonogram dnia pracy dyspozytora. Podaje on chronologicznie czynności wykonywane w cią-

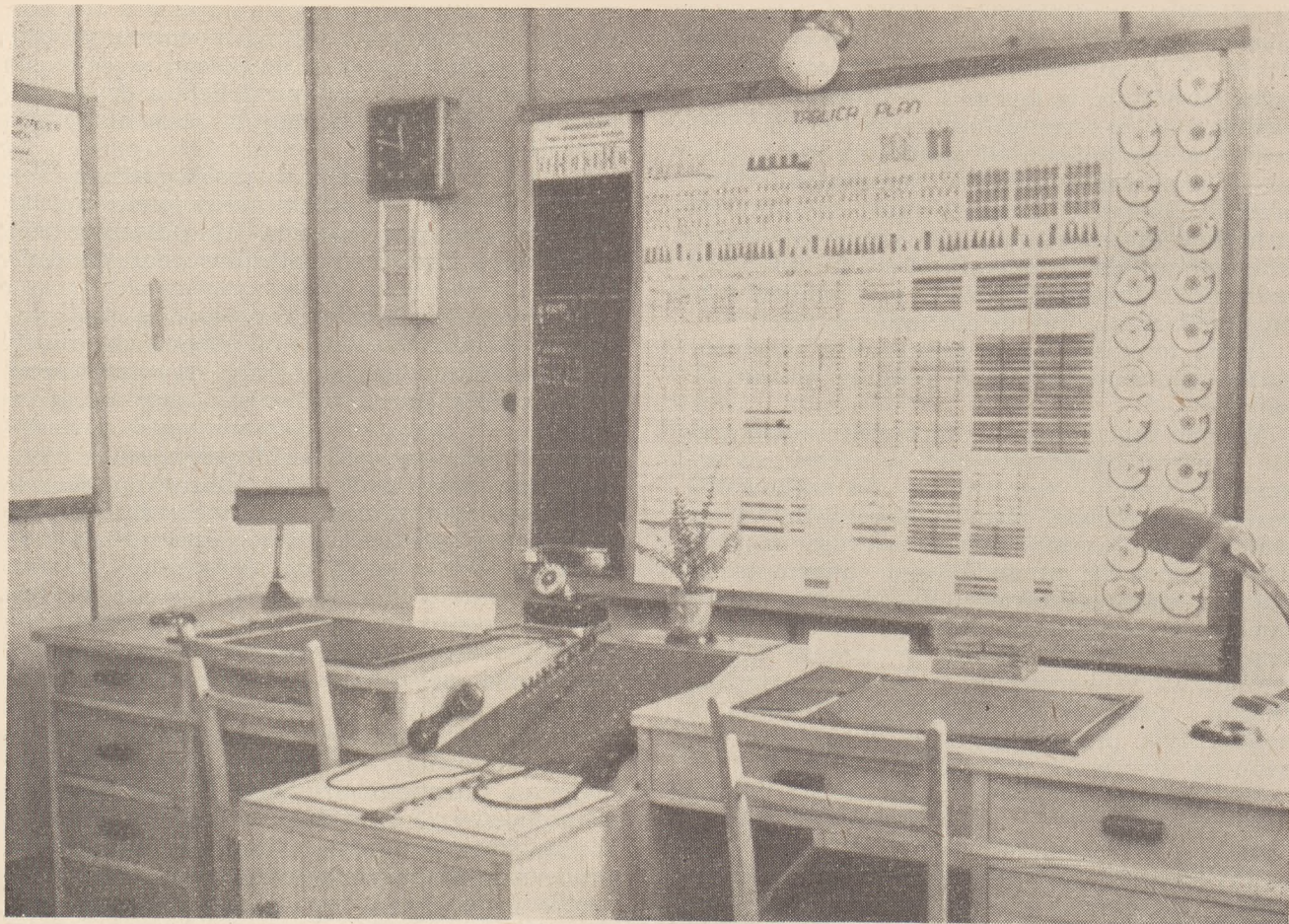
gu zmiany przez dyspozytora i czas przeznaczony na ich wykonanie. Z harmonogramu tego wynika, że dyspozytor około połowy swego czasu poświęca na obchody produkcji, a drugą połowę na załatwienie bieżących spraw w dyspozytorni.

Stoisko 4 przedstawia w sposób graficzny technikę obsługi stanowisk pracy przez aparat dyspozytorski oraz sposób w jaki połączona jest organizacja likwidacji postojów z ich ewidencją.

Pracownicy usługowi kierowani są przy systemie dyspozytorskim do stanowisk pracy przez operatora na podstawie zapotrzebowań zgłaszanych z terenu wydziałów produkcji przez majstra lub specjalnie upoważnionych pracowników. Odbierając taki meldunek operator równocześnie notuje treść jego i czas otrzymania w dzienniku meldunków i zapotrzebowań. W ten sposób przy zgłoszeniu zapotrzebowania na pracownika potrzebnego dla likwidacji postoju, operator ustala od razu czas powstania postoju, jego przyczynę i numer maszyny. Z kolei operator przekazuje telefonicznie odnośnemu pracownikowi usługowemu polecenie usunięcia przyczyny postoju, wyznaczając od razu czas dla wykonania tej czynności. Polecenie to zostaje odnotowane — w czasie rozmowy w następnych rubrykach dziennika meldunków i zapotrzebowań. O wykonaniu polecenia tj. o usunięciu przyczyny postoju melduje operatorowi pracownik, którego operator wysłał dla jej likwidacji. Meldunek ten operator odnotowuje w dzienniku meldunków i zapotrzebowań, ustalając w ten sposób czas zakończenia postoju. Różnica między zanotowanym w dzienniku czasem początku postoju a czasem jego ustania stanowi czas trwania postoju. Z kolei operator przenosi już zlikwidowany postój do dziennika operatywnej ewidencji postojów. W dzienniku tym



Rys. 1.



Rys. 2. Ogólny widok dyspozytorni.

notuje: numer maszyny, czas trwania postoju i przyczynę. Pod koniec zmiany postoje są grupowane w rejestrze postojów maszyn według ich numerów w rozbiu dla każdej maszyny według obowiązującego indeksu przyczyn. Taki raport otrzymuje kierownictwo wydziału produkcji, majster, a dla celów obrachunku płac — biuro wydziałowe.

Jak z powyższego widać wprowadzenie systemu dyspozytorskiego — na odcinku obsługi stanowisk pracy — wyraźnie przyczynia się do przyspieszenia likwidacji postojów i do sprężystości ich likwidacji dzięki centralnemu kierowaniu.

Zagadnienie obsługi stanowisk pracy i ewidencji postojów zostało podane w formie wstępnych propozycji.

Techniczne środki służby dyspozytorskiej

Znaczna część pokazu zorganizowanego w ośrodku konsultacyjnym jest poświęcona technicznym środkom łączności służby dyspozytorskiej. Celem tej części pokazu jest przedstawienie rodzajów stosowanych technicznych środków służby dyspozytorskiej i ich ważniejszych typów, podanie opisów najbardziej typowych urządzeń i ich cech eksploatacyjnych oraz wykazania konieczności posługiwania się przez służbę dyspozytorską własnymi środkami łączności.

Techniczne środki łączności dyspozytorskiej stanowią jeden z podstawowych elementów,

decydujących o działaniu systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie. Zabezpieczają one szybkie otrzymywanie przez służbę dyspozytorską wiadomości, danych ewidencyjnych i meldunków o potrzebach produkcji oraz terminowe przekazywanie przez nią poleceń przy minimalnej stracie czasu.

Znaczenie stosowania technicznych środków łączności dyspozytorskiej nie jest u nas jednak przez wszystkich należycie rozumiane, a same urządzenia w przemyśle lekkim są nawet mało znane. Stąd powstają często nieporozumienia a nawet i błędy przy projektowaniu systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie. Przytoczyć tu można tendencje do stosowania niejednokrotnie droższych urządzeń, o wysokich cechach eksploatacyjnych, tam, gdzie bez jakichkolwiek ujemnych następstw dla sprawności służby dyspozytorskiej można zastosować urządzenia prostsze i tańsze, a urządzenia krajowe zamiast zagranicznych. Zdarzają się także i krańcowo przeciwne przypadki, kiedy na przykład w dużych przedsiębiorstwach czynione są próby, kończące się zresztą niepowodzeniem, wprowadzenia systemu dyspozytorskiego bez równoczesnego wyposażenia aparatu dyspozytorskiego w techniczne środki łączności. Zdarzają się także wypadki, że przedsiębiorstwo nie wdraża u siebie systemu dyspozytorskiego czekając na przydział i dostawę urządzeń łączności, nie orientując się, że droga bardzo nieznacznych uzupełnień może wyko-

rzystać dla potrzeb służby dyspozytorskiej posiadane a nieczynne urządzenia.

Tak więc zrozumienie znaczenia stosowania technicznych środków łączności dyspozytorskiej, znajomość ich rodzajów i typów, znajomość ich cech eksploatacyjnych oraz możliwości adaptacji urządzeń łączności ogólnej do potrzeb służby dyspozytorskiej jest bardzo ważne. Od właściwego rozwiązania łączności zależy sprawność a nawet i powodzenie systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwie, wielkość nakładów na sprzęt dyspozytorski, zaangażowanie do tych inwestycji dewiz i szybkość przejścia przedsiębiorstwa na dyspozytorski system zarządzania.

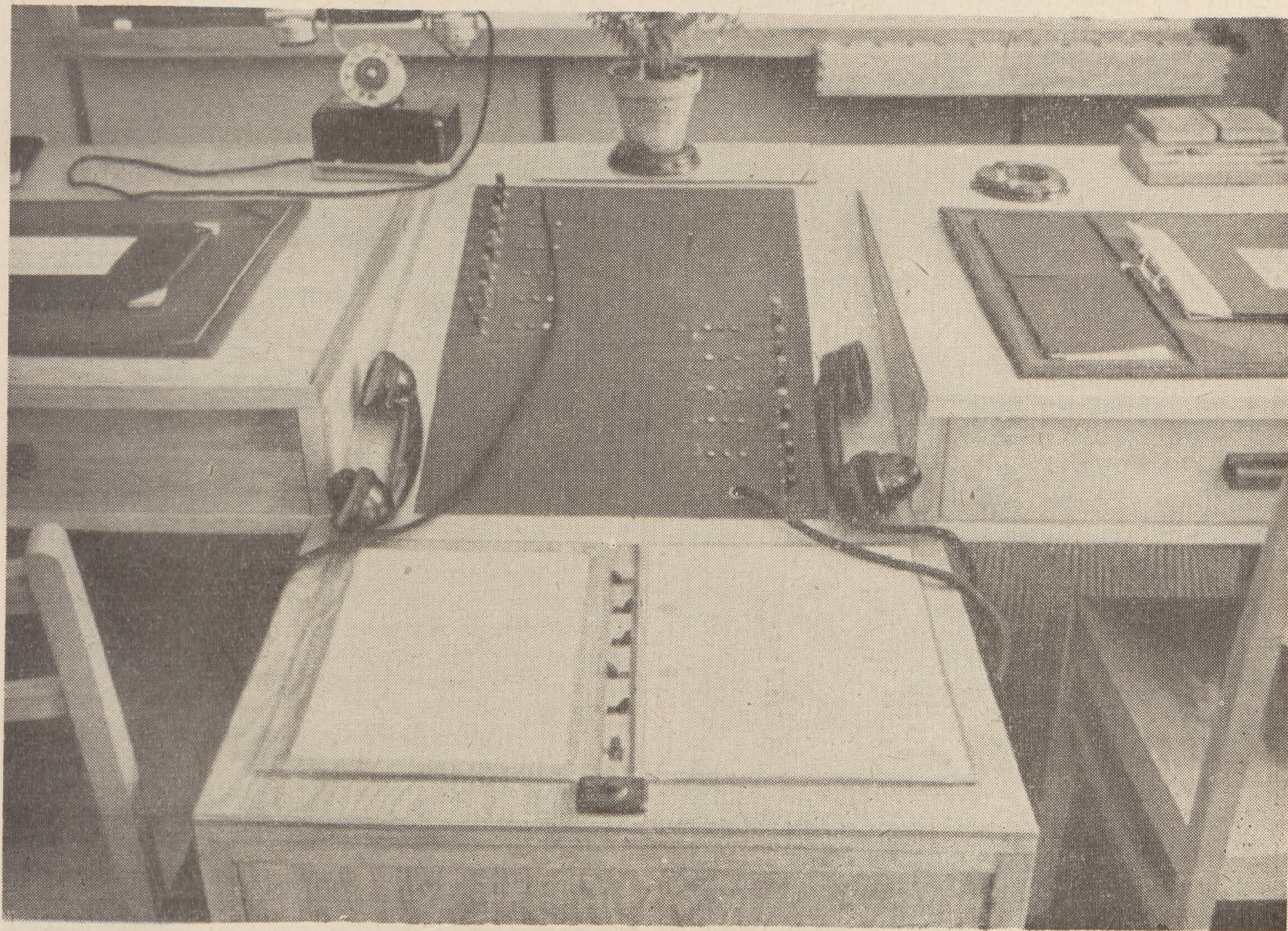
Pokaz obejmuje urządzenia dyspozytorskiej łączności przewodowej i sygnalizacji poszukiwawczej. Na pokaz składają się rysunki ważniejszych rodzajów i typów urządzeń produkowanych w kraju i ZSRR, opisy techniczne i opisy cech eksploatacyjnych, dokumentacja techniczna, prototypy, katalogi polskie i zagraniczne, publikacje i artykuły w czasopismach, materiały powielone.

Spśród polskich urządzeń dyspozytorskich w ośrodku konsultacyjnym pokazano 5 typów telefonicznych łącznic dyspozytorskich stosowanych w budownictwie, a mianowicie: IOMB—MB1, Muranów—MB, MDM—MB, i dwa typy łącznic systemu CB, jedna 15-numerowa a druga 30-numerowa oraz urządzenie radiofonii przewodowej Vox T—1 wraz z opisem obsługi.

Dwa oddzielne stoiska poświęcone są tzw. przystawce dyspozytorskiej, urządzeniu, którego zainstalowanie umożliwia nadanie zwykłym łącznikom telefonicznym (bez ich przerabiania) cech eksploatacyjnych, odpowiadających w dużej mierze potrzebom służby dyspozytorskiej. Przystawka dyspozytorska, pomysłu i projektu Instytutu Organizacji i Mechanizacji Budownictwa, może być z łatwością wykonana w warsztatach każdego przedsiębiorstwa w oparciu o opracowaną przez ten Instytut dokumentację wykonawczą. Schematy elektryczne, rysunki robocze, zestawienia materiałowe, instrukcje robocze i obsługi są wystawione na wspomnianych dwu stoiskach. Dokumentacja ta może być udostępniona zainteresowanym przedsiębiorstwom.

W ośrodku konsultacyjnym jest zainstalowany i czynny prototyp wspomnianej łącznicy dyspozytorskiej typu IOMB—MB1, o której mowa niżej.

Dalsze stoisko (nr 5) przedstawia 4 typy łącznic: łącznicę dyspozytorską dyspozytora wydziału produkcji typu DKC—20, ogólnozakładowe łącznice dyspozytorskie typu DK—WEF i typu DK zakładów im. Żelazowa oraz łącznicę dyrektorską (kierownictwa) typu DKU—1. Dla pokazu wybrano typy najbardziej charakterystyczne, o różnym przeznaczeniu, różnych cechach eksploatacyjnych, a specjalnie także i o różnej obudowie.



Rys. 3. Łącznica dyspozytorska.

Stoisko 6 przedstawia najbardziej typowe środki sygnalizacji produkcyjnej, a więc sygnalizację poszukiwawczą, sygnalizację potrzeb ze stanowiska pracy, sygnalizację dyspozycyjną. Na stoisku tym wystawiono również rysunek pulpitu dyspozytorskiego ze wskazaniem prawidłowego rozstawienia urządzeń nadawczych i odbiorczych sygnalizacji oraz pomocy organizacyjnych.

Uzupełniający materiał tej części pokazu stanowią wyłożone w gablotkach stoisk 4, 5, 6, 7 i 8:

(a) opracowane przez Instytut warunki eksploatacyjne i techniczne dla urządzeń sygnalizacji poszukiwawczej, potrzeb ze stanowisk pracy, zdalnej sygnalizacji grzania się łożysk silników napędzających grupy maszyn, grzania się uzwojeń silników napędzających grupy maszyn, wilgotności względnej w salach produkcyjnych, temperatury w salach produkcyjnych,

(b) warunki eksploatacyjne dla uniwersalnego typu łącznicy dyspozytorskiej,

(c) katalogi produkowanych łącznic w Polsce oraz łącznic radzieckich objętych naszym obrotem towarowym z ZSRR,

(d) ważniejsze publikacje i artykuły traktujące o polskich łącznicach dyspozytorskich.

Przykładowe urządzenie i wyposażenie dyspozytorni

Oddzielną część wystawy stanowi dyspozytornia, tj. miejsce pracy aparatu dyspozytorskiego. Celem tej części pokazu jest zademonstrowanie prawidłowego wyposażenia i organizacji miejsca pracy dyspozytora wydziału produkcji, pokazanie na konkretnym przykładzie pomocy organizacyjnych i dokumentacji prowadzonych w dyspozytorni wydziału produkcji, ułatwienie projektantom na podstawie znajomości wymogów stawianych miejscu pracy aparatu dyspozytorskiego dokonania prawidłowego wyboru pomieszczenia dla dyspozytorni i wreszcie przekonania administracji przemysłowej, że specjalne zadania stawiane organiza-

cji i wyposażeniu miejsca pracy aparatu dyspozytorskiego są słuszne i równocześnie nie trudne do zrealizowania.

Prawidłowe rozwiązanie wspomnianych zagadnień jest istotne dla sprawnej pracy aparatu dyspozytorskiego. Posiada ono bezpośredni wpływ na całokształt działalności tego aparatu, a tym samym i na skuteczność systemu dyspozytorskiego. Jest ważne także z punktu widzenia stworzenia warunków dla pełnego i prawidłowego nadzoru kierownika nad działalnością dyspozytora i znajomości przez tego kierownika sytuacji na produkcji.

Dyspozytornia jest urządzona stosownie do warunków dla dyspozytorni, opracowanych przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu, które są wyłożone w ośrodku konsultacyjnym do wglądu. Warunki te określają między innymi prawidłowe usytuowanie dyspozytorni, oświetlenie, ogrzewanie, wentylację, wielkość pomieszczenia, granice temperatury i wilgotności względnej, sposób zapewnienia dobrej słyszalności oraz wyeliminowania rezonansów i zewnętrznych zakłóceń akustycznych itp.

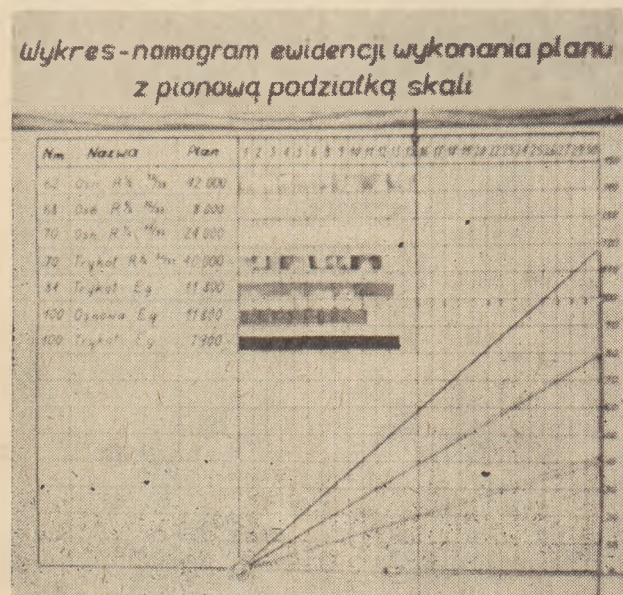
Przedmiotem pokazu wnętrza dyspozytorni są meble biurowe, urządzenia techniczne, pomoce organizacyjne i dokumentacja w zakresie ewidencji i sprawozdawczości dyspozytorskiej.

Dyspozytornia jest wyposażona w normalne meble biurowe, a mianowicie w szafę na akta, stolik dla przekazywania zmian i kilka krzeseł oraz specjalny stół dyspozytorski zwany pulpitem.

Pulpit posiada kształt dwu zestawionych podłużnie biurków z wystającą środkową szafką. Do szafki tej jest wmontowana łącznica dyspozytorska oraz nadajnik dyspozytorskiej sygnalizacji poszukiwawczej. Pulpit posiada dwa wygodne miejsca pracy dyspozytora i operatora. Powierzchnia stołu umożliwia swobodną pracę kancelaryjną. Dyspozytor i operator siedzą przy pulpicie obok siebie, przegrodzeni wspomnianą wystającą szafką, zwróceniem twarzy w jednym kierunku. W ten sposób obydwaj mają jednokowy dostęp do łącznicy dyspozytorskiej i nadajnika sygnalizacji poszukiwawczej. Obydwaj tj. dyspozytor i operator mają stale w polu widzenia ustawione zazwyczaj na tylnej części pulpitu — tablice rejestracyjne sygnalizacji awaryjnej i produkcyjnej, tablicę rejestracyjną postoi oraz mieszczącą się na ścianie podstawową pomoc organizacyjną — tablicę-plan.

Tą drogą zostaje zapewnione utrzymanie ciągłości nadzoru nad wskazaniem wspomnianych urządzeń nawet w przypadku, jeśli jeden z pracowników jest chwilowo nieobecny w dyspozytorni. Każde inne rozwiązanie pulpitu wyklucza tę możliwość.

Na urządzenie techniczne omawianej dyspozytorni składają się: łącznica dyspozytorska (prototyp łącznicy IOMB—MB1) oraz urządzenie świetlnej sygnalizacji poszukiwawczej. Łącznica dyspozytorska między innymi umożliwia równoczesne i niezależne prowadzenie rozmów z dwu stanowisk pracy: dyspozytora i operatora. Rozmowy mogą być indywidualne i zbiorowe (konferencyjne). Rozmowy prowa-



Rys. 4.

dzony są w dyspozytorni za pośrednictwem mikrofonu. Istnieje możliwość przełączania rozmowy na mikrofon stołowy i głośnik, jednak na przemian albo na stanowisku pracy dyspozytora albo operatora. Wszelkie połączenia są bezsznurowe i podobnie jak nadawanie sygnałów, wywołania przeprowadza się za pomocą przełączników przechyłnych. Sygnalizacja jest lampkowa.

Urządzenie poszukiwawczej sygnalizacji świetlnej składa się z nadajnika sygnałów (wmontowany do pulpitu), sygnalizatora kontrolnego, służącego dla sprawdzania prawidłowości uruchomienia sygnałów (zawieszony na ścianie dyspozytorni) i z sygnalizatorów, które są instalowane w halach produkcyjnych. Dwa sygnalizatory-makiety są zawieszone w ośrodku. Sygnalizatory są pięciokolorowe i umożliwiają nadanie 31 sygnałów wywołania. Poszczególne sygnały uzyskuje się przez tworzenie odpowiednich układów kolorów. Przydział sygnałów wywołania dla poszczególnych pracowników przędzalni podany jest na tablicy umieszczonej na szafce pulpitu.

Dyspozytornia jest wyposażona w następujące pomoce organizacyjne: tablicę-plan, harmonogram remontów maszyn i urządzeń, harmonogram konserwacji maszyn, wykres-nomogram ewidencji wykonania planu, wykres kontroli wykonania planu w przekroju faz, tablicę kontrolną pracy parku samochodowego.

Tablica-plan jest podstawową pomocą organizacyjną dyspozytora przędzalni. Wykazuje ona:

- aktualne obłożenie maszyn według asortymentu,

- planowane zmiany obłożenia maszyn (według asortymentu) spowodowane wprowadzaniem do produkcji nowego asortymentu lub regulowaniem wykonania zadania planowego (wyrównywanie odchyleń). Zmiany obłożenia ujęte są według asortymentów, dat, godzin, faz i numerów maszyn,

- stany zapasów półproduktów zasilających poszczególne fazy produkcji w układzie asortymentowym. Stany są wykazywane w procentach ustalonego normatywu i aktualizowane co kilka (nie rzadziej niż 4) godzin,

- bieżące postoje maszyn z przyczyn technicznych (remonty, konserwacje itp.),

- bieżące postoje maszyn nieplanowane (awaryjne, organizacyjne itp.),

- gniazda naruszenia rytmiczności pracy, tj. maszyny, na których obciążenie wykonane zostało w dłuższym niż założono czasie, lub waży mniej, niż wynoszą ustalone wielkości graniczne.

Tablica-plan służy dla kontroli i operatywnego regulowania rytmicznego przebiegu wykonania zadania zmianowego, koordynacji pracy poszczególnych faz, wykrywania przyczyn powodujących odchylenia wykonania zadania zmianowego. Uwaga aparatu dyspozytorskiego jest przy tym skoncentrowana na zjawiskach negatywnych.

Harmonogram remontu maszyn wykazuje plan i wykonanie remontów kapitalnych i średnich według dat i numerów maszyn.

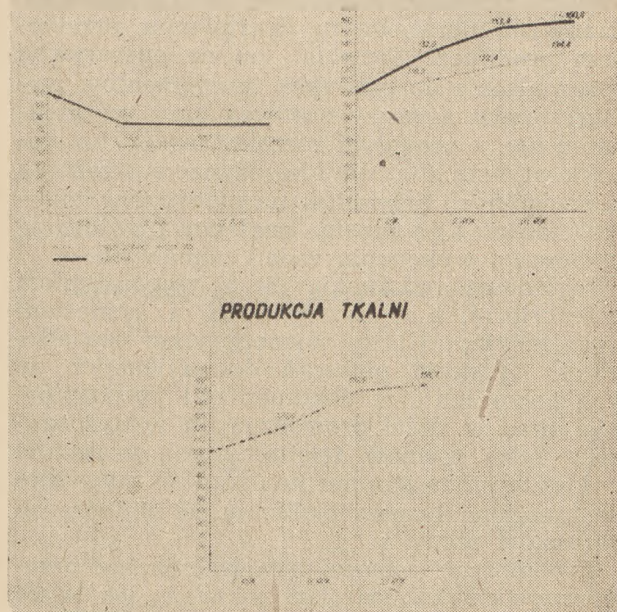
EFEKTY TECHNICZNO-EKONOMICZNE

UZYSKANE NA SKUTEK

WPROWADZENIA SŁUŻBY DYSPOZYTORSKIEJ
W ZAKŁADACH IM. THAELMANA W ZSRR

POSTOJE MASZYN

WYDAJNOŚĆ MASZYN



Rys. 5.

Harmonogram konserwacji maszyn wykazuje plan i wykonanie przeglądów zapobiegawczych oraz kontroli i dopełniania wrzecion olejem według dat i numerów maszyn.

Wykres-nomogram ewidencji wykonania planu z pionową podziałką skali służy do ustalania i nanoszenia danych z wykonania planu w poszczególnych asortymentach oraz do szybkiego określania procentu wykonania planu.

Wykres kontroli wykonania planu wykazuje w przekroju mieszanek i ważniejszych faz wykonanie zadań produkcyjnych zmianowo i narastająco.

Tablica kontrolna pracy parku samochodowego (powinna być prowadzona zasadniczo w dyspozytorni przedsiębiorstwa) wykazuje pracę parku samochodowego w danym czasie. Tablica taka w przypadku istnienia transportu wewnętrznego może być zastosowana dla celów kontroli pracy urządzeń transportowych wydziału produkcji lub międzywydziałowego.

Ciekawą pomoc organizacyjną stanowi selekcyjna kartoteka zawodów. Notuje się w niej zawody opanowane przez poszczególnych pracowników wydziału produkcji. Karty są imienne. Kartoteka może być wykorzystywana przez aparat dyspozytorski dla dokonywania doraźnych przerzutów siły roboczej.

W dyspozytorni wyłożono wzory dzienników oraz dokumenty z zakresu planowania dobowo-zmianowego prowadzone na szczeblu dyspozytora wydziałowego (przędzalni).

Projekt planowania tygodniowego i dobowo-zmianowego przedstawiono na stoiskach nr 13—18.

Osobno przedstawiony jest jeden z elementów wyposażenia dyspozytorni w zakładzie wełnianym, mianowicie harmonogram pracy maszyn.

Harmonogram ten, obejmujący kolejne fazy produkcyjne, jest podstawową pomocą organizacyjną dyspozytora zakładu wełnianego przy planowym-operatywnym kierowaniu przebiegiem produkcji. Pozwala on na operatywne wprowadzanie do produkcji asortymentów według stanów zapasów surowca przy uwzględnianiu stanu produkcji niezakończonych, na stałą operatywną kontrolę i koordynację przebiegu poszczególnych artykułów na przestrzeni kolejnych faz oraz na prostą poglądową ewidencję ilościowego wykonania zadań planowych.

Poglądowe zapoznanie się z wyposażeniem dyspozytorni, a w szczególności z pomocami organizacyjnymi przy równoczesnym uświadomieniu częstości notowań dokonywanych na tych pomocach i w dokumentacji dyspozytorskiej oraz w ilości prowadzonych w dyspozytorni ilości rozmów telefonicznych uzasadnia w dostatecznym stopniu konieczność zapewnienia aparatowi dyspozytorskiemu jak najlepszych warunków pracy.

Wspomniane pomoce organizacyjne, a przede wszystkim tablica-plan wskazują, jak łatwo może być sprawowana przez kierownika kontrola pracy aparatu dyspozytorskiego, o ile kierownik ten będzie często odwiedzać dyspozytornię. Stąd wypływa wyraźny wniosek dla projektantów odnośnie lokalizacji dyspozytorni.

Projektowanie i wdrażanie systemu dyspozytorskiego

Omawiana część pokazu ma na celu przedstawienie problematyki, wchodzącej w skład projektowania i wdrażania systemu dyspozytorskiego w zakładzie produkcyjnym oraz wskazanie kolejności wykonywania poszczególnych prac.

Od prawidłowego określenia zespołu środków organizacyjnych i technicznych, stanowiących warunki wprowadzenia systemu dyspozytorskiego w zakładzie wytwórczym oraz od prawidłowego ich zaprojektowania i wdrażania, zależy w znacznym stopniu skuteczność dyspozytorskiego systemu.

W ośrodku konsultacyjnym przedstawiono trzy podstawowe zagadnienia z zakresu omawianej problematyki, a mianowicie: warunki wprowadzenia systemu dyspozytorskiego, kolejność prac organizacyjnych związanych z wdrażaniem systemu dyspozytorskiego oraz metodykę opracowania założeń organizacyjnych i technicznych dla służby dyspozytorskiej dla konkretnego zakładu.

Stoisko 9 przedstawia w ujęciu problemowym przebieg prac przy projektowaniu i wdrażaniu dyspozytorskiego systemu. Całość zagadnienia rozbito na zadania główne, a te na prace, które winny być wykonane dla rozwiązania

poszczególnych zadań. Zadania i prace podane są w kolejności, w jakiej należy je rozwiązywać.

Zadania główne obejmują: (a) opracowanie założeń organizacyjno-technicznych i przygotowanie inwestycji; (b) opracowanie projektu rozwiązań względnie uzupełnień: planowania, ewidencji i sprawozdawczości, pomocy organizacyjnych, metod obsługi stanowisk pracy oraz organizację służby dyspozytorskiej; (c) wdrażanie systemu dyspozytorskiego drogą stopniowego przejmowania przez aparat dyspozytorski zadań operatywnego kierowania.

Wykonanie całości prac rozdzielone zostało na cztery etapy, z których etap czwarty stanowi wdrażanie systemu dyspozytorskiego. Wdrażanie to rozpatrzono w dwu aspektach, a to: w kolejności uruchamiania poszczególnych komórek dyspozytorskich wewnątrz przedsiębiorstwa i w kolejności przejmowania poszczególnych zadań przez aparat dyspozytorski konkretnej komórki.

Stoisko 10 poświęcone jest metodzie opracowania założeń organizacyjno-technicznych systemu dyspozytorskiego w istniejącym zakładzie wytwórczym. Metoda opracowania założeń przedstawiona została w układzie zagadnieńowym i czasowym.

W sposób graficzny przedstawiono dane wyjściowe i materiały, potrzebne do zaprojektowania systemu dyspozytorskiego oraz sposób i formę opracowania założeń.

Założenia podzielono na dwie części: organizacyjną i techniczną.

Część organizacyjna stanowi podstawę dla opracowania części technicznej. Okres wykonania całości prac podzielono na pięć etapów, których czas realizacji może być różny. W schemacie wyodrębniono dla każdego etapu pracę limitującą czas jego trwania. Na te prace należy zwrócić szczególną uwagę, dążąc do możliwie największego skrócenia czasu ich wykonania. W schemacie podano również przykładowo wykonawców poszczególnych prac (łącznie ze sprawdzaniem i akceptowaniem oraz omawianiem ważniejszych opracowań na naradzie). Podany projekt formy założeń jest dostosowany do wymogów komisji oceny projektów inwestycyjnych i biur projektowania urządzeń słaboprądowych.

Ostatnie dwa stoiska, 11 i 12, z cyklu „projektowanie i wdrażanie systemu dyspozytorskiego” — poświęcone są efektom technicznym i ekonomicznym uzyskanym w wyniku wprowadzenia systemu dyspozytorskiego w zakładach przemysłu włókienniczego. Wobec braku danych z przemysłu polskiego, przytoczono dane radzieckie.

Dane cyfrowe stoiska 11 obejmują: postoję i wydajność maszyn oraz produkcję tkalni. Cyfry te obejmują okres trzyletnich obserwacji przy czym dane z roku poprzedzającego wprowadzenie systemu dyspozytorskiego przyjęto za 100%. Wyraźną poprawę wskaźników ilustruje zamieszczony rys. 5. Oczywiście, że na kształtowanie się przedstawionych wskaźników miały wpływ i inne czynniki, jednak autorzy

radzieccy (Mondzelewskij i Barskij „Dispietczizacija w szersztianoj promyslnosti”, Moskwa, 1939, Gizlegprom) wiąże tę poprawę głównie z wprowadzeniem systemu dyspozytorskiego.

Stoisko 12 przedstawia również efekty ekonomiczno-techniczne w tychże zakładach, ale ujęte od strony wpływu stosowania systemu dyspozytorskiego na wykorzystanie czasu pracy majstra. Jak wynika z zamieszczonych tabel po wprowadzeniu służby dyspozytorskiej w przędzalni i tkalni w sposób radykalny zmniejszył się czas zużywany przez majstrów na interwencje, poszukiwanie materiałów itp. Dzięki temu majster może więcej czasu poświęcać bezpośredniemu kierowaniu powierzonym sobie zespołom, lepszej pielęgnacji maszyn, lepszej organizacji pracy i nadzorowaniu jakości.

Do zadań planowych ośrodka winno należeć prowadzenie obserwacji nad efektami techniczno-ekonomicznymi stosowania systemu dyspozytorskiego w polskim przemyśle. W tym zresztą zakresie zostały poczynione już prace przygotowawcze oraz przeprowadzono szereg obserwacji wstępnych.

*

Blisko roczny okres istnienia Ośrodka Konsultacyjnego Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu pozwala na dokonanie pierwszej oceny dotychczasowej działalności i na wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Odpowiedzią na pytanie, czy taki ośrodek jest w ogóle potrzebny, jest ilość osób, która w okresie minionego roku korzystała z ośrodka i charakter instytucji przez te osoby reprezentowane.

Nie wliczając pracowników Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu (łącznie z zakładami spoza terenu Łodzi) z ośrodka konsultacyjnego w okresie jego rocznego istnienia skorzystało ponad 320 osób. Procentowo podział tych osób według reprezentowanych instytucji przedstawia się następująco:

— personel naukowy i słuchacze wyższych uczelni i technikum	39%
— kierowniczy personel inżynieryjno-techniczny przedsiębiorstw	37%
— personel inżynieryjno-techniczny centralnych zarządów przemysłu	12%
— członkowie zespołów organizacyjnych C.Z.P.	2%
— przedstawiciele biur projektowania zakładów przemysłowych	2%
— przedstawiciele ministerstw	2%
— inne instytucje jak: prasa, radio, instytucje wydawnicze itd.	6%

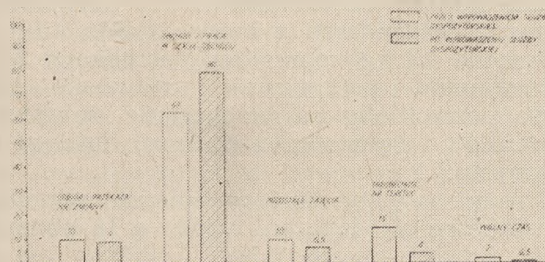
Już pobieżna analiza tych cyfr pozwala stwierdzić duże zainteresowanie ośrodkiem w uczelniach i zakładach produkcyjnych oraz w centralnych zarządach przemysłów. Na podkreślenie zasługuje niestety niski procent gości ośrodka spośród członków zespołów organizacyjnych centralnych zarządów przemysłu podległych MPL. Wydaje się, że ten brak zainteresowania postępowaniem organizacyjnym ze strony zespołów, powołanych do jego wdrażania

EFEKTY TECHNICZNO - EKONOMICZNE

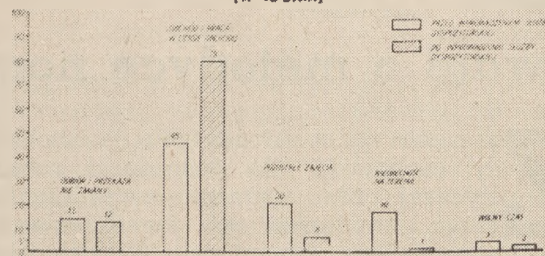
UZYSKANE NA SKUTEK

WPROWADZENIA SŁUŻBY DYSPOZYTORSKIEJ W ZAKŁADACH IM. THEALMANA W ZSRR

WYKORZYSTANIE CZASU PRACY MAJSTRA W TKALNI (W % DNIA)



WYKORZYSTANIE CZASU PRACY MAJSTRA W PRZĘDZALNI (W % DNIA)



Rys. 6.

w przemyśle, winien być czym prędzej przezwyciężony. Korzyści z kontaktów w ośrodku konsultacyjnym mogą być obustronne, a to tak dla pracowników nauki jak i dla członków zespołów organizacyjnych.

Zainteresowanie ośrodkiem konsultacyjnym nie ograniczało się tylko do przemysłu lekkiego. Porad względnie konsultacji udzielono przedstawicielom resortów względnie biur projektowania następujących innych gałęzi przemysłu: hutnictwa, przemysłu maszynowego, przemysłu drzewnego i papierniczego, budownictwu, przemysłu materiałów budowlanych.

Tematyka ośrodka, jak wynika z podanego wyżej omówienia dotyczyła zarówno zagadnień czysto branżowych, jak planowanie, ewidencja, pomoce organizacyjne, jak i zagadnień do pewnego stopnia ponad branżowych: organizacja służby dyspozytorskiej, metody pracy, techniczne środki łączności, wdrażanie systemu dyspozytorskiego.

Należy jednak przyznać otwarcie, że żadne z zagadnień dyskusyjnych, które wydawało się, że zostanie rozstrzygnięte przy okazji kontaktów z przedstawicielami zakładów produkcyjnych, nie zostało ostatecznie wyjaśnione. Niewątpliwie inaczej będzie się przedstawiała ta wymiana doświadczeń i poglądów z przemysłem, kiedy wdrażanie systemu dyspozytorskiego w przedsiębiorstwach będzie następowało szerszym frontem.

W świetle powyższej pobieżnej oceny dotychczasowej działalności ośrodka, wydaje się nie-

wątpliwą celowość przekształcenia go z ośrodka konsultacyjnego dla przemysłu lekkiego w ośrodek międzybranżowy. Przemawia za tym zarówno dotychczasowy wkład pracy w uruchomienie i rozwijanie ośrodka, zakres jego dotychczasowej problematyki i działalności, jak i szerokie uwzględnienie w tematyce technicznych środków służby dyspozytorskiej (zagadnienie typowo międzybranżowe — typizacja), zebranie doświadczeń z innych branż itd.

Nadanie takiego charakteru ośrodkowi konsultacyjnemu i odpowiednie ustawienie jego planu pozwoliłoby na przekazanie zebranych materiałów i doświadczeń większej ilości galezi przemysłu.

Ośrodek mógłby się stać centrum wymiany doświadczeń międzybranżowych, a to powinno

prowadzić do doskonalenia samego systemu dyspozytorskiego oraz do uzyskania lepszych opracowań uogólniających.

Poza tym zasadniczym wnioskiem wydaje się słuszne podkreślić konieczność postawienia w planie prac ośrodka między innymi następującej tematyki: określenie istoty dyspozytorstwa, opracowanie zagadnienia wdrażania systemu dyspozytorskiego, przeprowadzenie badań w zakresie efektów stosowania systemu dyspozytorskiego. Nadto na odcinku gromadzenia literatury i opracowań wydaje się słuszne, by ośrodek posiadał w swojej bibliotece inne branżowe rozwiązania, wykonane zarówno w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przemysłu jak i na wyższych uczelniach.

Gabriel Rupiński

Jan Pic

Uwagi o metodyce normowania zatrudnienia

Znaczenie norm zatrudnienia (norm obsady osobowej) dla gospodarki socjalistycznej nie wymaga uzasadnienia*. Waga gatunkowa tego zagadnienia jest powszechnie doceniana. W dziedzinie zagadnień zatrudnienia i etatyzacji normowanie zatrudnienia stanowi podstawową metodę planowania oraz podstawę do ustaleń etatowych. Norma ustala elementy typowe i powtarzalne oraz niektóre charakterystyczne warianty odchyłe. Stanowi ona wzorzec, w oparciu o który opracowuje się plan zatrudnienia oraz przeprowadza się etatyzację. Norma służy jednocześnie jako skuteczne narzędzie, którym posługujemy się przy przeprowadzaniu kontroli organizacji i zatrudnienia w zakładach pracy.

Celem normowania zatrudnienia jest: (1) położenie tamy żywiołowemu, niekontrolowanemu kształtowaniu się struktur organizacyjnych i zatrudnienia; (2) zapobieganie dysproporcjom i przerostom organizacyjnym i etatowym, a tym samym umożliwienie pełnej mobilizacji rezerw; (3) określenie właściwego podziału kompetencji i sprecyzowania zakresu odpowiedzialności stanowisk i pełnionych funkcji; (4) podniesienie poziomu, wydajności i organizacji pracy, sprawności funkcjonowania jednostek organizacyjnych i tym samym zapewnienie pełnej realizacji włożonych na nie zadań;

* Na dotychczasowy dorobek teoretyczny w zakresie normowania zatrudnienia składa się, prócz skromnego dorobku publicystycznego między innymi w „Ekonomice i Organizacji Pracy”, również kilka nieopublikowanych prac, których autorami są pracownicy resortów biorący udział w opracowywaniu norm oraz pracownicy Państwowej Komisji Etatów. Prace te wniosły szereg naświetleń, jeśli chodzi o podstawowe założenia metodyki normowania zatrudnienia. Są one wykorzystywane przy pracach nad normowaniem obsady osobowej przez poszczególne resorty i jednocześnie są poddawane próbom praktyki, która wskazuje na potrzebę niezbędnych korekt wywołanych z doświadczeń. W związku z tym, założenia metodologiczne, podstawowe pojęcia i definicje przechodzą proces ewolucji i stopniowego krystalizowania się. Niejednokrotnie przy konfrontacji z praktyką, pierwotne koncepcje i uogólnienia ulegają rewizji i koniecznym zmianom. Z tego względu konieczną jest stała wymiana doświadczeń w zakresie normowania zatrudnienia.

(5) ustalenie kryteriów równomiernego i „sprawiedliwego” rozrzutu etatów; (6) zapewnienie oszczędnej i racjonalnej gospodarki etatami.

Terminologia

W okresie pionierskim, gdy poglądy i wnioski w zakresie normowania zatrudnienia stanowiły pierwsze próby uogólnień, gdy przyjmowane kryteria nie są jeszcze dostatecznie wypróbowane, nie można jeszcze liczyć na uogólnienia trwałe. Jest rzeczą oczywistą, że muszą one przejść okres kształtowania się i ulegać ewolucji w dużym stopniu. Słownictwo, którym posługujemy się w pracach nad normowaniem zatrudnienia, właściwie dopiero się tworzy. Szereg terminów i określeń nosi jeszcze charakter sformułowań prowizorycznych wpływających z obecnego stanu rozpoznania. Siłą rzeczy nie mogą one być jeszcze dostatecznie ścisłe i dlatego nie zawsze odpowiadają potrzebom praktyki bieżącej.

Definiując pojęcia powinniśmy dążyć, aby sformułowania ściśle odzwierciedlały i oddawały istotę pojęcia, a nie ograniczały się do ujęcia jedynie formalnego. I tak np.: w najbardziej rozpowszechnionym określeniu pojęcia etatu dominuje do dziś dnia ujęcie formalnoprawne.

Zagadnienie normowania zatrudnienia rozpatrujemy jednak nie tylko z tego punktu widzenia. Bierzymy pod uwagę przede wszystkim problematykę ekonomiczną, aby widzieć wszechstronnie skutki ekonomiczne ustaleń etatowych wynikających z norm zatrudnienia, a więc — zarówno skutki finansowe, jak i skutki zatrudnienia (w bilansie siły roboczej), wpływ na organizację, produkcję, wymianę, akumulację, świadczenie usług i na wszystkie te czynniki, które decydują o wykonaniu zadań Narodowego Planu Gospodarczego. W systemie gospodarki planowej istotną treść pojęć, któ-

rymi posługujemy się przy opracowywaniu zagadnień zatrudnienia i płac, określać powinny zatem przede wszystkim założenia (cele) ekonomiczne, a nie konstrukcje formalne.

Dlatego też i w określeniu pojęcia etatu należy wysunąć na czoło treść ekonomiczną.

Określenie prawnicze pojęcia etatu jako uprawnienie do zatrudnienia pracownika, w określeniu ekonomicznym (z punktu widzenia zasad normowania zatrudnienia), zostaje rozszerzone jako pojęcie złożone, na które składają się trzy następujące elementy: zatrudnienie, organizacja i płace.

W rozwinięciu: (a) pojęcie stanowiska, jako jednostki miary zatrudnienia, (b) zlokalizowanie stanowiska w konkretnej komórce organizacyjnej, (c) wszystkie stałe elementy wyodrębnienia.

W tym ujęciu używanie terminu „etat” jako bardziej sprecyzowanego należy ograniczyć do układu odpowiadającego powyższemu określeniu. Normowaniem objęte są dwa elementy: zatrudnienie i organizacja; płace natomiast regulowane są w odrębnym trybie.

Pojęcie etatyfikacji w warunkach normowania zatrudnienia nabiera nowej treści. Jako czynność odbywająca się w zasadzie w oparciu o normy zatrudnienia wymaga odpowiadającego nowej treści sformułowania.

Zdezaktualizowana terminologia przestaje spełniać rolę „wspólnego języka” i powoduje z reguły daleko idącą dowolność stosowania i interpretacji. W efekcie wytwarza się chaos terminologiczny i pomylenie pojęć.

Aby tego uniknąć ewolucji pojęć powinna towarzyszyć równoległa i zmiana sformułowań terminologicznych.

W wyniku powyższego rozumowania nasuwa się celowość ustalenia zasad tworzenia słownictwa i sformułowań. Przy opracowywaniu nomenklatury należy przestrzegać zasady, ażeby przyjęte terminy i określenia były jednoznaczne oraz na tyle jasne i ścisłe, by co do ich rozumienia i stosowania nie budziły one wątpliwości.

Wydaje się, że wobec uzasadnionej „płynności” pojęć na początkowym etapie nie wskazanym jest kuszenie się na tworzenie definicji w ogóle, a definicji generalnych w szczególności.

Zakres pojęć i ich sformułowanie należałoby raczej ograniczać do tematyki stosunkowo wąskiej w rozumieniu ściśle określonej dziedziny, branży, zagadnienia, „ad casus”. Sformułowania te powinny na początku nosić charakter nie zwężonych naukowych definicji, lecz powinny przyjąć formę określeń roboczych, określeń instrukcyjnych wyczerpujących w swej treści poszczególne cechy i elementy pojęć i to możliwie wszystkie mające znaczenie dla stosowania tych określeń w praktyce.

Dopiero po okresie próby i stosowania ich w praktyce oraz w miarę rozszerzania zasięgu dziedzin objętych normowaniem, będzie można przystąpić do formułowania zwężonych i generalnych definicji. Prace te powinny być prowadzone kolektywnie (komisyjnie), a z uwagi

na ich badawczy charakter — obliczone na dłuższy okres czasu. Wówczas również będzie można przystąpić i do opracowania słownika nomenklatury i terminów używanych w normowaniu zatrudnienia.

W stosunku do definicji obowiązujących w normowaniu zatrudnienia, zostało przyjęte założenie, że nieraz przedwcześnie jeszcze jest ostateczne ich formułowanie według zasad w tym względzie obowiązujących. W szczególności znaczną trudność napotyka się w ustaleniu zwężonych definicji niektórych terminów (np. terminów obecnie używanych „wskaźnik zatrudnienia”, „stanowisko pracy”, „etat” itp.). W stosunku do takich terminów zakłada się stosowanie „określeń roboczych” umownych, które stanowią pewnego rodzaju surogat definicji i nie są jeszcze definitywne i zupełne.

Metodyka i technika normowania zatrudnienia

Zarówno w zakresie metodyki jak i techniki normowania zatrudnienia jesteśmy w okresie ustalania zasad postępowania. Metodologia normowania zatrudnienia tworzy się stopniowo w miarę narastania dorobku w tym zakresie dla poszczególnych dziedzin i branż. Poszczególne resorty ustalające normy zatrudnienia dla podległych im rodzajów zakładów, opracowują je w oparciu o własne doświadczenia i częściowo przy pomocy literatury radzieckiej (służba zdrowia, budownictwo, kopalnie węgla itp.). Brak natomiast jest dotychczas instrukcji metodologicznej, która zawierałaby ogólne wytyczne co do jednolitego trybu i sposobu postępowania. Dlatego też w chwili obecnej ma miejsce znaczna różnorodność stosowanych metod i używanej w tej dziedzinie terminologii.

Różnorodność rozwiązań świadczy o tym, że stosowana metodyka wolna jest od szablonowości, co niewątpliwie jest zjawiskiem pozytywnym; natomiast brak jednolitej nomenklatury należy ocenić jako znaczne utrudnienie w pracach nad normowaniem.

Trudno jest ustalić wyraźną granicę pomiędzy metodyką, a techniką normowania. Są one niejednokrotnie ściśle ze sobą powiązane. Załączanie się techniki z metodyką występuje np. w zakresie normalizacji układu redakcyjnego i formy graficznej normy. Jednolitość układu redakcyjnego formy graficznej, zwłaszcza schematów organizacyjnych i tablic, jednolitość sformułowań terminów i określeń nie tylko stanowiących nomenklaturę specjalistyczną normowania, lecz również w zakresie słownictwa ogólnego nadaje normie przejrzystość, jasność i łatwość posługiwania się w praktyce. W tej dziedzinie panuje dotychczas dowolność.

Dlatego też równoległe do prac badawczych nad metodyką normowania zatrudnienia należy prowadzić pracę normalizacyjną w tym zakresie.

Niemniej ważną jest sprawa jednolitej i racjonalnej organizacji pracy. Chodzi tu głównie o plany i harmonogramy prac prowadzonych

w komisjach i zespołach roboczych i podział zadań na poszczególnych ich członków.

Dotychczasowa praktyka pozwala już na pewne ustalenia ogólnie obowiązujące w zakresie: (a) sposobu przeprowadzania badań wstępnych i prac przygotowawczych, (b) metod klasyfikacji zadań i czynności, (c) zasad opracowywania struktur i schematów organizacyjnych, (d) klasyfikacji pracowników według podziału na personel działalności podstawowej i pomocniczej, (e) ustalanie nomenklatury stanowisk, (f) kryteriów ustalania obsady ilościowej i podziału jej na część stałą (normy typowych stanowisk) i część zmienną (normatywy zatrudnienia).

Wyżej podane wyszczególnienie prac stanowi jednocześnie obraz przebiegu cyklu poszczególnych etapów prac, których kolejność wynika z faktu, że elementy opracowań wcześniejszych stanowią bazę wyjściową dla opracowań następnych.

Badania wstępne i prace przygotowawcze

Prace nad normowaniem zatrudnienia w danej kategorii jednostek organizacyjnych winny być poprzedzone rozeznaniem stanu faktycznego pod kątem: (a) zadań jednostki, (b) zakresu działania i zakresu czynności poszczególnych stanowisk pracy, (c) struktury organizacyjnej, (d) metod pracy oraz organizacji i techniki pracy, (e) obsady osobowej (liczba etatów, nomenklatura stanowisk, zakres funkcji).

Technika badań wstępnych może pójść w kierunku ankietyzacji obejmującej wszystkie badane jednostki lub metodą reprezentacyjną obejmującą ankietą tylko wybrane typowe jednostki. Rozeznanie może odbywać się również przez badanie jednostek wybranych na miejscu, celem bezpośredniej oceny zwłaszcza organizacji pracy. W każdym razie ograniczenie się jedynie do ankiety nie sprawdzonej następnie przez badania bezpośrednie, nie daje gwarancji wiarygodnego i trafnego rozeznania. Połączenie obydwu sposobów wydaje się najbardziej celowe, przy czym badania bezpośrednie mogą być przeprowadzane metodą reprezentacyjną tylko w niektórych wytypowanych jednostkach objętych ankietą. Należy przyjąć jako zasadę, że podstawową metodą w pracach nad normowaniem jest rozeznanie bezpośrednio poprzedzające opracowanie ankiety oraz konfrontacja opracowanych projektów norm ze stanem faktycznym w terenie — zwłaszcza jeśli chodzi o strukturę organizacyjną, podział funkcji i czynności na poszczególne komórki i stanowiska oraz o obsadę ilościową.

Badania przeprowadza się za pomocą analizy stanu faktycznego. Podstawową metodą analizy w normowaniu zatrudnienia jest porównanie. Analizując zatrudnienie określonej komórki w badanej jednostce organizacyjnej, porównuje się wielkość jej obsady z obsadami analogicznych komórek w innych porównywalnych jednostkach w okresie bieżącym i w okresach ubiegłych, oraz z obsadą wytypowanych jednostek produkujących. W oparciu o tę analizę prowadzi się dalsze prace dla ustalenia obsady wzor-

cowej. Badania wstępne mają na celu również zebranie materiałów niezbędnych dla właściwych już prac nad opracowaniem norm zatrudnienia i powinny być przeprowadzone pod kątem wszystkich etapów prac podanych w rozdziale poprzednim. Materiały te powinny obrazować nie tylko elementy typowe i powtarzalne, lecz również powinny uchwycić specyfikę części jednostek stanowiących odchylenia nietypowe. Te odchylenia posłużą za podstawę dla ustalania wskaźników korygujących.

Normować zatrudnienie możemy w większej ilości jednorodnych, typowych i porównywalnych jednostek lub komórek organizacyjnych występujących w tych jednostkach odpowiadających wymienionym warunkom.

Jeśli normowane jednostki lub komórki stanowią zbiorowisko zróżnicowane pod względem struktur organizacyjnych i wielkości, należy przeprowadzić próby doprowadzenia ich do stanu porównywalności.

Porównywalność można osiągnąć przez: (a) pogrupowanie według typów organizacyjnych, (b) w ramach typów organizacyjnych według klas wielkościowych, (c) w drodze eliminacji cech lub elementów niepowtarzalnych i nietypowych według przyjętego wspólnego kryterium.

Typizację według kryteriów organizacyjnych przeprowadza się klasyfikując jednostki organizacyjne według wspólnych cech struktury organizacyjnej, lub też opracowuje się, po przeprowadzeniu wstępnych badań, wzorcowe schematy organizacyjne, według których dokonuje się klasyfikacji na typy.

Na różnice strukturalne składać się mogą — liczba komórek organizacyjnych i wynikająca z niej liczba stanowisk kierowniczych — podział kompetencji, specjalizacja węższa lub szersza, rozdzielanie lub łączenie czynności i stanowisk.

Klasyfikację na klasy wielkościowe przeprowadza się według umownego kryterium — miernika decydującego o wielkości jednostki (np. liczba hektarów dla gospodarstwa rolnego itp.).

Doprowadzenie do porównywalności za pomocą eliminacji elementów niepowtarzalnych i nietypowych przeprowadza się w drodze analizy porównawczej i eliminując specyfikę odbiegającą od przyjętego wzorca — specyficzne zadania, czynności i odpowiadające im komórki organizacyjne lub stanowiska pracy.

Te ostatnie w większości przypadków nie będą objęte normą, a etatyzacja w nich będzie się odbywała indywidualnie w oparciu o opracowane dla nich wskaźniki zatrudnienia podstawowe lub o wskaźniki korygujące (określenie pojęcia wskaźników zatrudnienia w dalszej części referatu).

Zakres czynności i organizacja

Z zadań jednostki organizacyjnej wypływa szereg czynności stanowiących realizację zadań działalności podstawowej. Ponadto występują czynności o charakterze pomocniczym: administracyjno-biurowe, gospodarcze i obsługi.

Klasyfikacja na te rodzaje czynności jest podstawą wyjściową dla ustalenia struktury organizacyjnej. Trudność klasyfikacji polega na tym, że niejednokrotnie niektóre rodzaje czynności nie dadzą się ściśle rozgraniczyć, gdyż zająbiają się wzajemnie i muszą być wykonywane przez to samo stanowisko pracy, a niejednokrotnie i przez tego samego pracownika. Zwłaszcza w zakładach usługowych (np. zakładach służby zdrowia) zjawisko to występuje dość często. Kryterium klasyfikacji należy tu przyjąć umowne stosując przy tym zasadę, że przeżwa charakteru zadań zadecyduje o odpowiednim zakwalifikowaniu danej czynności.

Powyższa klasyfikacja zostaje dokonana według podstawowego kryterium, jakim jest podział na zadania i czynności podstawowe i pomocnicze. W ramach tych dwóch grup czynności dokonuje się dalszej bardziej szczegółowej klasyfikacji według kryterium funkcjonalnego i przedmiotowego itp.

Wykaz czynności poklasyfikowany w wyżej podanym układzie zostaje z kolei ujęty w grupy według funkcji spełnianych z punktu widzenia zasad organizacyjnych (organizacji pracy) i struktury organizacyjnej, pod kątem: (a) jednorodności i wzajemnego powiązania czynności, (b) aprobaty (podziału kompetencji), celem zapewnienia jednolitego i operatywnego kierownictwa. Na podstawie tych przesłanek wyłania się podział na komórki organizacyjne. Jest to metoda zapewniająca osiągnięcie prawidłowego rozwiązania, jeśli chodzi o racjonalny układ struktury organizacyjnej.

Tworząc odrębne komórki organizacyjne, zwłaszcza administracyjne, należy mieć na uwadze nie tyle rozmiar (wielkość) pracy, ile homogeniczność układu. Jeśli bowiem czynności jednorodne są rozdzielone w różnych komórkach, zachodzi konieczność uzgadniania, koordynacji, a nieraz z konieczności i dublowania niektórych czynności. Wpływa to oczywiście na pracochłonność i operatywność, a rzutuje na liczebność obsady.

Występująca dość często tendencja tworzenia dużej liczby komórek, jest z gruntu błędna i szkodliwa. Powoduje zbędne i sztucznie tworzone czynności, przerosty etatowe, stwarza nadmierną ilość stanowisk kierowniczych, podraża koszty administracyjne, zmniejsza operatywność funkcjonowania jednostki organizacyjnej.

Jako przykład błędnego rozwiązania organizacyjnego w niektórych instytucjach ubezpieczeń, było rozdzielanie funkcji ubezpieczeń od funkcji likwidacji odszkodowań. Funkcje te są ze sobą powiązane kompleksowo. Pracownik prowadzący likwidację odszkodowań znać musi biegle również zasady ubezpieczenia i odwrotnie, pracownik załatwiający wypłatę odszkodowań powinien gruntownie znać zasady i warunki ubezpieczenia. Przy rozdzielaniu organizacyjnym tych funkcji, powstaje konieczność dodatkowych czynności koordynacyjnych i dublowania w pewnym zakresie niektórych czynności manipulacyjnych.

Normy zatrudnienia ustala się zasadniczo w oparciu o strukturę organizacyjną oraz o normy pracy. Gdy z uwagi na rodzaj lub charakter pracy nie da się ustalić norm pracy, spośród czynników wpływających na rozmiar (wielkość pracy) wybiera się czynniki decydujące jako mierniki pracochłonności (jednostki miary pracy). Mierniki te ujęte zostają w odpowiednie wskaźniki zatrudnienia.

Liczbę jednostek miary pracy przypadającą w ciągu jednego dnia roboczego na 1 pracownika mnożymy przez liczbę roboczo dni i otrzymujemy wskaźnik zatrudnienia.

Wskaźnik zatrudnienia jest w pewnym sensie odpowiednikiem normy pracy o tyle, że stanowi również kryterium zatrudnienia. Nie jest natomiast w istocie bezpośrednim miernikiem pracy, jakim właściwie jest norma pracy i pod tym względem nie spełnia roli jej odpowiednika. Nie oznacza to bynajmniej, że wskaźnik zatrudnienia abstrahuje od wielkości pracy. Obliczany jest jednak inną metodą niż normy pracy i nie obejmuje wszystkich czynności, a tylko powtarzalne i wytypowane, które rzutują w sposób decydujący na zespół czynności z nimi bezpośrednio powiązanych lub z nich wynikających.

Wskaźnik zatrudnienia spełnia zatem rolę kryterium orientacyjnego i porównawczego i w tym zakresie stanowi uzasadnienie dla ustalenia obsady osobowej. Wskaźniki zatrudnienia mogą być również ustalane dla czynności złożonych, np. wystawienie polisy ubezpieczeniowej, udzielenie kredytu itp. Określając czas potrzebny na wykonanie wytypowanej czynności przyjmujemy również czas na wykonanie wszystkich innych czynności pochodnych i pomocniczych bezpośrednio z tą czynnością związanych. Normy pracy natomiast z reguły są ustalane dla czynności niezłożonych, prostych i jednorodnych.

Jeśli za podstawę do obliczenia wskaźnika zatrudnienia nie możemy przyjąć zakresu czynności, wówczas możemy przyjąć jako wskaźnik zatrudnienia tzw. wskaźnik odnoszący — przyjmując za podstawę stosunek np. liczby pracowników danej komórki lub stanowiska pracy do ogółu pracowników jednostki organizacyjnej — albo liczby pracowników umysłowych do fizycznych, lub też stosunek liczby pracowników administracyjnych do liczby pracowników działalności podstawowej itp.

Ten rodzaj wskaźnika zatrudnienia może mieć szerokie zastosowanie zwłaszcza przy analizie porównawczej stanu zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych, będących przedmiotem normowania. Wskaźnik zatrudnienia może być ustalony ponadto w oparciu o ilość jednostek bezpośrednio podległych lub obsługiwanych, o ilość grup asortymentowych w produkcji, o ilość tytułów inwestycyjnych i globalną wartość inwestycji itp.

Przytoczone wyżej czynniki charakteryzujące wielkość pracy zostały podane przykładowo.

Dla każdego bowiem rodzaju komórki organizacyjnej lub stanowiska pracy mogą być przyjęte odrębne wskaźniki zatrudnienia ustalone o odrębne mierniki, zależne od specyficznych cech i czynności występujących w tych rodzajach komórek lub stanowisk pracy.

Np. miernikiem pracochłonności może być „konto“. Wskaźnikiem zaś zatrudnienia będzie liczba kont przypadająca na 1 pracownika, lub stosunek liczby pracowników danej komórki do ogółu pracowników zakładu, jako miernik na podstawie którego obliczamy, ilu pracowników przypada na 1 pracownika np. komórki kadrowej, co stanowi wskaźnik zatrudnienia dla komórki kadrowej.

Najbardziej mobilizującymi są mierniki oparte o czynniki zależne od pracownika, a więc bezpośrednio wpływające na wydajność jego pracy i dlatego należy dążyć, o ile możliwości, do wyboru tej kategorii mierników.

Ze względu na stopień wpływu na wielkość zatrudnienia rozróżnia się: (a) wskaźniki zatrudnienia podstawowe, (b) wskaźniki zatrudnienia korygujące.

Korygujące wskaźniki zatrudnienia stosowane są dla jednostek różniących się odmiennymi warunkami pracy, dodatkowymi zadaniami itp. od pozostałych jednostek porównywalnych. Przyjmuje się dla nich mierniki pracochłonności, które korygują mierniki podstawowe w pozostałych jednostkach. (Np. stopień mechanizacji urządzeń odbiegający od typowego).

Ze względów praktycznych niewskazane jest przyjmowanie większej ilości wskaźników podstawowych dla danej komórki organizacyjnej. Dążyć należy do ustalenia możliwie jednego wskaźnika podstawowego prostego lub złożonego (syntetycznego), stanowiącego wypadkową dwu lub więcej mierników decydujących.

Na podstawie zadań, czynności, urządzeń nietypowych i niepowtarzalnych należy ustalić mierniki pracochłonności korygujące i wybrać spośród nich najbardziej charakterystyczne. Tu również należy dążyć do ustalenia możliwie jednego wskaźnika decydującego o rozmiarze pracy.

Ustalenie właściwych wskaźników korygujących nastrocza niejednokrotnie znacznie większą trudność, niż ustalenie wskaźnika podstawowego; bowiem od wskaźników korygujących, które mają określić stopień odchylenia od wielkości typowych, wymaga się już znacznie większej dokładności.

Ponadto trudniej jest tu o sprawdzian praktyczny. Przesłanki wyłącznie logiczne niejednokrotnie zawodzą przy ustalaniu wielkości odchylenia, a nawet okazuje się nieraz wątpliwym celowość stosowania niektórych przyjętych wskaźników korygujących.

Np. wskaźnik korygujący wyrażony w postaci tzw. współczynnika utrudnienia zakładał podwyższenie normy zatrudnienia dla niektórych inspektoratów Państwowego Zakładu Ubezpieczeń posiadających personel o niższych kwalifikacjach, lub pracujących w trudniejszych warunkach lub gorzej wyposażonych w maszyny biurowe itp.

Przy konfrontacji ze stanem faktycznym w terenie wskaźnik ten nie znalazł usprawiedliwienia. Okazało się bowiem, że wytypowane inspektoraty, do których miał mieć zastosowanie opracowany współczynnik zatrudnienia wykonywały normy pracy łatwiej i pracowały sprawniej niż inspektoraty, które odpowiadały wszystkim warunkami pełnego zastosowania normy. Na większą czasochłonność wykonywanych operacji miały tu wpływ inne czynniki jak np. charakter awaryjności w przemyśle zwłaszcza w wielkim w porównaniu z rolnictwem, który nie tylko przyczynił się do zniwelowania współczynnika utrudnienia, lecz przeciwnie wymagał zastosowania znacznych poprawek w normie dla inspektoratów uważanych za wzorcowe.

Logicznie zdawałoby się, że jest uzasadniony korygujący „wskaźnik płynności kadr“ dla obsad etatowych w zakładach o wysokim stopniu płynności kadr, praktycznie okazał się on niewskazany jako czynnik demobilizujący pracę komórek kadrowych w tych zakładach.

Trafność wyboru wskaźnika decyduje o trafności (dokładności) normy zatrudnienia. O ile normę pracy określa się zazwyczaj w wielkościach ścisłych, o tyle wskaźniki zatrudnienia jako mniej precyzyjne, a często jedynie orientacyjne mogą być określane w wielkościach posiadających dość znaczną tolerancję lub w formie normatywów: od — do.

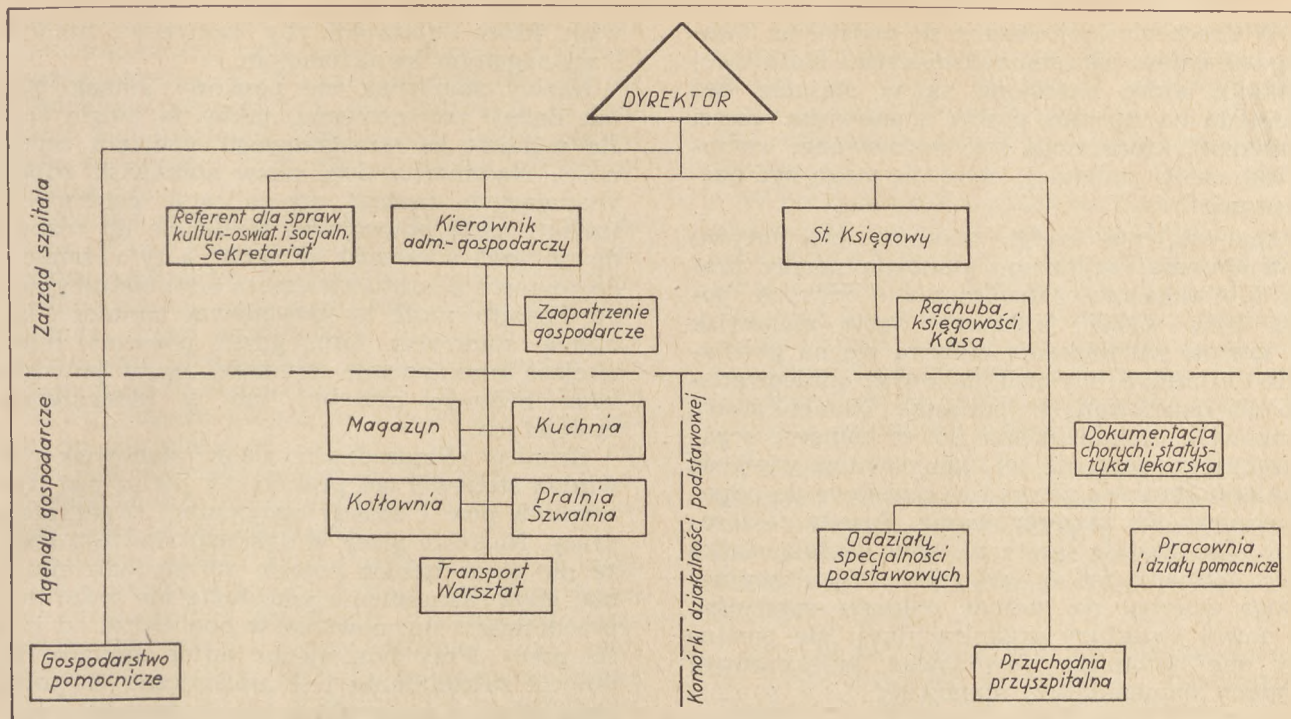
Wskaźniki zatrudnienia mogą być ustalone dla: (a) całej jednostki organizacyjnej (rzadko), (b) danej komórki organizacyjnej, (c) danego stanowiska pracy.

Normowanie zatrudnienia w administracji jest niewątpliwie najtrudniejsze, gdyż charakter czynności administracyjnych (czynnik koordynacji, uzgadniania, powzięcia decyzji) nie pozwala na precyzyjnie obliczeń pracochłonności. Zatem przy opracowaniu norm zatrudnienia w administracji, stosowanie metod polegających na skomplikowanych i precyzyjnych obliczeniach jest niecelowe, gdyż wiemy z góry, że występuje tu dość duża amplituda wahań pracochłonności i czasochłonności.

Rozwiązanie trudnego zagadnienia może być proste, jeżeli je zbadamy i poznamy jego naturę — uchwycimy istotę rzeczy, a przede wszystkim ustalimy dokładnie środki i główny cel, do którego dążymy. Tu celem jest rozwiązanie jak najbardziej praktyczne i proste, a nie jak najbardziej precyzyjne. Dlatego metoda, jaką najczęściej będziemy musieli stosować w normowaniu zatrudnienia w administracji sprowadzi się do kryteriów i ustaleń szacunkowych — w oparciu o analizę porównawczą i logiczne przesłanki — analizę statystyczną czynników wymiernych i logiczną — czynników niewymiernych.

Trafność rozwiązań mogą tu nam zapewnić: wnikliwe badania terenowe, dobre materiały analityczno-porównawcze, odpowiedni dobór rzeczoznawców, trafna ocena metodą szacunkową w przypadku, gdy brak innego kryterium.

Dla komórek operacyjnych w bankowości, instytucjach ubezpieczeń i innych rodzajach



Rys. 1. Typ organizacyjny szpitala małego do 120 łózek.

zakładów pracy, w których przeważają czynności manipulacyjno-rachunkowe powtarzalne można stosować metody normowania zatrudnienia bardziej precyzyjne w oparciu o normy pracy czasowe opracowane za pomocą punktacji poszczególnych rodzajów czynności jednorodnych, przyjmując za 1 punkt — 1 minutę jako jednostkę miary czasu niezbędnego na wykonanie danej operacji.

W tego rodzaju zakładach pracy wskazane jest stosowanie metody fotografii dnia roboczego, a nawet chronometrażu jako jednego z najskuteczniejszych środków usprawniających organizację i technikę pracy (obieg dokumentów — np. czas obiegu czeku: od przyjęcia do dokonania wypłaty). Próby normowania zatrudnienia w oparciu o normy pracy w tej dziedzinie są przeprowadzane z powodzeniem.

Stosując metodę punktacji dla ustalenia obowiązujących norm pracy, należy obliczyć je w skali rocznej (iloczyn liczby punktów dnia roboczego przez 275 dni roboczych w roku). W ten sposób osiąga się wyrównanie wahań sezonowych występujących na przestrzeni roku operacyjnego.

Normy zatrudnienia (normy obsady osobowej)

Jak z powyższych założeń wynika, norma zatrudnienia jest to określona liczba pracowników, potrzebna do wykonania typowych zadań: (a) wynikających z określonego zakresu czynności, (b) w określonych warunkach technicznych i organizacji pracy, (c) w ramach ustalonego schematu organizacyjnego, (d) zgodnie z obowiązującą nomenklaturą stanowisk.

Norma może się składać z: (a) części obsady stałej (normy stanowisk typowych), wyrażonej w absolutnej liczbie stanowisk, (b) części obsady

zmiennej (normatywu zatrudnienia) zawierającej określone wskaźniki zatrudnienia podstawowe i ewentualnie korygujące oraz postanowienia określające nieprzekraczalną względnie optymalną liczbę stanowisk w określonych, a nie typowych warunkach.

Kryterium podziału na część stałą i zmienną jest następujące.

Dla części stałej (normy typowych stanowisk) nazywanej również częścią strukturalną lub „szkieletową” — liczba stanowisk wynika bezpośrednio z przyjętej struktury organizacyjnej.

A więc są to w pierwszym rzędzie wszystkie stanowiska kierownicze tzn. kierownik jednostki i kierownicy komórek organizacyjnych przewidzianych w schemacie organizacyjnym. Następnie do obsady stałej mogą być zaliczeni ci pracownicy, którzy nie spełniają funkcji kierowniczych, lecz stanowiska dla nich przeznaczone niezbędne są dla normalnego funkcjonowania zakładu niezależnie od ilości (wielkości) pracy na danym stanowisku. Będą to w pierwszym rzędzie niezbędni specjaliści lub stanowiska, które nie mogą być kumulowane w jednej osobie (konserwator urządzeń, radca prawny, księgowy, kasjer itp.), nie zawsze występujące z tego powodu w pełnym wymiarze zatrudnienia.

Przy ustalaniu części stałej w normie zatrudnienia, należy mieć na uwadze, że zachodzi tu większa możliwość ukrytych, a niewykorzystanych rezerw. Dlatego też część stałą obsady osobowej należy ograniczyć do koniecznego, ekonomicznie uzasadnionego minimum. Część stała obsady osobowej ulega automatycznie zmianie w razie zmiany zakresu zadań i struktury organizacyjnej jednostki.

W Czechosłowacji stosuje się podział na 3 kategorie stanowisk: stanowiska części statutowej (stałej), które określone są w statucie bez względu na rozmiar pracy; stanowiska części zmiennej, które mogą być normowane; stanowiska części zmiennej, które nie mogą być normowane *.

Dla ustalenia części zmiennej (normatywu zatrudnienia) kryterium stanowią normy pracy lub wskaźniki zatrudnienia, o których mowa była wyżej. Ustalanie nazw stanowisk w normie zatrudnienia odbywa się na podstawie i w ramach wykazu stanowisk opracowanego dla normowanych jednostek. Nomenklatura stanowisk, zlokalizowanie ich w komórce organizacyjnej, wielkość jej, jak również wielkość zakładu stanowią zazwyczaj podstawę do odpowiedniego ich zaszeregowania. Zasady zaszeregowania zostają ujęte w odpowiednią siatkę płac. Zmiany zadań jednostki organizacyjnej mogą wpłynąć na zmianę zakresu czynności, a nawet struktury organizacyjnej; nie powinny one natomiast powodować każdorazowej zmiany nomenklatury stanowisk.

Nomenklatura stanowisk bowiem jest ściśle związana z przepisami uposażeniowymi, a wprowadzenie każdego nowego stanowiska powoduje konieczność uzupełnienia obowiązującej siatki płac w trybie przewidzianym dla przepisów uposażeniowych. „Anonimowe” nazwy stanowisk (np. radca, inspektor itp.) nie odzwierciedlają zakresu pełnionej funkcji i wymaganych kwalifikacji i tym samym uniemożliwiają racjonalne zaszeregowanie pracowników. Dlatego przy opracowywaniu nowej nomenklatury przyjęta została zasada ustalania nazw stano-

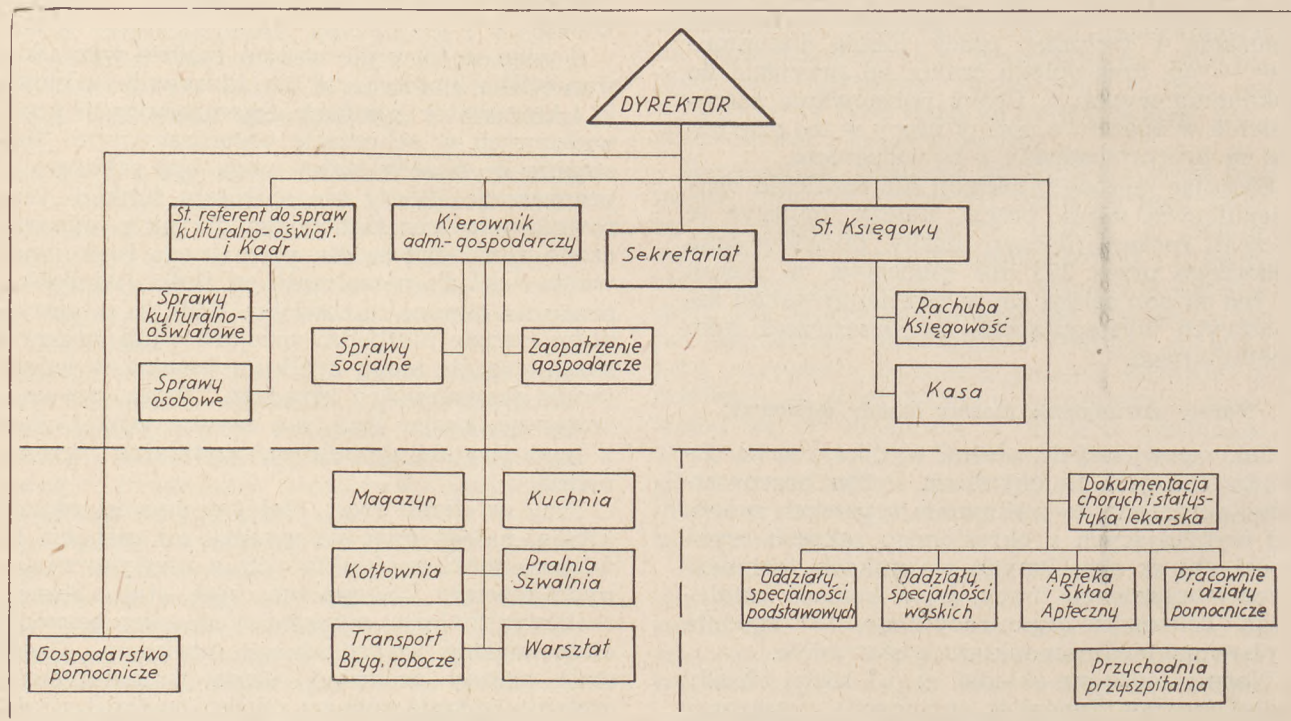
wisk, które odpowiadałyby zakresowi funkcji i wymaganiom kwalifikacyjnym.

Nazwy stanowisk nie powinny jednak być tak dalece zróżnicowane, jakby to mogło ściśle wynikać ze szczegółowego podziału czynności. Nadmierna ilość nazw stanowisk odpowiadających wąskiej specjalizacji pełnionych funkcji może powodować tendencję do rozbudowy ilości stanowisk w ogóle, a tym samym do rozrostu aparatu zwłaszcza administracyjnego. Ponadto może to spowodować trudności łączenia stanowisk tam, gdzie powinno mieć miejsce kumulowanie czynności, np. w jednostkach niższego szczebla lub w jednostkach mniejszych.

Granice różnorodności nazw stanowisk powinien stanowić cel praktyczny jakim jest dyscyplina płac i zasady racjonalnej organizacji pracy. Niektóre głosy w dyskusji stawiają tezę, że nie może istnieć pojęcie normy zatrudnienia, gdyż zatrudnienie jako takie nie może być przedmiotem normowania w oderwaniu od ilości pracy. Przy tym ujęciu autor zakłada, że pojęcie zatrudnienia jest analogiczne z pojęciem etatu, a etaty ustala się w oparciu o wyznaczone ilości pracy, jaką winien wykonać pracownik, a więc w oparciu o normę pracy. Teza ta wynika z nierozróżniania pojęcia normowania zatrudnienia od pojęcia etatyzacji.

Należy tu wyjaśnić, że istotnie dopuszczalne może być ustalenie etatów bezpośrednio w oparciu o normy pracy, ale jedynie w przypadkach gdy mamy do czynienia z bardzo małymi jednostkami (kioski, drobne warsztaty wytwórcze, drobne zakłady usługowe itp.). Tam jednak, gdzie występuje już określony podział funkcji znajdujący wyraz w podziale na komórki organizacyjne, norma pracy sama przez się nie jest wystarczającą podstawą do prawidłowego usta-

* Dr Wilhelm Szebik, Tovus „Normowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego”.



Rys. 2. Typ organizacyjny szpitala wielkości średniej od 121 do 350 łóżek.

lenia etatów, gdyż pojęcie normy zatrudnienia jest organicznie związane z konkretną strukturą organizacyjną. Norma zatrudnienia jest jedynie środkiem pomocniczym dla etatyzacji, to znaczy dla ustalenia uzasadnionej liczby etatów dla konkretnej jednostki, komórki lub stanowiska pracy.

Norma zatrudnienia jest wzorcem, ujmującym tylko elementy typowe i powtarzalne i niektóre najczęściej powtarzalne warianty odchylenia od wzorca — w części normatywów zatrudnienia (części zatrudnienia zmiennej). Dlatego też norma zatrudnienia nie jest końcowym etapem ustaleń etatowych, lecz jak wspomniano wyżej, etapem pośrednim i środkiem pomocniczym dla etatyzacji. Norma zatrudnienia nie zawiera również wszystkich elementów składających się na pojęcie etatu np. elementu wynagrodzenia (zaszeregowanie).

Dlatego pojęcie normy zatrudnienia nie może pokrywać się z pojęciem etatu, ani tym więcej ze zrozumiałych przesłanek nie znajduje uzasadnienia termin „normy etatowej” lub „normowania etatów”. Terminy te upowszechnione w mowie potocznej, mogłyby być pozostawione dowolności językowej jako „skrót myślowy” a nie jako terminy oficjalnie obowiązujące. Normujemy bowiem zatrudnienie i organizację, a nie płace, normujemy zatem nie „etaty”, lecz obsadę osobową.

Etatyzacja

W wyniku i na podstawie norm zatrudnienia dokonywana jest etatyzacja, która polega na ustalaniu etatów na dany okres planowany. W braku opracowywanych norm zatrudnienia kryterium dla etatyzacji mogą stanowić bezpośrednio normy pracy lub wskaźniki zatrudnienia, a jedynie w braku tych ostatnich z konieczności struktura organizacyjna i materiały analityczno-porównawcze dotyczące zatrudnienia w normowanych jednostkach o podobnym profilu zadań i organizacji.

W zacytowanych przypadkach etatyzacja nie może być przeprowadzana mechanicznie. Nawet przy istnieniu zatwierdzonych norm, należy na podstawie przeprowadzonej analizy realnych potrzeb etatowych zastosować odchylenia od norm i wskaźników zatrudnienia.

Zagadnienie etatyzacji nie jest przedmiotem niniejszych rozważań; dlatego też ograniczyłem się jedynie do krótkiej wzmianki sygnalizującej to zagadnienie w powiązaniu z normowaniem zatrudnienia jako główną podstawą do przeprowadzenia etatyzacji.

Uwagi końcowe

Na obecnym etapie opracowywane są normy obsady osobowej zakładowe — dla poszczególnych rodzajów zakładów, do których ograniczony jest zasięg ich obowiązywania. W miarę postępu prac nad normowaniem i po wprowadzeniu w życie większej ilości norm, zarówno obowiązujących, jak i zalecanych, zostaną one poddane sprawdzianom praktyki. Zaistnieje wówczas możliwość wprowadzenia niektórych norm

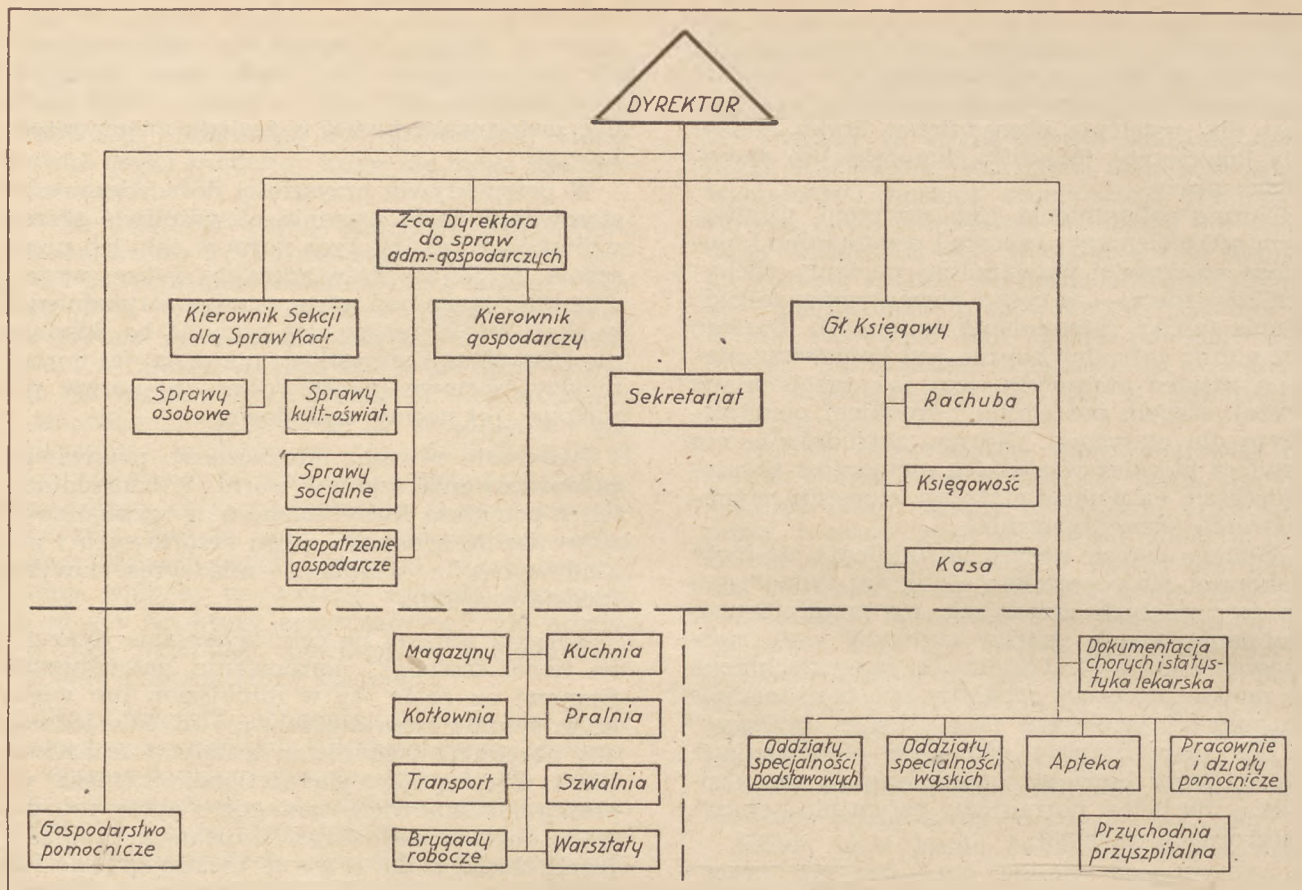
lub poszczególnych elementów jako obowiązujących w zasięgu resortowym, zwłaszcza jeśli chodzi o normy dla służb funkcjonalnych i usługowych. Wreszcie niektóre z norm mogą być zastosowane nawet w zasięgu międzyresortowym.

W perspektywie przyszłości doświadczenie w stosowaniu norm wysunie niewątpliwie szereg wniosków o rewizję tych norm w celu ich ulepszenia. Materiały doświadczalne w tym względzie oraz prace nad normowaniem zatrudnienia w skali międzyresortowej pozwolą na dokonanie klasyfikacji wszystkich norm na: (a) normy międzyresortowe (podstawowe), (b) normy resortowe, (c) normy zakładowe.

Powstanie również konieczność ponownego przepracowania szeregu norm i konfrontacji ich z powyższą klasyfikacją, a w szczególności sprawdzenie zgodności norm resortowych i zakładowych z normami międzyresortowymi (podstawowymi).

Artykuł ten ma na celu wywołanie dyskusji na temat metodyki normowania zatrudnienia. Stanowi on zbiór też w mniejszym lub większym stopniu rozwiniętych, nie na tyle jednak, aby poruszone zagadnienia zostały wszechstronnie i wyczerpująco naświetlone. Zawiera on szereg niedomówień, tam gdzie autor nie posiada dostatecznie skryształizowanego poglądu, jeżeli chodzi o definitywne rozstrzygnięcie lub rozwiązanie. Głosy dyskusji powinny przyczynić się do pogłębienia i rozszerzenia poruszonych tematyki i przyczynić się do skorygowania wypowiedzianych w referacie poglądów. Dyskusja może przyczynić się do znalezienia prawidłowych rozwiązań szeregu zagadnień, co do których brak jeszcze definitywnych rozstrzygnięć. Najwięcej uwag zostało poświęconych zagadnieniu wskaźników zatrudnienia. Zagadnienie to stanowi podstawowy i kluczowy element normowania zatrudnienia. Operatywne znaczenie i przydatność wskaźników zatrudnienia w praktyce okazały się bardzo duże. Wskaźnik zatrudnienia, jako substrat normy pracy, występuje w tak różnorodnych postaciach, a praktyka je mnoży, że niemal w każdym konkretnym przypadku wykrywamy coraz to nowe wskaźniki zatrudnienia. Wydaje się, że pojęcie wskaźnika zatrudnienia nie jest jeszcze dostatecznie skryształizowane i że będzie ono przechodziło jeszcze dalszą ewolucję.

Założenia metodologiczne dotychczas stosowane dotyczą tzw. ilościowego normowania obsad. Na obecnym bowiem etapie rozwiązania jakościowe stosowane są jedynie w dziedzinie organizacji w szerokim tego pojęciu, a więc struktury organizacyjnej, organizacji i techniki pracy. W zakresie nomenklatury stanowisk, która ma regulować przede wszystkim poziom i kwalifikacje personelu, a tym samym stworzyć podstawę do podwyższenia jakości obsady osobowej, znajdujemy się dopiero na etapie przygotowawczym. Jest to zagadnienie o znaczeniu podstawowym, a jednocześnie zagadnienie bardzo trudne wymagające rozwiązań sukcesywnych i obliczanych na dłuższą metę.



Rys. 3. Typ organizacyjny szpitala dużego od 351 łóżek wzwyż

PRZYKŁADOWY SCHEMAT UKŁADU REDAKCYJNEGO NORMY ZATRUDNIENIA

(1) *Przedmiot normy*: Określić co jest przedmiotem normy, np.: organizacja i zatrudnienie w administracji szpitalnej.

(2) *Definicja zakładu*: podać zwięzłe określenie, np.: szpital jest społecznym zakładem służby zdrowia przeznaczonym dla osób potrzebujących leczenia i pielęgnowania, względnie obserwacji lub porady ambulatoryjnej — w zakresie ustalonym dla danego szpitala, a dla osób potrzebujących nagłej pomocy — bez względu na rodzaj choroby.

(3) *Podstawowe zadania zakładu*: podać podstawowe zadania dla których wykonywania jest powołany zakład pracy. Np. dla szpitala: (1) przyjmowanie chorych potrzebujących pomocy szpitalnej, (2) leczenie chorych przebywających w szpitalu, (3) udzielanie pomocy ambulatoryjnej, (4) zapewnienie chorym: (a) pomocy i opieki lekarskiej, (b) leków, (c) właściwego pomieszczenia, (d) odzieży szpitalnej, (e) wyżywienia, (f) zaspokojenia potrzeb kulturalno-oświatowych, (g) należytej obsługi osobistej, (5) szkolenie, doszkalanie i specjalizacja pracowników, (6) prowadzenie prac naukowo-badawczych.

Dla wykonania tych zadań szpital posiada: (a) aparat działalności podstawowej, (b) aparat administracyjny.

W stosunku do działalności podstawowej administracja szpitala spełnia rolę pomocniczą, uwzględniając wszelkie potrzeby wpływające z działalności podstawowej w zakresie administracyjno-gospodarczym.

(4) *Organizacja administracji szpitalnej*. Struktura organizacyjna: (część opisowa i schematy organizacyjne), nomenklatura stanowisk: (stanowiska występujące w administracji szpitalnej). Zakres działania komórek organizacyjnych oraz czynności poszczególnych stanowisk: (następuje szczegółowy opis z podziałem na wszystkie komórki występujące w schemacie organizacyjnym i stanowiska).

(5) *Obsada osobowa*: Norma typowych stanowisk (w części obsady stałej — patrz tab.). Normatywy zatrudnienia (w części obsady zmiennej wraz z objaśnieniami ich stosowania).

PRZYKŁAD NORMATYWÓW ZATRUDNIENIA

N o r m a t y w y (wskaźniki zatrudnienia)
w szpitalach

(1) *Kuchmistrz* — w szpitalach od 121 łóżek wzwyż — 1 etat,

(2) *St. kucharz, kucharz* — w szpitalach do 120 łóżek — 2 etaty, w pozostałych szpitalach na każde następne 120 łóżek — 1 etat,

(3) *Pomoc kuchenna* — w szpitalach do 120 łóżek na każde 30 łóżek — 1 etat, na każde następne 40 łóżek — 1 etat.

O ile w szpitalu występuje kilka kuchni, to dla każdej kuchni z osobna mają zastosowanie powyższe normatywy (pkt 1, 2 i 3). Ponadto można przewidzieć dla każdej kuchni 1 etat zarządzającej kuchnią, o ile kuchnia taka obsługuje część szpitala, obejmującą co najmniej 86 łóżek. W szpitalach od 351 łóżek może być przewidziany ponadto 1 etat cukiernika lub piekarza.

(4) *St. pracz, pracz* — w szpitalach posiadających pralnie ręczne — na każde 20 łóżek — 1 etat.

Dla ustalenia etatów pracy, należy liczbę łóżek szpitalnych dla dorosłych powiększyć o liczbę łóżek dla noworodków. W szpitalach posiadających zmechanizowane urządzenia pralnicze do 350 łóżek przyjmuje się na każde 25 łóżek — 1 etat, na każde następne 35 łóżek 1 etat w szpitalach do 500 łóżek, na każde następne 50 łóżek — 1 etat w szpitalach powyżej 500 łóżek.

(5) *Szwaczka* — W szpitalach do 120 łóżek — 1 etat. W pozostałych szpitalach na każde 100 łóżek (licząc łóżka noworodków) — 1 etat.

O ile w szwalni wg powyższych norm przypadają co najmniej 3 etaty szwaczek, to jedna z nich może być zaszeregowana jako zarządzająca szwalnią.

Przykładowe przedstawienie obsady osobowej stałej administracji Szpitali w typie organizacyjnym wielkości średniej
(od 121 do 350 łózek)

		od 121 — 150 łózek				od 151 — 200 łózek				od 201 — 250 łózek				od 251 — 350 łózek			
		Sprawy kultu- ralno-owsiatowe i osobowe	Sprawy admin. gospodarcze i so- cjaino-bytowe	Finanse i księgowość	R a z e m	Sprawy kultu- ralno-owsiatowe i osobowe	Sprawy admin. gospodarcze i so- cjaino-bytowe	Finanse i księgowość	R a z e m	Sprawy kultu- ralno-owsiatowe i osobowe	Sprawy admin. gospodarcze i so- cjaino-bytowe	Finanse i księgowość	R a z e m	Sprawy kultu- ralno-owsiatowe i osobowe	Sprawy admin. gospodarcze i so- cjaino-bytowe	Finanse i księgowość	R a z e m
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	St. referent do spraw kulturalno- owsiatowych i kadrowych	1			1	1			1	1			1	1			1
2	Referent dla spraw oso- bowych													1			1
3	Kierownik admin. gos- podarczy		1		1		1		1		1		1		1		1
4	St. referent gospodarczy														1		1
5	St. referent dla spraw sociojaino-by- towych																
6	Referent za- opatrzenia						1		1		1		1		1		1
7	St. referent inwentary- zacji		1		1		1		1		1		1		1		1
8	St. magazy- nier (maga- zynier)		1		1		1		1		1		1		1		1
9	Magazynier rzeczy cho- rych										1		1		1		1
10	Starszy księgowy			1	1			1	1			1	1			1	1
11	Kasjer																
12	Kalkulator żywności- wy								1	1		1	1			1	1
13	Kontysta			1	1			1	1			1	1			1	1
14	Księgowy															1	1
15	Sekretarz — kancelista		×				×			1/2	1/2		1		1		1
16	St. maszy- nistka (ma- szynistka)		×				×							×			
17	Zarządzają- ca kuchnią	1			1		1		1		1		1		1		1
18	Zarządzają- ca pralnią	1			1		1		1		1		1		1		1
		1	5	2	8	1	6	3	10	1 1/2	7 1/2	3	12	2	9	4	15

U w a g i: Strzałki wskazują kumulację czynności różnych stanowisk przyjętych w nomenklaturze stanowisk dla szpitali.

× — oznacza, że czynności danego stanowiska kumulowane są przez odpowiednie stanowiska w komórkach dokumentacji chorych i statystyki lekarskiej.

Jeżeli z podzielenia ilości łóżek przez wskaźnik zatrudnienia pozostaje końcówka, przekraczająca połowę wielkości danego wskaźnika — przyjmuje się tę końcówkę za całą wielkość wskaźnika.

(6) *Palacz kotłów wysokiego ciśnienia* — na każdy kocioł 1-paleniskowy, lub 2-paleniskowy na jedną zmianę — 1 etat. 1 palacz może obsługiwać 2 kotły 1-paleniskowe, o ile znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie.

(7) *Pomoc palacza kotłów wysokiego ciśnienia* — na 2 palaczy — 1 etat, względnie 1 etat na 1 palacza, gdzie palacz obsługuje 2 sąsiednie kotły wysokiego ciśnienia.

(8) *St. palacz, palacz* — obsługa kotłów niskiego ciśnienia, dla obsługi najwyżej 4 palenisk w jednej kotłowni, wzgl. 2 kotłowniach, położonych w granicach ok. 50 m — na jedną zmianę — 1 etat.

W kotłowniach czynnych przez całą dobę mogą być ponadto przewidziane etaty palaczy na podmianę w ilości ustalonej przez właściwy terenowo wydział zdrowia Prez. R. N. na wniosek Dyrektora szpitala.

Obsługa pieców zwykłych pokojowych na 15 pieców — 1 etat.

(9) *Rzemieślnik* — w szpitalach od 86 do 120 łóżek może wystąpić — 1 etat, w szpitalach od 121 do 350 łóżek mogą wystąpić — od 2 do 4 etatów, w szpitalach od 351 łóżek wzwyż mogą wystąpić — od 4 do 8 etatów.

(10) *Technik* — w szpitalach zatrudniających ponad 5 rzemieślników — 1 etat.

(11) *Ogrodnik (praktyk)* — w szpitalach posiadających co najmniej 1 ha terenów zielonych lub pod kulturami kwiatowymi — 1 etat.

(12) *Telefonistka* — w szpitalach posiadających centrale telefoniczne (nie automatyczne) — 1 etat.

Telefonistka pracuje tylko na jedną zmianę, poza tym centralę obsługuje woźny (dyżurny).

(13) *Windziarz* — na każdy dźwig z urządzeniem sterowniczym — 1 etat.

(14) *Woźny* — w szpitalach do 120 łóżek na jedną zmianę — 1 etat.

W szpitalach od 121 łóżek wzwyż na każde wejście niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania szpitala na 1 zmianę — 1 etat,

woźny (goniec) dla administracji — 1 etat.

(15) *Dozorca* — stanowisko to może występować we wszystkich szpitalach.

Ilość etatów ustala wydział zdrowia właściwej terenowo rady narodowej, na wniosek dyrektora szpitala.

(16) *Sprzątaczką* — na każde 250 m² powierzchni użytkowej do sprzątania, nie licząc oddziałów chorych i pomieszczeń izby przyjęć — 1 etat.

(17) *Woźnica* — w szpitalach, posiadających własny transport konny — na 1 zaprzęg 1 lub 2-konny — 1 etat.

(18) *Robotnik terenowy* — występować może we wszystkich szpitalach, a liczbę etatów ustala wydział zdrowia właściwej terenowo rady narodowej, na wniosek dyrektora szpitala.

(19) W szpitalach, zatrudniających ogółem od 250 do 500 pracowników — przysługuje dodatkowy etat na 1 pracownika delegowanego do prac społecznych.

W szpitalach — zatrudniających od 501 do 1.000 pracowników — 2 etaty.

Czynności stanowisk, wymienionych w normatywach mogą być kumulowane w zależności od warunków lokalnych.

Jan Pic

W sprawie przedmiotu ekonomik branżowych

W związku z wszczętą w 1952 r. na łamach „Woprosy Ekonomiki” dyskusją, dotyczącą przedmiotu ekonomik branżowych, wpłynęła do redakcji duża ilość artykułów dotyczących tego zagadnienia. Krótki przegląd tych artykułów podany jest poniżej.*

Ekonomia polityczna, pisze M. Wołkow (Moskwa), jest podstawą wszystkich, nauk ekonomicznych, ale nie jest jedyną nauką ekonomiczną. Gdyby ekonomia polityczna miała za zadanie zbadać wszystkie właściwości i prawidłowości rozwoju poszczególnych gałęzi produkcji materialnej w społeczeństwie socjalistycznym, wówczas pochłonęłaby ona wszystkie pozostałe nauki ekonomiczne, rozplynęłaby się w nich.

Wskutek ustanowienia socjalistycznych stosunków produkcyjnych i możliwości planowej organizacji produkcji powstają i rozwijają się branżowe nauki ekonomiczne, które w odróżnieniu od ekonomii politycznej badają specyficzne prawidłowości rozwoju ekonomiki poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej i przedsiębiorstw w całej różnorodności nieprzerwanego i planowego procesu produkcji w danej gałęzi gospodarki narodowej. Nauki te

odkrywają i wykorzystują obiektywne, ekonomiczne prawidłowości produkcji i formy przejawiania się istotnych związków danej gałęzi w systemie gospodarki narodowej w konkretnych historycznych i ekonomicznych warunkach rozwoju całej społecznej produkcji kraju.

Wymieniając szereg zadań, stojących przed branżowymi ekonomikami tow. Wołkow podkreśla, że ekonomika przemysłu socjalistycznego jest nauką o prawidłowościach rozwoju przemysłu i warunkach podniesienia wydajności pracy na bazie wprowadzenia do przemysłu najwyższej techniki, socjalistycznej organizacji pracy i masowego współzawodnictwa. Nauka ta bada obiektywne prawidłowości nieprzerwanego wzrostu i doskonalenia socjalistycznego przemysłu, wykrywa rezerwy powstające w produkcji przemysłowej na bazie maksymalnego wykorzystania środków produkcji, socjalistycznego stosunku robotników do pracy, naukowego uogólnienia przodującego doświadczenia i całej praktyki przedsiębiorstw i gałęzi przemysłu socjalistycznego.

Ekonomika przemysłu socjalistycznego jako nauka ekonomiczna o organizacji, planowaniu i zarządzaniu przemysłem opiera swoje wywody na podstawie poznania i wykorzystania praw ekonomii politycznej. Służy ona polityce gospodarczej partii komunistycznej i państwa radzieckiego, ujawniając ekonomicznie uzasadnione drogi i wyniki wprowadzenia do produkcji przemysłowej nowej techniki i przodującego doświadczenia, ulepszenia wykorzystania środ-

* Tłumaczenie pierwszej części artykułu zamieszczonego w numerze 2 „Woprosy Ekonomiki” (1955 r.). Tłumaczenia dokonał Marian Kuczyński. Część drugą artykułu zamieścimy w nr 6 „Ekonomiki i Organizacji Pracy”. Tłumaczenia artykułów dyskusyjnych, dotyczących przedmiotu ekonomik branżowych, zamieściliśmy w następujących numerach naszego miesięcznika: 1952 r. — nr 11; 1953 r. — nr 5, 8, 10, 11; 1954 r. — nr 3 i 8. (Red.).

ków produkcji, stałego podnoszenia wydajności pracy społecznej, podnoszenia jakości i ulepszenia asortymentu produkcji, wprowadzenia rozrachunku gospodarczego i obniżki kosztów własnych produkcji, udoskonalenia organizacji produkcji i zarządzania przemysłem. Ważnym zadaniem tej nauki jest również badanie i uogólnianie wyników wprowadzenia w życie polityki ekonomicznej partii komunistycznej i państwa radzieckiego.

Ekonomiki branżowe, pisze J. Nikitin (Omsk), badają stosunki produkcyjne w ich wzajemnym związku i działaniu z konkretnie określonymi siłami produkcyjnymi, stosowanymi w danej gałęzi produkcji materialnej.

Zdaniem autora, ekonomia polityczna i ekonomiki branżowe badają jeden i ten sam przedmiot — społeczno-produkcyjne stosunki ekonomiczne ludzi. Ekonomia polityczna socjalizmu bada całokształt stosunków produkcyjnych w skali całego społeczeństwa, podczas gdy ekonomiki branżowe badają określoną część tego całokształtu — stosunki produkcyjne w danej gałęzi przemysłu, rolnictwa lub w danym przedsiębiorstwie. Wiadomo na przykład, że w socjalizmie istnieją istotne różnice między dwiema głównymi sferami produkcji materialnej — przemysłem i rolnictwem, wyrażające się różnicą dwóch form własności społecznej. Zadanie ekonomik branżowych polega na tym, aby na podstawie praw, sformułowanych przez ekonomię polityczną, konkretnie i szczegółowo zbadać wszystkie specyficzne właściwości, całą specyfikę stosunków produkcyjnych w różnych gałęziach gospodarki narodowej. Badania te wzbogacają ekonomię polityczną w nowe teoretyczne tezy.

Niektórzy ekonomiści uważają, że ekonomiki branżowe badają formy przejawiania się ogólnych prawidłowości ekonomiki socjalistycznej w danej gałęzi produkcji (P. Chrowow) lub prawa ekonomiczne rozwoju gospodarki socjalistycznej w ich konkretnych przejawach w socjalistycznych przedsiębiorstwach przemysłowych (S. Kamienicer, W. Kantorowicz, G. Piszczulin).

Zdaniem tow. Nikitina jest to pomieszanie przedmiotu badania z wynikiem badań naukowych. Zadaniem nauki o ekonomikach branżowych jest przeanalizowanie, jak przejawiają się ogólne dla całej produkcji socjalistycznej prawidłowości i konkretne specyficzne właściwości poszczególnych gałęzi produkcji socjalistycznej. Ekonomia polityczna stanowi metodologiczną podstawę dla wszystkich branżowych nauk ekonomicznych.

Obiektem branżowej ekonomiki, jako dyscypliny naukowej pisze D. Rodonaja (Tyflis), są produkcyjne, ekonomiczne stosunki ludzi. W odróżnieniu jednak od ekonomii politycznej branżowa ekonomika powołana jest do badania stosunków produkcyjnych w ich specyfice, przejawiającej się w specyficznych warunkach danej sfery lub gałęzi społecznej produkcji. Kurs odpowiedniej gałęzi ekonomiki prowadzi dalej rozpoczęte przez ekonomię polityczną badanie konkretnych ekonomicznych

procesów na podstawie ogólnych (abstrakcyjnych) ekonomicznych praw, doprowadza do końca jednolity proces poznania branżowych, ekonomicznych zjawisk, zachodzących niezależnie od woli ludzi.

Kurs branżowej ekonomiki, reasumuje tow. Rodonaja, jest kontynuacją ekonomii politycznej w specyficznych warunkach jakiejś jednej sfery lub gałęzi produkcji. Zdaniem tow. Rodonaja, nie mają racji ci ekonomiści, którzy uważają, że branżowe ekonomiki powinny zajmować się badaniem polityki gospodarczej. Konkretna ekonomika bada obiektywne ekonomiczne procesy, zachodzące w gałęzi niezależnie od woli ludzi, tzn. bada specyficzne prawa rozwoju gałęzi, będące formami przejawiania się ogólnych praw ekonomii politycznej.

W. Kryłow (Moskwa) uważa, że zadaniem ekonomik branżowych jest badanie specyfiki przejawiania się ogólnych praw ekonomicznych w danej gałęzi przemysłu, badanie prawidłowości jej rozwoju oraz warunków, w których rozwój ten zachodzi. Uogólniając doświadczenie pracy gałęzi z szeregu lat, nauka o ekonomice gałęzi powołana jest do zbadania całej różnorodności wzajemnych związków i zależności ilościowych i jakościowych zmian w danej gałęzi gospodarki narodowej. Branżowe ekonomiki powinny przygotować wyjściowe materiały dla planowania rozmieszczenia nowobudowanych przedsiębiorstw. Na tym polega ich związek z planowaniem. Zdaniem tow. Kryłowa, rzeczą niecelową jest włączenie do kursu ekonomik branżowych badania polityki gospodarczej. Powinna ona być przedmiotem badania specjalnej dyscypliny.

W. Trigubenko (Moskwa) uważa za niesłuszne zdanie tych ekonomistów, którzy włączają do przedmiotu ekonomik branżowych zagadnienia organizacji i planowania różnych gałęzi gospodarki narodowej.

Przedmiotem nauki o organizacji i planowaniu socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego, zdaniem A. Wołkowa (Władywostok), jest badanie obiektywnych procesów planowego rozwoju sił wytwórczych i odpowiadających im form i metod planowania, zarządzania, organizacji społecznej pracy i produkcji, oszczędności pracy żywej i przedmiotowej w socjalistycznym przedsiębiorstwie przemysłowym.

Wszechstronne badanie różnorodnych praktycznych form i metod zarządzania, planowania, organizacji pracy i produkcji, walka z subiektywizmem w tej dziedzinie, pisze tow. Wołkow, wymagają stworzenia naukowej teorii organizacji i planowania socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego, opartej na poznaniu i wykorzystaniu specyficznych obiektywnych procesów w tej dziedzinie, określonych w ostatecznym wyniku prawami ekonomii politycznej.

Przy rozstrzyganiu wielu konkretnych zagadnień zarządzania, planowania, organizacji pracy, procesów produkcyjnych itd. w socjalistycznym przedsiębiorstwie przemysłowym należy wybrać jedną z wielu już znanych i no-

woopracowanych metod rozwiązania. Stosowanie praw ekonomii politycznej w ich ogólnej postaci w tych wypadkach nie zawsze daje możliwość naukowego uzasadnienia najlepszej metody rozwiązania.

Konkretne ekonomiki powołane są przede wszystkim wszechstronnie pomagać naszej partii oraz nowe badania obiektywnych procesów w dziedzinie organizacji pracy i produkcji, w dziedzinie podnoszenia wydajności pracy i jej zaoszczędzania.

Zróżnicowanie nauki ekonomicznej, pisze J. Kabiszer (Leningrad) jest odbiciem procesów specjalizacji, tzn. takich procesów społecznego podziału pracy, które przyczyniają się do zwiększenia ilości samodzielnych gałęzi przemysłu. Powstanie nowych gałęzi produkcji materialnej powołało do życia ekonomiki branżowe, tzn. nauki, których zadaniem jest wykrywanie prawidłowości w danej konkretnej gałęzi, wyjaśnianie jej roli w ekonomice kraju, wykazywanie specyficznych właściwości jej rozwoju itd. Autor krytykuje pogląd twierdzący, że w poszczególnych przedsiębiorstwach ludzie nie wchodzą między sobą w społeczno-produkcyjne stosunki. Tow. Kabiszer pisze, że stosunki produkcyjne obejmują nie tylko związki między pracującymi całego kraju zatrudnionymi w różnych gałęziach produkcji, ale i związki między producentami wewnątrz każdego przedsiębiorstwa, które określone są nie przez subiektywne życzenia ludzi, a przez obiektywny stan sił wytwórczych, społeczny charakter produkcji. Stąd ekonomika branżowa, uogólniając praktyczną działalność ludzi, pomagając jej i ustalając określone prawidłowości, jest nauką.

Z. Kantór (Leningrad) pisze, że nauka o ekonomice przemysłu socjalistycznego powstała na bazie ekonomii politycznej. Bada ona nie formy przejawiania się ogólnych praw gospodarki socjalistycznej w przemyśle, ale odrębne, specyficzne, szczegółowe prawidłowości, które jednak nie są sprzeczne z ogólnymi prawami ekonomicznymi, badanymi przez ekonomię polityczną, a odwrotnie, powstały na ich bazie.

Nauka o ekonomice przemysłu, tak jak i ekonomia polityczna, bada stosunki ludzi w produkcji, ale to nie oznacza, że może ona być samodzielną nauką.

Z. Kantór uważa, że nauka o ekonomice socjalistycznego przemysłu nie może wyłączyć z zasięgu swoich badań ekonomiki poszczególnego przedsiębiorstwa. Gałąź przemysłu jest to ogół przedsiębiorstw. Odrębnych branżowych zagadnień oderwanych od przedsiębiorstwa nie ma.

W. Tiutin i G. Romanczenko (Leningrad) uważają, że prawidłowości rozwoju produkcji nie organiczają się do najbardziej ogólnych praw. Istnieją specyficzne prawidłowości w każdej gałęzi, działające w ramach ogólnych praw danego sposobu produkcji. Ekonomia polityczna, piszą autorzy, bada nie całą dziedzinę stosunków ekonomicznych. Nie bada ona wszystkich konkretnych form, w których

przejawia się działanie ogólnych praw ekonomicznych w każdej gałęzi produkcji. Dlatego specyficzne prawidłowości rozwoju danej gałęzi, konkretne formy przejawiania się ogólnych ekonomicznych praw są przedmiotem ekonomik branżowych.

Ekonomiki branżowe, zdaniem W. Tiutina i G. Romanczenko, badają prawidłowości re-produkcji danej gałęzi gospodarki narodowej. Prawidłowości te są, z jednej strony tylko odrębnymi formami ogólnych praw ekonomicznych, a z drugiej prawidłowościami wykorzystania środków produkcji i pracy w danej gałęzi, działającymi na bazie ogólnych praw socjalizmu.

Ekonomiki branżowe, piszą oni, powinny wysuwać wnioski, konieczne dla polityki gospodarczej i praktyki. Powinny one pomóc każdemu specjalistom zrozumieć działanie ogólnych praw socjalizmu w danej gałęzi gospodarki narodowej, opracować zagadnienia podnoszenia wydajności pracy, urzeczywistnienia zasady materialnego zainteresowania, zmniejszenia nakładów na jednostkę wytwarzanego produktu itd.

Chociaż polityka ekonomiczna nie jest przedmiotem tych nauk, nie mogą one jednak abstrahować od jej wpływu na rozwój ekonomiki gałęzi. Branżowe ekonomiki powinny przeto badać wpływ polityki gospodarczej na rozwój ekonomiki i na tej podstawie wyciągać wnioski dla dalszego ulepszenia polityki gospodarczej. Tego rodzaju zaś kursy nauczania, jak planowanie, finanse i kredyt, organizacja przedsiębiorstw socjalistycznych obejmują przede wszystkim swoim zakresem zagadnienia polityki gospodarczej: opracowanie środków i metod planowania i organizacji procesów produkcyjnych, oraz sposobów urzeczywistnienia polityki gospodarczej w zakresie zagadnień organizacji i wynagradzania pracy, podziału produktów, itd. Dyscypliny te wychodzą z ekonomiki i dlatego też są ściśle związane z ekonomikami branżowymi.

Towarzysze Tiutin i Romanczenko sprzeciwiają się również propozycji połączenia ekonomik branżowych z kursami o organizacji przedsiębiorstw, co ich zdaniem oznaczałoby likwidację ekonomik branżowych.

*

Różnica zdań w sprawie przedmiotu ekonomik branżowych, podkreśla J. Kalistratow (Moskwa) u niektórych biorących udział w dyskusji dotyczy przeważnie zagadnienia klasyfikacji dyscyplin ekonomicznych, wykładanych w wyższych uczelniach. Tego rodzaju szczególne szkoleniowo-metodyczne podejście do zagadnienia przedmiotu ekonomik branżowych jest jednostronne.

Nie należy utożsamiać nauki o ekonomice tej lub innej gałęzi gospodarki z odpowiednim kursem nauczania wyższej uczelni, nie należy mieszać procesów zróżnicowania nauki ekonomicznej z procesami rozwoju nomenklatury dyscyplin ekonomicznych, wykładanych w wyższych uczelniach. I tak, P. Chromow, wyliczając niektóre branżowe ekonomiczne kursy nauczania,

dochodzi do wniosku, że istnieją dziesiątki różnych branżowych ekonomik, badających różne gałęzie naszej gospodarki narodowej. W ten jednak sposób, opierając się na danych tow. Chromowa, można dowodzić, że w jednym tylko przemyśle mamy ponad 250 branżowych ekonomik. W rzeczywistości zaś przy klasyfikacji branżowych ekonomicznych nauk i kursów nauczania z zakresu gałęzi gospodarki narodowej bierze się pod uwagę różne przesłanki i cechy (co oczywiście nie wyklucza wspólnoty niektórych cech).

Dla klasyfikacji branżowych nauk ekonomicznych najbardziej istotne jest to, że wszystkie one stanowią część nauki o ekonomice socjalistycznej gospodarki narodowej ZSRR. Dlatego też i przedmiot badań tych nauk w rzeczywistości jest jeden i ten sam, niezależnie od branżowych cech.

Przedmiotem każdej ekonomiki branżowej, pisze J. Kalistratow, jako składowej części nauki o socjalistycznej gospodarce narodowej ZSRR, jest głębokie i wszechstronne badanie form przejawiania się w danej gałęzi obiektywnych praw ekonomicznych socjalizmu, uwarunkowanych specyficznymi właściwościami gałęzi, a w szczególności specyfiką procesów pracy oraz jej rolą w procesie reprodukcji społecznego produktu. Z tego punktu widzenia ekonomiki branżowe są swego rodzaju odgałęzieniami ekonomii politycznej socjalizmu. W odróżnieniu od ekonomii politycznej socjalizmu branżowe nauki ekonomiczne badają i teoretycznie uogólniają praktyczne doświadczenie kierownictwa gospodarczego w tej lub innej gałęzi, odzwierciedlające wyniki polityki gospodarczej organów kierowniczych w tej gałęzi. Takie uogólnienie jest, z jednej strony, jednym ze środków dalszego rozwoju ekonomii politycznej, jako przewodniej nauki ekonomicznej i z drugiej strony, metodą rozwiązywania konkretno-ekonomicznych zadań ekonomiki branżowej, które uwarunkowane są zadaniami postawionymi przez partię i rząd przed daną gałęzią.

Każda produkcja, pisze A. Rodigin (Leningrad), wymaga dla konkretnych warunków pracy stosowania dla niej tylko właściwych środków produkcji oraz odpowiednich kadr. Każda produkcja ma specyficzne siły wytwórcze i warunki pracy. Stąd wzajemna więź bazy z nimi ma również swoją specyfikę. Badanie poszczególniej produkcji daje możliwość pełniejszego jej wykorzystania dla społeczeństwa, stworzenia właściwych warunków jej rozwoju ze strony społeczeństwa, wykorzystania ogólnych praw ekonomicznych dla urzeczywistnienia polityki gospodarczej. Badanie działania socjalistycznych stosunków produkcyjnych na rozwój poszczególniej produkcji jest zadaniem konkretnej ekonomiki, ściślej, socjalistycznej ekonomiki produkcji. Badanie specyfiki produkcji oparte jest na poznaniu ogólnych ekonomicznych praw socjalizmu. Dlatego ekonomika produkcji jako nauka jest niemożliwa bez ekonomii politycznej.

Ekonomika produkcji, pisze autor, w wyniku badania działania bazy na rozwój produkcji

obejmuje skutek różnorodności konkretnych warunków liczne zależności, które są zależnościami ekonomicznymi, ponieważ wyrażają one stosunki ludzi w produkcji bezpośrednio (zagadnienia organizacji pracy), lub pośrednio (zagadnienia wykorzystania środków produkcji, produkcji zakończonej itp.). Ekonomiczne te zależności mają swoją specyfikę na przykład, utrzymują one się w mocy tylko przy określonych, konkretnych warunkach i zmieniają się wraz ze zmianą warunków.

Wraz z procesem podziału pracy zachodzą procesy specjalizacji, koncentracji i kooperacji. Powstający na podstawie tych procesów całości kształt podstawowej produkcji, wytwarzającej bezpośrednio określoną produkcję dla zaspokajania potrzeb społeczeństwa, wraz ze wszystkimi towarzyszącymi jej produkcjami, tworzy gałąź produkcji. Z kolei gałęzie tworzą odnośne sfery produkcji materialnej — przemysł, rolnictwo, transport, i inne. Wreszcie, całości kształt tych sfer stosowania pracy w zakresie produkcji dóbr materialnych tworzy gospodarkę narodową jako całość. Tego obiektywnego procesu, formowania się produkcji społecznej nie należy mieszać z subiektywnym procesem tworzenia przedsiębiorstw i mniejszych lub większych ich zjednoczeń. Tworzenie organizacyjnych form zarządzania produkcją jest odbiciem obiektywnych procesów specjalizacji, koncentracji i kooperacji, ale nie pokrywa się ono w pełni z wynikami tych procesów.

Dlatego ekonomika produkcji powinna badać określoną produkcję we wszystkich istniejących, organizacyjnych formach zarządzania nią, przede wszystkim dla prawidłowego, ekonomicznie uzasadnionego, wyboru najlepszych form organizacyjnych. Ma to duże znaczenie dla przezwyciężenia resortowego podejścia do produkcji, lepszego uogólnienia przodującego doświadczenia pracy, pełniejszego zaspokajania potrzeb gospodarki narodowej i zmniejszenia nakładów na produkcję, zaopatrzenie i zbyt.

Dla urzeczywistnienia polityki gospodarczej w konkretnych warunkach poszczególnej produkcji, lub określonej grupy produkcji, należy ujawnić określone ekonomiczne zależności w produkcji na podstawie stosowania tez ekonomii politycznej. Podkreślając dalej, że kursy ekonomiki gałęzi oraz organizacji i planowania w przedsiębiorstwie w znacznym stopniu dublują się, tow. Rodigin proponuje połączyć je w jeden kurs — ekonomika, organizacja i planowanie produkcji — dla wykładania zagadnień produkcji jednolitej, przy naświetlaniu zaś zagadnień większej grupy produkcji proponuje wyklądać je na dwóch kursach — ekonomika produkcji, oraz organizacja i planowanie produkcji.

N. Stecenko (Kijów) pisze, że ekonomika branżowa, opierając się na teoretycznych podstawach ekonomii politycznej, stawia sobie za zadanie naukowe uogólnienie ekonomicznych problemów rozwoju tej lub innej gałęzi gospodarki narodowej.

Tow. Stecenko podaje swój punkt widzenia na treść przedmiotu ekonomiki rolnictwa. —

Ekonomika rolnictwa, pisze on, bada przede wszystkim strukturę produkcji rolniczej. Bada ona nie wszystkie strony produkcji rolniczej, ale tylko jej rozwój ekonomiczny i czynniki, warunkujące ten rozwój. Tak na przykład, nie bada ona agrobiologicznych i technologicznych procesów, chociaż odgrywają one bardzo dużą rolę w rozwoju rolnictwa. Socjalistyczne rolnictwo rozwija się na podstawie ogólnych praw ekonomicznych socjalizmu. Prawa te jednak przejawiają się tu inaczej, mają swoje właściwości i inne fazy rozwoju, niż w przemyśle, handlu i transporcie. Ekonomika socjalistycznego rolnictwa powinna wykrywać te właściwości przejawiania się ogólnych praw ekonomicznych, ułatwiając w ten sposób rozwiązanie zadań dalszego rozwoju produkcji rolniczej.

Przy badaniu ekonomiki rolnictwa obiektywną koniecznością jest wyjaśnianie ekonomicznego związku i wzajemnej zależności między rolnictwem a innymi gałęziami gospodarki narodowej, przede wszystkim przemysłem. Socjalistyczne rolnictwo ZSRR w zakresie swej ekonomicznej struktury nie jest jednolite. Reprezentowane ono jest przez kołchozy, MTS i sowchozy, tzn. przez różne przedsiębiorstwa socjalistyczne, mające swoje specyficzne cechy i właściwości. Powoduje to konieczność, oprócz badania ekonomiki rolnictwa jako gałęzi gospodarki narodowej, wyjaśnienia specyfiki reprodukcji w kołchozach i sowchozach, wzajemnych związków MTS i kołchozów itp. Tow. Stecenko daje następujące określenie przedmiotu: „Ekonomika socjalistycznego rolnictwa jest nauką badającą powstanie i rozwój rolnictwa socjalistycznego, jego ekonomiczną strukturę produkcji i podziału produktów, wykrywa ona właściwości przejawiania się ogólnych praw ekonomicznych socjalizmu w rolnictwie, jako gałęzi gospodarki narodowej, oraz w poszczególnych przedsiębiorstwach rolniczych, wyjaśnia kierunki i metody najlepszego rozwiązywania zadań, stawianych przez partię komunistyczną i państwo radzieckie. Ekonomika rolnictwa jako nauka jest ściśle związana z innymi naukami ekonomicznymi i technicznymi. Na przykład, na kursie ekonomiki socjalistycznego rolnictwa studiowane są takie problemy, jak wzrost materialno-technicznej bazy, mechanizacja i elektryfikacja rolnictwa, rozmieszczenie i specjalizacja, planowanie i inne, których prawie nie uczy ekonomia polityczna.

S. Grygoriew (Dniepropietrowsk) uważa, że u większości autorów, opublikowanych w czasopiśmie artykułów, istnieje pewna zgodność zdań w określaniu przedmiotu ekonomik branżowych, istnienia własnego przedmiotu badań w postaci odrębnych, specyficznych, dla każdej gałęzi przemysłu prawidłowości. Ale nikt z nich nie wyjaśnił jakie mianowicie prawidłowości mają na uwadze, na czym polega ich specyfika i czy są one dostateczne dla uzasadnienia prawa ekonomik branżowych do samodzielnego istnienia w charakterze nauk, lub chociażby samodzielnych gałęzi nauki ekonomicznej. Tow. Grygoriew podkreśla, że tow. Kamyszyn sprowadził treść przedmiotu do ba-

dania zagadnień planowania, organizacji i zarządzania gałęziami socjalistycznej gospodarki narodowej, do metod organizacji i kierownictwa przedsiębiorstwem socjalistycznym i w ten sposób, w istocie rzeczy, zlikwidował ekonomiki branżowe. Tow. Kamyszyn proponował nawet zaprzestać posługiwania się nazwą kursu konkretnej ekonomiki, natomiast wprowadzić nazwę kurs organizacji produkcji i zarządzania przemysłem państwowym, obejmujący również kurs organizacji i planowania przedsiębiorstwa. Tow. Grygoriew uważa, to za niesłuszne.

Ekonomiki branżowe, zdaniem autora, badają rozwój społecznych stosunków produkcyjnych radzieckiego społeczeństwa socjalistycznego w odnośnych gałęziach gospodarki narodowej. Zadaniem ekonomik branżowych jest: (a) ustalenie podstawowych tendencji i prawidłowości rozwoju stosunków produkcyjnych i wykorzystania sił wytwórczych w procesie reprodukcji rozszerzonej, jako szczegółowych (konkretnych) przejawów ogólnych praw ekonomicznych socjalizmu, na podstawie naukowo uzasadnionych, dokładnie sprawdzonych i usystematyzowanych, faktów i danych, charakteryzujących ten proces; (b) ustalenie faktycznie zachodzących form stosunków produkcyjnych, wielkości i typów przedsiębiorstw i gospodarstw, wykrywanie najlepszych z nich, uzasadnienie i wykazanie ich wyższości dla opanowania i rozpowszechnienia doświadczeń na inne odcinki produkcji; (c) ocena wyników działalności produkcyjnej pod kątem wykonania podstawowych zadań budownictwa socjalistycznego, spełnienia wymogów podstawowego prawa ekonomicznego socjalizmu, prawa planowego i proporcjonalnego rozwoju gospodarki narodowej i zabezpieczenia harmonijnego rozwoju sił wytwórczych i stosunków produkcji, urzeczywistnienia podstawowej zasady podziału w społeczeństwie socjalistycznym „od każdego według zdolności, każdemu według pracy” i (d) ustalenie warunków najbardziej wydajnego, wszechstronnego, i pełnego wykorzystania sił wytwórczych i rozwoju stosunków produkcyjnych w procesie rozszerzonej reprodukcji socjalistycznej i urzeczywistnienia przedsięwzięć radzieckiego państwa socjalistycznego w dziedzinie polityki gospodarczej; (e) ustalenie zgodności stosowanych organizacyjnych form, metod zarządzania i kierownictwa, organizacji i planowania produkcji z zadaniami najbardziej racjonalnego i pełnego wykorzystania sił wytwórczych.

W ten sposób ekonomika (dzielona według gałęzi gospodarki narodowej, a w ich ramach — według produkcji lub rodzajów działalności), po pierwsze, pomaga polityce gospodarczej w naświetleniu obiektywnego procesu rozwoju społeczeństwa socjalistycznego w danych konkretnych warunkach jego rozwoju, po wtóre, daje ekonomii politycznej naukowo uzasadnione uogólnienie szczegółowych przejawów ogólnych praw ekonomicznych na określonym etapie jego rozwoju, pomaga w dalszym pogłębianiu i udoskonaleniu ekonomicznej teorii socjalizmu.

J. Elkenbard (Barnaul) pisze, że nauka o ekonomice i organizacji produkcji jest nauką ekonomiczną, której przedmiotem jest badanie konkretnych form przejawiania się praw ekonomicznych socjalizmu w przedsiębiorstwie.

Nauka o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa jest nauką historyczną, klasową i partyjną. Nauka ta służy interesom mas pracujących, jest ona związana z praktyką budownictwa socjalistycznego. Bada ona drogi i metody urzeczywistnienia dyrektyw partii komunistycznej i rządu radzieckiego w dziedzinie rozwoju przemysłu i poszczególnych przedsiębiorstw. Jest ona powołana do nauczania studentów, inżynierów, ekonomistów, działaczy gospodarczych, planistów analizowania swojej pracy w przedsiębiorstwach, w przemyśle z partyjnego punktu widzenia, mobilizowania mas do wykonania postanowień i przedsięwzięć partii i rządu, skierowanych na zbudowanie komunizmu w ZSRR. Nauka o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa, jak i nauka o ekonomice poszczególnych gałęzi przemysłu, powołana została do życia wskutek socjalistycznego uprzemysłowienia kraju, coraz większej specjalizacji gałęzi gospodarki narodowej i przemysłu, budownictwa dużej ilości wielkich i średnich przedsiębiorstw socjalistycznych, stosowania w nich najnowszych osiągnięć nauki i techniki i coraz bardziej skomplikowanej w związku z tym organizacji produkcji i zarządzania wydziałami, przedsiębiorstwami i gałęziami przemysłu.

Tow. Elkenbard uważa za niesłuszne zdanie tow. Jemielianowa, że nauka o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa nie jest nauką ekonomiczną, a techniczno-ekonomiczną. Pogląd ten jest wynikiem, pisze tow. Elkenbard, niewłaściwego zrozumienia miejsca, jakie zajmuje technika w nauce o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od dyscyplin technicznych ekonomiki branżowe badają zagadnienia nie stworzenia nowej techniki, a wykorzystania i stosowania jej. W tym celu nauka o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa bada kierunki uogólnienia i rozpowszechnienia przodującego doświadczenia wykorzystania techniki; na podstawie paszportów urządzeń i charakteru reżymów technologicznych wyjaśnia ona możliwości intensyfikacji reżymów technologicznych i pełniejszego obciążenia urządzeń drogą ulepszenia planowania produkcyjnego, normowania technicznego, likwidacji przestojów, ulepszenia eksploatacji urządzeń, materiałowo-technicznego zaopatrzenia stanowisk roboczych itd.

Dyskusja wykazuje, pisze tow. Elkenbard, że znaczna grupa pracowników naukowych, podziela fałszywy pogląd w sprawie miejsca, jakie powinno zająć zagadnienie organizacji produkcji w nauce o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa. Część inżynierów i ekonomistów sądzi, że zagadnienia organizacji produkcji są najważniejsze w nauce o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa. Zdanie to wynika z poglądu, że nauka ta jest nauką techniczną lub techniczno-ekonomiczną (A. Jemielianow). Drużdy towarzysze albo sprowadzają zagadnienia

organizacji do zagadnień organizacji techniki zarządzania, albo odrywają zagadnienia organizacji od zagadnień ekonomiki.

Niezrozumienie przez niektórych towarzyszy tego, że zagadnienia organizacji produkcji zajmują w nauce o ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa miejsce podporządkowane, że ich opracowanie nie jest celem samym w sobie, ale jednym ze środków rozwiązania zadań ekonomicznych, stojących przed przedsiębiorstwem, oderwanie zagadnień organizacji od zagadnień ekonomiki i sprowadzenie ich do organizacyjnej techniki (A. Zweriew), zastępowanie zagadnień organizacji produkcji w przedsiębiorstwie zagadnieniami kierownictwa przedsiębiorstwem (W. Gotlober i W. Gansztak) doprowadzają do wypaczenia przedmiotu nauki.

Ten stan rzeczy hamuje rozszerzenie ekonomicznego horyzontu studentów i pozbawia wielu specjalistów możliwości ulepszenia ekonomiki przedsiębiorstwa drogą racjonalnej organizacji produkcji.

A. Rubczyński (Leningrad), podkreślając niewłaściwość stanowiska J. Kamienicera, W. Kontorowicza i G. Piszczulina, pisze, że istniejące prace z zakresu organizacji i ekonomiki przedsiębiorstwa przemysłowego, a w szczególności prace samych autorów artykułu, dobitnie wskazują, że żadnych prawidłowości ci autorzy w swoich pracach nie wykrywają i nie badają, że większość analizowanych w tych pracach zagadnień to zagadnienia organizacji i planowania produkcji przemysłu maszynowego, wyłożone w postaci ogólnej wskutek czego specjalnej, konkretnej, wiedzy z tych podręczników otrzymać nie można.

Tow. Rubczyński uważa, że organizacja i ekonomika przedsiębiorstwa jest stosowaną dyscypliną ekonomiczną i swoje główne uzasadnienie zapożycza od ekonomii politycznej socjalizmu. Jej podstawowe jako nauki zadanie, widzi on, w opracowaniu metod, form, sposobów racjonalnego prowadzenia produkcji dla uzbrojenia w nie kierownictwa produkcji w celu zabezpieczenia możliwości rozwiązywania zadań organizacyjno-gospodarczych, związanych z wykonaniem i przekroczeniem planów, nieprzer-

WYKONUJMY RYTMICZNIE PLANY PRODUKCYJNE. PRZESTRZEGAJMY ŚCIŚLE WYKONYWANIA PLANÓW POD WZGLĘDEM ASORTYMENTÓW. WALCZMY Z MARNOTRAWSTWEM I BRAKORÓBSTWEM, KTÓRE WYRAZAJĄ SZKODĘ KRAJOWI I KAŻDEMU Z NAS. STRZEŻMY WŁASNOŚCI SPOŁECZNEJ. UMACNIAJMY DYSCYPLINĘ PRACY. UPOWSZECHNIJMY NOWE, PRZODUJĄCE METODY PRACY WE WSZELKICH DZIEDZINACH GOSPODARKI NARODOWEJ. WALCZMY O POSTĘP TECHNICZNY.

(Z hasła Komitetu Centralnego PZPR na dzień 1 Maja 1955 roku)

wanym wzrostem i doskonaleniem produkcji, nieustannym podnoszeniem materialnego i kulturalnego poziomu życia mas pracujących. Zadanie jej polega również na tym, aby na podstawie praw socjalistycznej ekonomiki opracowywać, ustalać metody, zasady gospodarowania.

W związku z tym autor krytykuje punkt widzenia tych ekonomistów, którzy zaliczają naukę o organizacji i ekonomice przedsiębiorstwa do dziedziny nauk technicznych i techniczno-ekonomicznych. Píše on, że na żadnych technicznych prawidłowościach nauka ta nie opiera się, żadnych praw przyrodoznawstwa nie wykorzystuje, a z tego, że dla rozwiązania zagadnień organizacji produkcji potrzebna jest wiedza techniczna, wcale nie wynika, że można ją uważać za naukę techniczno-ekonomiczną.

M. Rabinowicz (m. Mołotow) podziela punkt widzenia tych autorów, którzy uważają, że przedmiotem ekonomiki branżowej jest badanie form przejawiania się ogólnych prawidłowości ekonomiki socjalistycznej w konkretnych warunkach danej gałęzi. Podziela on zdanie tych autorów, którzy twierdzą, że przedmiotem nauki o ekonomice socjalistycznego rolnictwa jest stosowanie podstawowych tez ekonomii politycznej dla badania stosunków produkcyjnych i wyjaśniania praw, rządzących produkcją i podziałem dóbr zarówno osobistego jak i produkcyjnego spożycia w socjalistycznym rolnictwie. Tow. Rabinowicz podkreśla, że nie zachodzi potrzeba istnienia wspólnych z branżową ekonomiką i organizacją przedsiębiorstwa odrębnej nauki — ekonomiki przedsiębiorstwa. Organizacja przedsiębiorstwa, píše on, wciela jego ekonomikę, jakoś organizacji przedsiębiorstwa określana jest ekonomicznymi wskaźnikami. Zachodzi tylko konieczność podziału branżowej ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa. Organizacja socjalistycznych przedsiębiorstw rolniczych, pokreśla autor, jest na-

uką, która na podstawie ogólnych praw produkcji i podziału w socjalistycznym rolnictwie bada prawidłowości socjalistycznej reprodukcji rozszerzonej w konkretnych socjalistycznych przedsiębiorstwach rolniczych, w kołchozach, MTS i sowchozach.

W. Rydnyk (Charków) uważa również, że należy podzielić nauki na teoretyczne i stosowane. Nauka teoretyczna, píše on, powołana jest do odkrywania obiektywnych prawidłowości w badanej dziedzinie zjawisk, określenia dróg i ustalania podstawowych elementów rozwiązywania postawionych przed nią doniosłych dla praktyki zadań. Nauka stosowana wykorzystuje wywody nauki teoretycznej, odkrywając prawidłowości i opracowując technikę stosowania tych wywodów w gospodarce narodowej. W trakcie tego opracowania powstaje i jest rozwiązywany przez samą naukę stosowaną szereg dodatkowych zagadnień teoretycznych.

Stosowana nauka ekonomiczna powołana jest do odkrywania prawidłowości i opracowania metod wykorzystania, racjonalnego powiązania i stałego udoskonalenia, czynników produkcji materialnej, ich stosowania dla najbardziej pełnego urzeczywistnienia wymogów podstawowego ekonomicznego prawa socjalizmu.

Przedmiotem szczegółowego — ekonomicznego badania jest produkcja społeczna i każdy proces produkcyjny rozpatrywany jest w tym wypadku jako część łącznego społecznego procesu pracy. Ekonomiczna analiza technicznych wskaźników — współczynników wykorzystania materiałów i energii, wskaźników wydajności urządzenia itd. pozwala wykryć wskaźniki społecznego procesu pracy — nakłady pracy żywej i uprzedmiotowionej, jej wydajność itd. Ekonomiki branżowe powołane są do wykrywania konkretnych zależności wielkości produkcji, wydajności pracy, kosztów własnych produkcji itp. w określonej gałęzi przemysłu od poziomu rozwoju i charakteru wykorzystania sił wytwórczych społeczeństwa socjalistycznego, opracowania właściwych dróg i metod wykorzystania sił wytwórczych w tej lub innej gałęzi gospodarki stosownie do wymogów podstawowego ekonomicznego prawa socjalizmu.

Konkretna ekonomika, zdaniem tow. Rydnika, bada produkcję socjalistyczną jako jednolite siły wytwórczych i stosunków produkcji. Ekonomia polityczna jako ogólnoteoretyczna dyscyplina odkrywa ogólne prawa rozwoju ekonomiki socjalistycznej — prawa — których poznanie jest koniecznym warunkiem prawidłowego kierownictwa gospodarką socjalistyczną, jej gałęziami, przedsiębiorstwami. Dla wykorzystania tych praw w interesach społecznej produkcji należy je konkretyzować, należy umieć stosować te prawa przy rozwiązywaniu praktycznych zadań, przy określaniu dróg rozwoju i doskonalenia poszczególnych gałęzi produkcji socjalistycznej na bazie najwyższej techniki, tzn. dróg rozwoju sił wytwórczych społeczeństwa socjalistycznego. To jest zadaniem stosowanej nauki ekonomicznej — konkretnej ekonomiki.

UWAGA CZYTELNICY!

Miesięcznik nasz można już 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 zakłóceń, jeśli chodzi o kolportaż „Ekonomiki“ w podanych tu kioskach.

Jan Zawisza

Rozrachunek gospodarczy – tematyka dnia

Trzecie Plenum KC PZPR jasno postawiło kwestię podniesienia poziomu kierowania przedsiębiorstwami przemysłowymi. Nie ulega wątpliwości, że poszczególne resorty i instytucje naukowe wzmogą swoje wysiłki w kierunku osiągnięcia zaplanowanych oszczędności. Ukazują się już zarządzenia, instrukcje i okólniki, które wytyczają drogi, dające gwarancję wywiązania się z nałożonych zadań.

W chwili obecnej tysiące księgowych, planistów i pracowników nauki skierowało swój twórczy wysiłek w kierunku przeanalizowania dotychczasowych, względnie ustalenia nowych form organizacyjnych mających za zadanie osiągnięcie korzystniejszych wyników gospodarczych.

Nie ulega też wątpliwości, że wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy, przenoszący zagadnienie bezpośrednio do stanowisk pracy jest istotnym warunkiem gwarantującym zmniejszenie kosztu własnego.

W tym miejscu chciałbym szczególnie podkreślić pewne momenty, które spowodowały niewykonanie planu obniżki kosztów własnych w roku ubiegłym.

Koszty własne, analiza ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa, wydziałowy rozrachunek gospodarczy – oto pojęcia, które kojarzą się u przeciętnego obywatela z działalnością księgowości i ewentualnie z planowaniem.

Propagowanie oszczędności wśród robotników i techników było dotychczas akcją dorywczą, akcyjną. Podawane do wiadomości ogółu efekty oszczędnościowe uzyskiwano głównie dzięki postępowi technicznemu, likwidacji marnotrawstwa w zużyciu materiałów itd. W końcu ogłaszano różne wyniki w skali całego przedsiębiorstwa, które jednak nie dawały robotnikom przeglądu ich gospodarności. W ten sposób „ekonomika” przygłębiała do księgowości, która kosztów nie tworzy.

Tymczasem w praktyce koszt własny powstaje w około 80% na stanowiskach pracy i tam należy szukać głównych rezerw obniżenia kosztów własnych produkcji.

Obowiązkiem księgowych i planistów będzie doprowadzenie zadań oszczędnościowych do produkcji poprzez zorganizowanie i to nie w sposób formalistyczny, wydziałowego rozrachunku gospodarczego.

Miano ekonomisty nie może być przywilejem nie-

licznej grupy wykształconych specjalistów, lecz musi przylgnąć do aktywu politycznego, inteligencji technicznej i robotników. Chwila obecna powinna być właściwie wykorzystana w kierunku pełnego uświadomienia załóg odnośnie zadań na odcinku obniżki kosztów własnych. Zaniedbania na tym odcinku uwidocznią się wyraźnie w wypadku ewentualnego wprowadzenia premiowania wydziałowego za obniżkę kosztów. Wtedy brak znajomości problemu wywoła akcyjne zainteresowanie, poparte tysiącem zapytań i reklamacji. Gdyby dzisiaj zapytano przeciętnego pracownika, gdzie widzi możliwości osiągnięcia oszczędności, to powie nam, że w zużyciu materiałowym i w usprawnieniach i ewentualnie w zwiększeniu wydajności.

Takie pojęcia, jak (1) plany pracy i postojów urządzeń, (2) plany uruchomienia nowych urządzeń, (3) plany funduszu płac, (4) plany zużycia materiałowego i energii, (5) plany remontów są mu jeszcze obce, albo nie potrafi planów tych powiązać, względnie wykorzystać do celów oszczędnościowych. Dotychczas były one niejasne dla robotników. Obecnie muszą one dojść do wydziału, a w najbliższym czasie do robotnika w formie książeczki oszczędnościowej. Dotychczas tym zagadnieniem interesowała się z urzędu mała grupa ludzi, teraz walkę o obniżkę prowadzi będzie kolektyw-załoga przy pomocy wykorzystania wszelkich środków i rezerw.

W ten sposób istota problemu zostanie właściwie umiejscowiona.

Słabością dotychczasowej analizy gospodarczej przedsiębiorstwa przemysłowego był opóźniony termin jej przeprowadzania. Dlatego wydziałowy rozrachunek gospodarczy winien w terminie 24 godzinnym umożliwić ustalenie stanu gospodarowania na danym odcinku produkcji. Po wypełnieniu tych dwóch warunków załoga i kierownictwo będzie miało możliwość toczyć codzienną batalię o wzrost gospodarności.

Należy się spodziewać, że w oparciu o uchwały III Plenum na tym odcinku współzawodnictwo międzywydziałowe i międzyzakładowe włączy się czynnie do batalii o oszczędną gospodarkę, że zagadnienie obniżenia kosztu własnego stanie w centrum uwagi kierownictwa i załóg naszych przedsiębiorstw przemysłowych.

Jan Zawisza

Jerzy Rutkowski

O usprawnienie prac pisarskich w administracji

Dla usprawnienia prac pisarskich, specjalnie tam gdzie czynności pisania są typowe i mają charakter masowy (ministerstwa, centralne zarządy, większe urzędy, centrale eksportowo-importowe, większe przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe, transportowe itd.) nie wystarcza fakt korzystania z maszyn do pisania, ołówków, notesów itd. oraz samo stosowanie metod maszynopisania i stenografii. O usprawnieniu tych prac decydują kwalifikacje i umiejętności ludzi, którzy stosują te metody w oparciu o postawione im do dyspozycji środki techniczne prac pisarskich.

Niestety u nas w Polsce nie przywiązuje się dostatecznej wagi do kwalifikacji i stopnia umiejętności personelu zatrudnionego przy pracach pisarskich. Co prawda formalnie istnieje u nas zawód „maszynistka” (należy rozumieć piszącą na maszynie do pisania), ale

nie są wyraźnie, przeważnie wcale, określone kwalifikacje jakim powinien odpowiadać pracownik wykonujący ten zawód. Nic więc dziwnego, że w praktyce maszynistką jest przeważnie młoda kobieta, która wcale nie szkoliła się na maszynistkę, a po prostu nigdy jeszcze w biurze nie pracowała, więc zaczyna od maszynopisania. Jak się trochę „otrząska” z pracą w biurze, to „idzie” na referenta. Wszyscy, a więc i ona — traktują to jako awans społeczny. Referentowi nie wypada już pisać na maszynie, bo od tego są nowe maszynistki.

Czy w takiej sytuacji, przy takim podejściu można w ogóle liczyć, aby młoda kobieta obrała sobie na stałe jako zawód — pisanie na maszynie i stenografowanie? Naturalnie, że nie.

Stenotypistka, a więc pracownica pisząca szybko na maszynie do pisania, biegle stenografująca, dbająca

o konserwację maszyny do pisania, znająca dokładnie działanie mechanizmów roboczych tej maszyny, mająca w dostatecznym stopniu opanowany język polski, zasady interpunkcji, gramatyki, rozmieszczania tekstu itd., a przy tym znająca biegle jeden język obcy i stenografię w tym języku — jest w naszych instytucjach, urzędach, przedsiębiorstwach — rzadkością.

Taka stenotypistka według kwalifikacji i posiadanych umiejętności pełni funkcje co najmniej sekretarki, a często referenta, inspektora lub radcy i nie pracuje w hali maszyn, gdyż tam pracują przeważnie „świeżo upieczone” maszynistki.

Naturalnie pewien wpływ na organizację i poziom prac pisarskich mają regulaminy premiowania maszynistek, dostosowanie do specyfiki prac pisarskich, rozmieszczenia maszyn do pisania (hala maszyn lub decentralizacja) itd., jednak podstawowym kierunkiem usprawnienia prac pisarskich w administracji państwowej i gospodarczej powinno być podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych i umiejętności personelu zatrudnionego przy wykonywaniu tych prac.

Zgłaszam w związku z tym następujące wnioski:

(1) ustalenie zawodu „stenotypistka” — z określeniem najbardziej szczegółowym, jakie kwalifikacje zawodowe powinien mieć pracownik wykonujący ten zawód;

(2) rozpoczęcie szkolenia, a ściślej mówiąc przeszkolenia „maszynistek” na „stenotypistki” w instytucjach, urzędach, wszystkich jednostkach gospodarki społecznej, przy czym organizację tego szkolenia powierzyć radom miejscowym, zakładowym oraz kierownictwu administracyjnemu. Na instruktorów tego szkolenia, w przypadku trudności zwerbowania wykładowców z zewnątrz, wytypować te spośród „maszynistek” względnie spośród personelu administracyjnego — tych pracowników, którzy znają zagadnienie;

(3) utworzenie specjalności w szkołach zawodowych — stenotypistka (w liceach administracyjno-gospodarczych itp.), aby zapewnić stały dopływ młodych,

już w szkole przeszkolonych kadr wykwalifikowanych stenotypistek, których zatrudnienie przy pracach pisarskich w administracji państwowej i gospodarczej gwarantowałoby sprawne i tanie wykonawstwo;

(4) popularyzowanie umiejętności maszynopisania i stenografowania wśród referentów, planistów, radców, kierowników, inspektorów, naczelników, księgowych itd., gdyż w wielu przypadkach sporządzenie przez nich bezpośrednio notatki stenograficznej, napisanie pisma itp. — jest dziesięciokrotnie tańsze niż przekazywanie rękopisów do hali maszyn, czekanie na maszynopis, dodatkowe wyjaśnienia często niezbyt czytelnych fragmentów maszynopisu, korekta maszynopisu itd.

Nie będzie wyrazem rozrzutności, a przeciwnie — oszczędności, jeśli referentowi, planiście, księgowemu, inspektorowi itd. przyznany będzie za posiadane umiejętności maszynopisania i stenografowania np. 5% dodatku do zasadniczego uposażenia.

Reasumując powyższe — należy podkreślić, że sprawne tzn. terminowe, dokładne, a przy tym tanie tzn. szybkie maszynopisanie (w powiązaniu ze stosowaniem stenografii w szerszym zakresie niż dotychczas) — pism, zestawień, wykazów, sprawozdań, kosztorysów, opisów itd. w naszych ministerstwach, urzędach, centralnych zarządach, przedsiębiorstwach itd. — przyczyni się w pewnym stopniu do zwiększenia operatywności zarządzania i kierowania na wszystkich szczeblach gospodarki narodowej, a więc ułatwi w pewnej mierze walkę o wykonanie i kontrolę naszych narodowych planów gospodarczych.

Odpowiednio wykwalifikowany personel zatrudniony przy pracach pisarskich zmniejszy ogólną ilość zatrudnionego obecnie personelu, co w rezultacie obniży koszty administracji państwowej i gospodarczej, przy czym można będzie podwyższyć płace tym pracownikom, którzy z uwagi na zdobyte kwalifikacje zawodowe i posiadane umiejętności wykonywać będą zawód stenotypistki.

Jerzy Rutkowski

SPRAWOZDANIA - INFORMACJE

Krajowe narady w przemyśle

W STALINOGRODZIE odbyła się ogólnokrajowa narada kierowniczego aktywu gospodarczego, politycznego i związkowego hutnictwa.

Na naradzie podkreślono, że w wielu hutach walka o obniżkę kosztów własnych w ubiegłym roku nie była prowadzona systematycznie co spowodowało, że w hutach tych miało miejsce przekroczenie kosztów własnych produkcji. Natomiast w hutach, w których po konferencjach partyjno-ekonomicznych przełamano bierny stosunek kierownictwa i załóg do sprawy walki o obniżkę kosztów własnych, osiągnięto poważne sukcesy.

W hucie „Bobrek” na przykład obniżono koszty własne w I półroczu 1954 r. o 5 milionów zł. a w II półroczu — wyniku realizacji wytycznych konferencji partyjno-ekonomicznej — o 50 milionów zł. W hucie „Kościszko” wygospodarowano w roku ubiegłym blisko 20 milionów zł.

Na czoło zadań stojących przed przemysłem hutniczym w roku bieżącym, wysuwa się przede wszystkim zadanie zdecydowanej poprawy gospodarki materiałowej, szerszego rozwijania postępu technicznego oraz usprawnienia organizacji pracy, poprzez doprowadzenie aktualnych norm zużycia materiałów i planów

asortymentowych do każdego stanowiska pracy.

Przemysł hutniczy — stwierdzono na naradzie — posiada odpowiednie rezerwy, które umożliwiają zrealizowanie planów obniżki kosztów własnych w roku bieżącym. Rzeczą całkowicie realną jest np. zaoszczędzenie w 1955 r. około pół miliona ton węgla. Możliwe jest również dalsze poważne obniżenie ilości wybraków o ile usprawnione zostaną metody kierowania wydziałami produkcyjnymi i zerwie się z pewnym liberalizmem w stosunku do personelu technicznego, łamiącego instrukcje technologiczne i obowiązujące normy zużycia materiałów.

*

W RADOMIU odbyła się krajowa narada przemysłu obuwniczego poświęcona omówieniu zadań stojących przed tym przemysłem w walce o podniesienie jakości obuwia, obniżenie kosztów własnych oraz rozszerzenie asortymentów obuwia.

Na naradzie dokonano krytycznej oceny pracy zakładów przemysłu obuwniczego w roku 1954 oraz nakreślono zadania na rok bieżący.

Do najpoważniejszych niedociągnięć należy niewykonywanie w roku 1954 przez przemysł obuwniczy pla-

nowanej obniżki kosztów własnych. Także mimo przekroczenia produkcji globalnej, przemysł obuwniczy nie wykonał w roku ubiegłym planu produkcji obuwia skózanego.

W czasie dyskusji podkreślono, że jedną z zasadniczych przyczyn pozostawania nadmiernej ilości obuwia II gatunku jest niska jakość skór, dostarczanych przez garbarnie oraz nieprzestrzeganie przez dział kontroli technicznej Centralnego Zarządu Przemysłu Garbarskiego przepisów normujących przydatność skór.

Na rok bieżący postawiono przed zakładami obuwniczymi, między innymi, zadania wzmocnienia walki o polepszenie jakości obuwia, o obniżenie kosztów własnych oraz wprowadzenie do produkcji 31 nowych wzorów obuwia.

*

W ŁODZI odbyła się narada dyrektorów, inżynierów, mistrzów, działaczy partyjnych i związkowych zakładów podległych Centralnemu Zarządowi Przemysłu Bawełnianego — Północ.

Na naradzie podsumowano wyniki pracy przemysłu bawełnianego w roku ubiegłym. Przemysł bawełniany wysunął się w roku 1954 na jedno z czołowych miejsc w naszej gospodarce. Przemysł ten wykonał plan roczny we wszystkich wskaźnikach,

wygospodarował 82,5 miliona zł ponadplanowej obniżki kosztów własnych, dając blisko 288 milionów złotych dodatkowej akumulacji, oraz rozpoczął produkcję 41 nowych rodzajów tkanin.

Miały miejsce jednak — stwierdzono na naradzie — pewne braki i niedociągnięcia w działalności produkcyjnej zakładów podległych CZPB—Północ, braki w organizacji pracy, w zaopatrzeniu w surowce i części zamienne.

Poważne braki dały się zauważyć w realizacji zadań planowych w pierwszych dwóch miesiącach bieżącego roku. Przekroczono np. w tym okresie planowane koszty własne produkcji, a niedobory w planowanej akumulacji sięgają około 30 milionów złotych. Spowodowane jest to głównie nierównomierną realizacją zadań przez szereg zakładów. Dysproporcje istnieją także między poszczególnymi oddziałami i zespołami mistrzowskimi.

Niestety na naradzie — jak stwierdziło wielu uczestników — nie podano jak pracują dobre zakłady, przodujący kierownicy i mistrzowie, w jaki sposób należy rozpowszechniać ich doświadczenia i metody. Niemal zupełnie nie podano tak ważnych dla przemysłu bawełnianego spraw jak zagadnienie asortymentu i estetyki produkcji.

*

W OPOLU miała miejsce narada partyjno-ekonomiczna przemysłu cementowego. Przemysł cementowy nie wykonał w ciągu ubiegłych lat planu sześcioletniego planowanych zadań produkcyjnych. I tak np. w roku 1954 niedobór produkcji cementu wyniósł 247 tysięcy ton cementu i ponad 181 tysięcy ton klinkieru. Przekroczono również planowane koszty własne o 34 miliony złotych.

W pierwszym kwartale br. sytuacja nie uległa poprawie. Znowu przemysł cementowy nie wykonał ilościowego planu produkcji o 10 tysięcy ton cementu i ponad 40 tysięcy ton klinkieru.

Na naradzie stwierdzono jednak, że istnieją realne możliwości wyrównania tych zaległości.

Największe możliwości wyrównania niedoboru produkcji może dać pełne wykorzystanie urządzeń przemysłowych, które we wszystkich cementowniach są jeszcze w niedostatecznej mierze eksploatowane.

Bardzo ważną sprawą jest także terminowe i właściwe przeprowadzanie remontów. Dotychczas jednak remonty nie są przeprowadzane planowo, lecz często w ostatniej chwili i nie zawsze przez właściwe przedsiębiorstwa.

Na naradzie wskazano na osiągnięcia cementowni „Odra”, która stosuje z powodzeniem 15% dodatku żużlu wielkopiecowego do produkcji cementu, co pozwoliło na zwiększenie produkcji.

Wiele krytycznych uwag padało na naradzie na temat gospodarki materiałowej i magazynowej w cemen-

towniach. Wskazano między innymi na nadmierne magazynowanie cementu, węgla itp.

Uczestnicy narady domagali się

Zespół mistrza Janiaka — najlepszy we współzawodnictwie o miano dobrego gospodarza w tkalni ZPB im. Marchlewskiego

W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Marchlewskiego w Łodzi dokonano podsumowania wyników współzawodnictwa pod hasłem: „Każdy pracownik dobrym gospodarzem na swym stanowisku roboczym”. Współzawodnictwo to, które pół roku temu zainicjował zespół tkacki mistrza Janiaka* i meża zaufania Kondrasikowej, przyniosło Zakładom wiele korzyści. Między innymi przekroczono znacznie plan produkcji, podniesiono jej jakość ponad poziom przewidziany planem, zmniejszono ilość odpadków i braków oraz zaoszczędzono wiele surowców, artykułów technicznych, smarów, części zamiennych itp. na kwotę prawie 1 miliona złotych.

W walce o zaszczytne miano „Najlepszego gospodarza w swym oddziale produkcyjnym” wielki sukces odniósł zespół mistrza Janiaka — inicjatora współzawodnictwa. W II półroczu 1954 r. zrealizował on swe

zwiększenia opieki nad zakładami przemysłu cementowego ze strony Ministerstwa Przemysłu Materiałów Budowlanych. (tb).

plany produkcyjne w 115,7%, osiągając jednocześnie najwyższy wskaźnik produkcji tkanin I gatunku — ponad 86% (na 60,3% przewidzianych planem) i najniższy wskaźnik braków — 0,6% (na 6,6% dopuszczalnych planem) oraz zaledwie 1,5% odpadków. Zespół ten zaoszczędził także pewne ilości artykułów pomocniczych i technicznych.

Na miano dobrego gospodarza zasłużył także w tkalni zespoły mistrzów Mariana Kajdasa i Ignacego Marciniaka.

W przędzalni średnioprzędnej, najlepszym gospodarzem okazał się zespół mistrza Józefa Stasiaka, w oddziale przygotowawczym przędzalni — zespół mistrza Jana Zajfryda, a w zgrzeblarni — zespół mistrza Zygmunta Grzelaka.

* Notatkę o podjęciu tej inicjatywy zamieściliśmy w nr 7 „Ekonomiki i Organizacji Pracy” z 1954 r. na str. 334

RECENZJE-BIBLIOGRAFIA

Przodujące metody pracy w tkalniach przemysłu bawełnianego

Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu — zeszyt 20. Danuta Hendzel-Stopnicka „Przodujące metody pracy w tkalniach przemysłu bawełnianego”. Państwowe Wydawnictwa Techniczne, Warszawa 1955 r., str. 11, cena 6,50 zł.

W zeszycie 20 „Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu” zostały zebrane, omówione i porównane przodujące metody pracy stosowane w tkalniach zakładów przemysłu bawełnianego.

Metoda inż. Kowalowa została wprowadzona w większości zakładów przemysłu bawełnianego w Polsce. W wyniku stosowania tej metody zebrano już wiele materiału doświadczeniowego. Celowe stało się więc porównanie metod pracy przodowników w różnych tkalniach, uogólnienie i podsumowanie osiągniętych doświadczeń.

Zostało to dokonane w niniejszym zeszycie. Autorka oparła swą pracę na materiałach zebranych w siedmiu tkalniach przy badaniach metodą Kowalowa oraz na doświadczeniach radzieckich stachanowców.

W rozdziale pierwszym autorka przedstawia różne metody pracy, stosowane w tkalniach bawełnianych, przy wykonywaniu następujących zabiegów: wymiana ozdołka, usuwanie zrywów z nicielnicy i odszukiwanie przesmyku dla zerwanego wątku. W rozdziale tym przedstawiony jest również sposób pra-

widlowego obsługiwanie wielu krośien.

W rozdziale drugim zestawione zostały błędy popełniane przy analizie metod pracy. Do błędów tych autorka zalicza: nieuwzględnianie czynników natury technicznej wpływających na czas lub metodę pracy (np.: typ krosna, grubość przędzy, spłot tkaniny itp.) nieuwzględnianie sytuacji powstałych na krośnie, wpływających na czas lub metodę wykonania zabiegów, nieuwzględnianie wpływu warunków pracy na czas wykonania, niedokładne ustalenie punktów granicznych każdego zabiegu oraz niedokładne opisy metod pracy.

W rozdziale trzecim autorka zestawia wyniki szkolenia tkaczy według przodujących metod pracy.

W rozdziale ostatnim przedstawiony został wpływ przodujących metod pracy na wielkość technicznej normy pracy w tkactwie bawełnianym.

Porównanie zebranych materiałów i ich szczegółowa analiza ma na celu ujednolicenie metody badań i otrzymywanie danych porównywalnych ze wszystkich zakładów przemysłu bawełnianego. (tb).

Źródła obniżki kosztów własnych w przemyśle chemicznym

M. Niesiołowski, W. Brud — Źródła obniżki kosztów własnych w przemyśle chemicznym. Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1955 r., str. 94, cena 4,70 zł.

Zagadnienie obniżki kosztów własnych w przemyśle chemicznym nabiera coraz większego znaczenia, w miarę jak następuje rozbudowa tego przemysłu. Wielkie perspektywy rozwojowe przemysłu chemicznego w Polsce Ludowej, budowa najbardziej nowoczesnych fabryk z Zakładami Azotowymi w Kędzierzynie — powinny iść w parze z pełną realizacją zadań stojących przed przemysłem chemicznym w dziedzinie obniżki kosztów własnych produkcji.

Warunkiem pełnego zrealizowania obniżki kosztów własnych jest zainteresowanie załóg przedsiębiorstw sprawą walki o obniżkę kosztów, pobudzenie ich inicjatywy w kierunku wykrywania i wykorzystywania rezerw na tym odcinku.

Literatura popularno-naukowa dotycząca ekonomiki przemysłu chemicznego jest uboga, co utrudnia popularyzowanie zagadnień ekonomicznych wśród pracowników, zatrudnionych w tym przemyśle.

Broszura M. Niesiołowskiego i W. Bruda w pewnym stopniu wypełnia tę lukę.

Na treść broszury składa się osiem rozdziałów. W pierwszym autorzy przedstawili zarys rozwoju podstawowych gałęzi przemysłu chemicznego (przemysłu kwasu siarkowego, przemysłu sodowego, azotowego, związków organicznych, barwników syntetycznych, kwasu octowego, metanolu i azotanu).

W rozdziale II przedstawiona została struktura kosztów własnych w przemyśle chemicznym. Jak wiadomo w przemyśle tym podstawową rolę odgrywają koszty materiałowe sięgające w niektórych gałęziach tego przemysłu do 75 — 85% (przy produkcji tworzyw sztucznych, wyrobów gumowych, farb i lakierów). Wynika z tego, że walka o obniżenie kosztów własnych w przemyśle chemicznym, to przede wszystkim walka o zmniejszenie zużycia materiałów i innych środków produkcji na jednostkę wyrobu.

W rozdziale III omówione zostały drogi walki o obniżenie kosztów materiałowych w przemyśle chemicznym. Autorzy poruszyli tu następujące zagadnienia: czynniki wpływające na stopień wykorzystania surowców i półfabrykatów, zużycie materiałów pomocniczych, wykorzystanie odpadów produkcyjnych, stosowanie tańszych surowców i półfabrykatów, normowanie zużycia materiałowego, receptury, kontrola zużycia materiałów oraz bilanse wydajności surowcowej.

W osobnym rozdziale omówione zostały zasady racjonalnej gospodarki energetycznej.

W rozdziałach końcowych poru-

szone zostały także zagadnienia jak: czynniki wzrostu wydajności pracy,

O bazie surowcowej przemysłu włókienniczego

Jan Kordaszewski — Rozwój krajowej bazy surowcowej przemysłu włókienniczego. Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1955 r. str. 308, cena 23,60 zł.

W książce Jana Kordaszewskiego omówiony jest dotychczasowy rozwój i stan produkcji surowców włókienniczych, oraz przedstawiona została polityka gospodarcza państwa, zmierzająca do szybszego wzrostu krajowej bazy surowcowej przemysłu włókienniczego.

Autor rozpoczyna swą pracę od omówienia struktury światowej produkcji surowców włókienniczych i podziału włókien z punktu widzenia źródeł ich otrzymywania (włókna naturalne, sztuczne i ponowne).

W książce omówione zostały problemy rozwojowe jedynie podstawowych włókien naturalnych pochodzenia roślinnego i zwierzęcego. Aby jednak czytelnikowi umożliwić zorientowanie się w całości problematyki zaopatrzenia przemysłu włókienniczego w surowce, autor przedstawił w osobnym rozdziale krótki

zarys rozwoju produkcji włókien sztucznych.

Najwięcej miejsca prof. Kordaszewski poświęcił włóknom litykowym (len i konopie). Jak wiadomo w ostatnich latach rozwój uprawy roślin włóknistych nie osiągnął wielkości przewidzianych w planie sześcioletnim.

W ostatnim rozdziale autor dokonuje krótkiego podsumowania i wyciąga wnioski, jeśli chodzi o rozwój krajowej bazy surowcowej dla przemysłu włókienniczego. Zdaniem prof. Kordaszewskiego, krajowa baza surowcowa pokryje za około 5 lat w 40—50% zapotrzebowanie naszego przemysłu włókienniczego.

Książka przeznaczona jest głównie dla działaczy gospodarczych, pracowników przemysłu, rolnictwa i aparatu skupu, a także dla słuchaczy wyższych szkół ekonomicznych i technicznych. (tb).

Planowanie produkcji przemysłowej

B. Miroszniczenko — Planowanie produkcji przemysłowej. (Tytuł oryginału: Planowanie promysłennogo proizwoǔstwa). Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa 1955 r. str. 122, cena — 8,60 zł.

W książce „Planowanie produkcji przemysłowej” omówione zostały podstawowe zagadnienia dotyczące organizacji zarządu i planowania przemysłu, planowania produkcji przemysłowej oraz metodyki opracowania planu produkcji przemysłowej. Autor przedstawił także, jakie są podstawowe wskaźniki planu produkcji przemysłowej oraz jak winna przebiegać kontrola wykonania planu.

Autor omówił główne problemy dotyczące opracowania ogólnopństwowego planu produkcji przemysłowej. Jednocześnie uwzględnił także zagadnienia związane z opracowaniem planów produkcji w po-

szczególnych przedsiębiorstwach przemysłowych.

W zakończeniu pracy zostały zamieszczone liczne wzory tablic stosowanych przy opracowywaniu podstawowych planów produkcji przemysłowej (np.: produkcja globalna i towarowa, produkcja przemysłowa rejonów ekonomicznych i republik związkowych w jednostkach naturalnych, wskaźniki techniczno-ekonomiczne, kapitałne remonty środków trwałych, obliczenie wykorzystania zdolności produkcyjnych itd.).

Książka przeznaczona jest głównie dla pracowników aparatu planowania w ministerstwach oraz dla wykładowców i studentów wyższych uczelni ekonomicznych. (tb).

Prosimy wszystkich prenumeratorów, czytelników i współpracowników naszego czasopisma o zawiadomienie redakcji o wszelkich wypadkach trudności i niedokładności w otrzymywaniu poszczególnych egzemplarzy czasopisma.

• Redakcja

TREŚĆ NUMERU

	Str.
Włodzimierz Świetlik, Tadeusz Habuda (Stalinogród) — Planowanie wewnętrzne i rozrachunek gospodarczy w przemyśle materiałów budowlanych . . .	194
Jan Kujawski — Organizacja wewnętrznej rozrachunku gospodarczego w wydziałach mechanicznych przy wielkoseryjnej produkcji . . .	198
Mgr Jan Frąckiewicz — Etapy wprowadzania wewnętrznej rozrachunku gospodarczego w przemyśle maszynowym . . .	204
Mgr Gabriel Rupiński (Łódź) — Ośrodek konsultacyjny Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu dla spraw służby dyspozytorskiej . . .	209
Mgr Jan Pic — Uwagi o metodyce normowania zatrudnienia . . .	218
W sprawie przedmiotu ekonomik branżowych . . .	228
GŁOSY CZYTELNIKÓW — WYMIANA DOŚWIADCZEŃ	
Jan Zawisza (Zabrze) — Rozrachunek gospodarczy — tematyka dnia . . .	235
Jerzy Rutkowski — O usprawnienie prac pisarskich w administracji . . .	235
SPRAWOZDANIA — INFORMACJE . . .	236
RECENZJE — BIBLIOGRAFIA . . .	237
BIULETYN INSTYTUTU EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEMYSŁU . . .	239

СОДЕРЖАНИЕ

Влодзимеж Светлик, Тадеуш Хабуда (Сталинград) — Внутриводское планирование и хозрасчет в промышленности строительных материалов.
Ян Куявски — Организация внутриводского хозрасчета в механических цехах при крупносерийном производстве.
Мгр Ян Фронцкевич — Этапы ввода внутриводского хозрасчета в машиностроительной промышленности.
Мгр Габриель Рупински (Лодзь) — Консультационный центр Института Экономики и Организации Промышленности по делам диспетчерской службы.
Мгр Ян Пец — К вопросу методики нормирования рабочей силы. О предмете отраслевых экономик.
ОТКЛИКИ ЧИТАТЕЛЕЙ — ОБМЕН ОПЫТОВ.
Ян Завиша (Забже) — Хозяйственный расчет тематикой дня.
Ежи Рутковски — За усовершенствование писательских работ в администрации.
ОТЧЕТЫ — ИНФОРМАЦИИ.
РЕЦЕНЗИИ — БИБЛИОГРАФИЯ.
БЮЛЛЕТЕНЬ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.

CONTENTS

Włodzimierz Świetlik, Tadeusz Habuda (Stalinogród) — Planning within Factory and Economic Accounting in the Building Materials Industry.
Jan Kujawski — Organization of Internal Economic Accounting in Machine Shops of Serial Production.
Jan Frąckiewicz — Stages of Introducing Internal Economic Accounting in Machine Industry.
Gabriel Rupiński (Łódź) — Advisory Centre of the Institute of Economics and Organization of Industry for Dispatching Service.
Jan Pic — Remarks about Methods of Setting Employment Norms. About the Subject of Branch Economics.
THE READERS CORNER — EXPERIENCES EXCHANGED.
Jan Zawisza (Zabrze) — Economic Accounting Subject of the Day.
Jerzy Rutkowski — For the Improvement of Writing Work in Administration.
REPORTS — INFORMATION.
REVIEWS — BIBLIOGRAPHY.
BULLETIN OF THE INSTITUTE OF ECONOMICS AND ORGANIZATION OF INDUSTRY.

NIECH ŻYJE SOJUSZ ROBOTNICZO-CHŁOPSKI
FUNDAMENT JEDNOŚCI CAŁEGO NARODU, DŹWIGNIA
ROZWOJU POLSKIEJ RZECZYPOSPOLITEJ LUDOWEJ

SOCJALNYM TOWARZYSTWEM
WSPÓLNOTY PRACOWNI
W RADUŚCI PODJĘCI
I Z FABRYK, MÓT
I Z ŁANÓW ZBOŻ
BRATKOWIE PODAJĄC

Plakat Romana Cieśliewicza (wyd. WAG)

Składowa Ekonomiczna
Biblioteka
Główna
w Sopocie

Cena 7,50